

**GIORNATE FORMATIVE PER
AMMINISTRATORI NEO-ELETTI DEL LAZIO**

**LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE NELLE PUBBLICHE
AMMINISTRAZIONI**

di Santo Fabiano

Modulo I
Unità didattica IV
LE RELAZIONI E LA COMUNICAZIONE

18 Novembre 2006



LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

Per comunicazione istituzionale, come si evince dalla stessa espressione, si intende l'attività comunicativa delle istituzioni che abbia valore di manifestazione di volontà, e che sia rilevante, anche se indirettamente, ai fini dell'esercizio della propria funzione. E' quindi tale qualunque tipo di comunicazione che abbia come emittente una istituzione e che riguardi azioni che abbiano rilevanza sul fronte delle relazioni con altri soggetti, ad eccezione dei gesti con una caratterizzazione strettamente personale (come la richiesta di aprire una porta o di zuccherare il caffè).

Nelle pubbliche amministrazioni, infatti, a differenza del sistema imprenditoriale, non è possibile individuare una netta differenza tra comunicazione istituzionale e altre forme di comunicazione interna, poiché, nel sistema amministrativo non è rilevante soltanto l'attività rivolta verso l'esterno, ma qualunque forma di espressione di volontà, anche se con carattere endoprocedimentale.

Il procedimento amministrativo, che esprime la modalità con cui le pubbliche amministrazioni organizzano e realizzano la propria azione, a differenza del processo di lavoro di tipo manageriale, non è soltanto preordinato alla realizzazione di risultati finali, ma produce importanti effetti già nel suo dispiegarsi delle fasi interne, la cui regolarità è garanzia di correttezza e che si caratterizzano come situazioni comunicative quali l'accesso, la trasparenza e la partecipazione.

Sono questi i "nuovi diritti" che hanno trasformato, dall'interno, la pubblica amministrazione, spingendola verso la creazione di un nuovo sistema di relazione con il contesto, sia interno che esterno, molto più degli aspetti legati alla promozione dell'immagine o delle iniziative.

La necessità di rimodulare il sistema di relazione, al fine di assicurare l'esercizio di questi diritti, come accade in tutte le situazioni in cui intervengano modifiche di contesto, ha portato la pubblica amministrazione verso una nuova definizione del proprio rapporto, sia all'interno che all'esterno.

All'interno, si è resa necessaria l'attivazione di processi di migrazione verso una organizzazione per procedimenti e processi, piuttosto che per ruoli formali e adempimenti, per favorire una maggiore attenzione al risultato esterno, rilevante per l'utente finale; verso l'esterno è nata l'esigenza di spiegare l'amministrazione pubblica per renderla comprensibile agli utenti e facilitarne la interazione.

I primi interventi in questa direzione sono stati caratterizzati, quindi, dalla costruzione di una nuova cultura della relazione tra pubblica amministrazione e cittadino per passare da un modello asimmetrico e autoritario verso uno nuovo e più “empatico” e vicino agli utenti.

Seguendo questa corrente si è giunti a coniare espressioni quali “sua maestà il cittadino” o mutuando dal sistema imprenditoriale, a considerare l’utente come “cliente” a cui la pubblica amministrazione è tenuta a erogare un prodotto.

Dal punto di vista teorico queste rivoluzioni terminologiche hanno avuto l’effetto positivo di risvegliare le pubbliche amministrazioni verso una nuova attenzione al servizio e al risultato del proprio operato. Si deve tuttavia registrare il rischio che questo può comportare, causando l’impoverimento della funzione pubblica, generale e imparziale, nei confronti del soddisfacimento privato, associato al pericolo di enfatizzare la funzione promozionale a discapito di quella di servizio e regolazione sociale.

La pubblica amministrazione, a differenza del mondo aziendale, infatti, non è orientata a soddisfare interessi individuali, ma collettivi e non realizza soltanto prodotti o servizi visibili, ma interviene sul fronte della cultura collettiva, dei sentimenti di coesione e di sicurezza sociale. Inoltre, a causa della sua funzione di regolazione, si trova spesso nella condizione di imporre comportamenti coattivi o di intraprendere azioni per le quali sarebbe inutile provare a raccogliere il sentimento di soddisfazione dei destinatari, così come sarebbe errato considerarli clienti.

Il soddisfacimento dei clienti è un obiettivo prioritario per il sistema imprenditoriale, ma non può dirsi altrettanto per le pubbliche amministrazioni, poiché l’interesse collettivo, in qualche occasione può trovarsi persino in contrasto con l’interesse individuale. Nasce in questo caso, peraltro molto diffuso nel caso delle pubbliche amministrazioni, la difficoltà di individuare la fattispecie del “cliente” da soddisfare e trova conferma, invece l’affermazione di una vocazione istituzionale che deve orientare la propria azione alla realizzazione delle funzioni pubbliche che non possono essere tutte comprese se osservate con logiche di tipo imprenditoriale.

Basti pensare, per esempio, al procedimento per l’approvazione del piano regolatore da parte di un’amministrazione comunale. Si tratta certamente di un atto amministrativo e può anche rappresentare un obiettivo da perseguire nei tempi e nei modi definiti dall’amministrazione. Ma è fuorviante e limitativo ritenere che il solo atto di approvazione rappresenti il risultato, senza tenere conto della ricaduta sul territorio che richiede una particolare attenzione agli interessi in gioco che giustificano una particolare attenzione alle fasi procedurali, persino superiore rispetto allo stesso risultato. Il piano, infatti, è il frutto di un processo di partecipazione e interazione la cui regolarità prevale sull’attenzione al risultato, al punto da giustificare qualunque ritardo rispetto ai tempi previsti.

Tipologie di comunicazione e tipologie di funzioni

L'azione comunicativa delle pubbliche amministrazioni deve essere osservata in virtù delle diverse modalità con cui il sistema amministrativo si esprime ed entra in relazione.

E' proprio la diversa articolazione del sistema di relazione tra pubblica amministrazione e cittadino che non consente di rappresentare in modo univoco questo processo comunicativo, che avrà caratteristiche diverse in funzione dei contesti e delle situazioni in cui avviene e che richiede, per queste ragioni, come è sintetizzato nella tabella n.1, differenti modelli e atteggiamenti comunicativi.

Tab 1. funzioni istituzionali e modelli comunicativi

Funzioni	Modelli comunicativi
Assistenza	Atteggiamento empatico orientato all'ascolto e alla comprensione e risoluzione dei problemi e meno attento agli aspetti formali
Autorizzazione / divieto	Atteggiamento formale finalizzato alla verifica dei requisiti richiesti dalle norme, benché strumentale all'esercizio di un diritto che rappresenta il fine ultimo
Orientamento e verifica di adempimenti	Atteggiamento formale finalizzato alla adozione degli atti previsti, non necessariamente ispettivo, ma orientato all'invito alla regolarizzazione piuttosto che alla censura
Orientamento e verifica di comportamenti	Atteggiamento ispettivo finalizzato al controllo del comportamento sociale, anche con atti che possano limitare le libertà del soggetto
Informazione	Atteggiamento orientato alla trasmissione di notizie, nell'ottica del destinatario e con la finalità di destare attenzione e interesse
Repressione	Atteggiamento asimmetrico che giustifica l'utilizzo di un linguaggio ingiuntivo, caratterizzato dalla presunzione di colpevolezza e finalizzato alla inibizione di comportamenti contrari alle norme

La individuazione delle differenti modalità comunicative, in relazione alle funzioni e alle azioni da realizzare, si rende necessaria per assicurare la coerenza dei fattori che determinano il processo comunicativo, per dare efficacia alla comunicazione stessa e soprattutto per definire, già in sede di

progettazione dell'intervento comunicativo, quali sono le caratteristiche relazionali e comportamentali.

La definizione di queste ultime è particolarmente utile per la declinazione delle specifiche competenze comunicative da richiedere o promuovere ai fini del presidio delle funzioni attribuiti.

I modelli di comunicazione istituzionale

La funzione comunicativa delle pubbliche amministrazioni non può limitarsi alle iniziative di tipo informativo o promozionale, ma investe tutte le situazioni di "relazione con il pubblico", sia interno che esterno.

E l'espressione "relazione con il pubblico" è certamente quella più completa e maggiormente pertinente al sistema di comunicazione istituzionale che interviene sempre nell'ambito di un contesto relazionale in cui sono strutturalmente definiti i ruoli e le aspettative degli interlocutori.

Ciò non accade nell'ambito aziendale in cui la comunicazione precede il sistema di relazione, anzi tende a instaurarlo, ed è sulla base di quest'ultimo che può configurare le modalità comunicative più appropriate.

Le imprese private, infatti, attraverso la comunicazione cercano di attivare processi di accettazione, identificazione, appartenenza, interesse, ecc. tutti orientati a catturare l'attenzione e creare il bisogno a cui risponde il prodotto che viene offerto.

Le pubbliche amministrazioni, invece, comunicano in un contesto già definito dalle norme e dai costumi, a tal punto che in diverse occasioni possono essere ritenute soggetti riceventi rispetto alle istanze dei cittadini, che sono invece trasmittenti, in quanto portatori di bisogni che abbiano rilevanza istituzionale.

Inoltre è da osservare che l'obiettivo della comunicazione istituzionale pubblica non è quello di chiedere la disponibilità all'acquisto, ma di favorire o promuovere l'utilizzo di ciò che rientra già nella disponibilità del destinatario del messaggio.

La comunicazione di un nuovo servizio fornito da una amministrazione o di una diversa modalità per ottenere una prestazione, non richiedono una "adesione materiale", in termini di costo da sopportare, ma solo di tipo "comportamentale", cioè in termini di condivisione sociale. (fig. 2)

Figura 2 – confronto tra comunicazione aziendale e comunicazione pubblica

Aziendale	Pubblica
<ul style="list-style-type: none">•Si rivolge a target definiti•Richiede adesione in termini di disponibilità all'acquisto•Interviene sui bisogni individuali	<ul style="list-style-type: none">•Si rivolge alla generalità•Richiede adesione in termini di comportamento sociale•Riguarda bisogni collettivi

Le particolari e articolate finalità della comunicazione pubblica determinano l'attivazione di diversi modelli che possono essere ricavati sulla base dell'articolazione prevista dalla legge 7 giugno 2000, n. 150, in base alla quale debbono essere finalizzati a:

a) illustrare e favorire la conoscenza delle disposizioni normative, al fine di facilitarne l'applicazione;

questo tipo di comunicazione attiene a una nuova modalità di relazione tra pubblica amministrazione e cittadino nella quale la prima, soprattutto in considerazione dell'elevato livello di specializzazione dell'attività amministrativa, ha il compito di trasmettere nel contesto più vicino al cittadino le informazioni relative alle disposizioni normative che diversamente non sarebbe in grado di conoscere.

b) illustrare le attività delle istituzioni e il loro funzionamento;

è questa una modalità comunicativa, sempre più necessaria in un momento di frequenti variazioni normative che modificano gli assetti istituzionali ed è finalizzata alla conoscenza del ruolo delle istituzioni nel contesto sociale e si concretizza con la presentazione degli ambiti di competenza

c) favorire l'accesso ai servizi pubblici, promuovendone la conoscenza;

in linea con le prescrizioni della legge 241 del 1990, in questo caso si tratta di diffondere la conoscenza dei servizi pubblici

d) promuovere conoscenze allargate e approfondite su temi di rilevante interesse pubblico e sociale;

si tratta, in questo caso, di una funzione che rileva la sua utilità nei processi di implementazione delle politiche e consiste nell'attivazione di ricerche, studi e approfondimenti finalizzati alla conoscenza approfondita di temi di particolare rilevanza sociale sui quali è necessario adottare decisioni nell'ambito della funzione di regolazione.

e) favorire processi interni di semplificazione delle procedure e di modernizzazione degli apparati nonché la conoscenza dell'avvio e del percorso dei procedimenti amministrativi;

Di diretta derivazione dalla legge sul procedimenti amministrativo, questa funzione comunicativa si pone al confine tra la comunicazione interna e quella esterna e le riguarda entrambe poiché attiene alla regolazione dei processi di scambio documentale e informativo oltre all'adozione di iniziative dirette alla pubblicità e alla conoscenza degli aspetti procedurali.

f) promuovere l'immagine delle amministrazioni, nonché quella dell'Italia, in Europa e nel mondo, conferendo conoscenza e visibilità ad eventi d'importanza locale, regionale, nazionale ed internazionale.

In questo caso l'azione di promozione può avere una connotazione politico-istituzionale poiché si tratta di presentare l'amministrazione ricorrendo a tecniche di tipo promozionale con lo scopo di attribuire importanza a iniziative o eventi a cui si ritiene di dovere dare visibilità

Ciascuna di queste modalità richiede l'utilizzo di strumenti diversi in funzione delle caratteristiche dell'obiettivo che si intende raggiungere, così come viene riepilogato nella figura n. 3

Figura 3 – finalità e strumenti della comunicazione istituzionale pubblica

finalità	strumenti
Publicità delle disposizioni normative	Pubblicazioni periodiche rivolte a tutti i cittadini
Illustrazione delle attività istituzionali	Presentazioni pubbliche o pubblicazioni mirate ai cittadini destinatari delle attività che si illustrano
Promozione della conoscenza dei servizi pubblici	Interventi pubblici destinati a un pubblico non informato dei processi di cambiamento
Adozione di interventi diretti alla promozione e alla conoscenza di temi interesse pubblico	Attività di studio e ricerca, anche attraverso il coinvolgimento di soggetti del territorio con lo scopo di acquisire una consapevolezza ampia e approfondita del fenomeno
Attivazione di processi di semplificazione e pubblicità delle fasi procedurali	Interventi di analisi e razionalizzazione dei processi e pubblicizzazione dei risultati e della nuova configurazione conseguita
Promozione dell'immagine dell'amministrazione	Campagne di stampa generalizzate o mirate in funzione del pubblico che si intende raggiungere

Struttura e tipologia degli interventi comunicativi

Come si è detto, gli interventi di comunicazione istituzionale hanno la necessità di differenziarsi in funzione di alcune variabili che condizionano l'efficacia dell'intervento comunicativo. Queste variabili sono:

- 1 • Il destinatario, che può variare per ampiezza, quando si tratta di generalità o di determinate categorie di cittadini;
- 2 • Le finalità da perseguire: a seconda dell'obiettivo che si intende realizzare;

3 • L'oggetto della comunicazione: che può variare dalla informazione di tipo burocratico alla campagna di sensibilizzazione, in funzione degli elementi precedenti.

In base al destinatario le iniziative possono essere:

1 - **rivolte alla generalità**: si tratta di comunicazioni che trasmettono informazioni rivolta a un numero ampio e indifferenziato di persone. In questo caso l'efficacia dell'intervento comunicativo dipende dal posizionamento e dal linguaggio che deve essere comprensibile per il maggior numero di destinatari. Si tratta, in questo caso, di comunicazione **a una via**, cioè interventi informativi per un pubblico numeroso, senza possibilità di interazione, come nel caso di manifesti, avvisi radiofonici e televisivi, ecc.

2 - **rivolte a persone o categorie definite**: sono gli interventi mirati che si rivolgono a target specifici e la cui efficacia è collegata alla capacità di individuare gli strumenti comunicativi e il linguaggio più vicini a quei destinatari. Si tratta, in questo caso, di comunicazione **a due vie**, diretta a pochi destinatari e definiti, attraverso modalità che permettono il dialogo e l'interazione

In base all'oggetto e alle finalità da perseguire:

Avvisi e informazioni prescrittive:

Rientrano in questa categorie tutte le comunicazioni al pubblico destinate a obbligare o vietare comportamenti, come nel caso dei cartelli stradali, che non consentono l'esercizio della discrezionalità da parte del destinatario.

Avvisi e informazioni di orientamento

Sono questi gli avvisi finalizzati a indirizzare gli utenti verso una migliore fruizione di un servizio pubblico attraverso l'indicazione di particolari adempimenti da compiere o di percorsi da seguire per raggiungere gli uffici competenti.

Campagne promozionali di prevenzione, sensibilizzazione e orientamento dei comportamenti:

Si tratta di iniziative finalizzate a sviluppare la consapevolezza e l'interesse nei confronti di un tema di rilevanza sociale (per esempio: l'integrazione razziale) o di promuovere nei destinatari l'adozione di comportamenti orientati al miglioramento della qualità della vita individuale e sociale (per esempio: la presentazione dei danni causati dal fumo).

Informazione sui servizi offerti

Si tratta, come si è visto in precedenza, di iniziative di comunicazione dirette alla presentazione delle modalità con le quali le amministrazioni pubbliche espletano le proprie competenze, con una particolare attenzione all'utenza finale, piuttosto che all'aspetto organizzativo interno.

Le modalità di comunicazione possono essere mutate dal sistema aziendale, fatta eccezione con l'attenzione al cliente finale che, nel caso della pubblica amministrazione, non è mai il fruitore diretto dei servizi, ma l'intera collettività.

Promozione dell'immagine

L'attività di promozione dell'immagine di una amministrazione pubblica è quella che più si avvicina ai sistemi di comunicazione del mondo imprenditoriale e procede secondo una dinamica orientata a:

- 1 - presentare gli aspetti positivi
- 2 - raggiungere il più ampio numero di utenti
- 3 - suscitare sentimenti di interesse e condivisione

Comunicazione istituzionale e comunicazione aziendale

E' da sottolineare, come si è accennato in precedenza, una sostanziale differenza tra il mondo imprenditoriale e quello istituzionale. Il primo è orientato alla "acquisizione di clienti" secondo la dinamica *creazione del bisogno-vendita del prodotto*, all'interno di una relazione simmetrica venditore-compratore che deve soddisfare le seguenti fasi:

- 1 • Farsi notare
- 2 • destare attenzione
- 3 • fidelizzare nei confronti dell'impresa o convincere all'acquisto

Nel caso del mondo imprenditoriale la promozione dell'immagine è finalizzata alla costruzione della fiducia che giustifica una rinuncia di tipo economico necessaria all'acquisto di un prodotto e si rivolge necessariamente al target potenzialmente disponibile all'acquisto, per capacità economica e per interesse di prodotto.

Nel sistema istituzionale la dinamica procede secondo le seguenti fasi:

- 1 • farsi notare
- 2 • destare attenzione
- 3 • informare per orientare comportamenti o costruire cultura sociale

Nella dinamica istituzione-cittadino, non vi è corrispondenza tra servizi offerti e sacrificio economico poiché il contributo di ogni soggetto è prelevato in modo coattivo e in misura non

corrispondente alla quantità o alla qualità dei servizi, ma alla capacità contributiva, così come previsto dalla carta costituzionale.

In questo caso non si tratta di convincere all'acquisto, ma di comunicare regole sociali, decisioni o iniziative assunte o costruire il sistema di relazione tra cittadino e istituzione in modo funzionale e coerente alle finalità.

Solo nel caso in cui la comunicazione istituzionale assume una connotazione politica si giustifica l'adozione di sistemi tipici del marketing orientati alla cattura del consenso. E' da osservare, tuttavia, che anche in questo caso non si tratta di un prodotto, ma dell'esercizio di una funzione pubblica di rappresentanza che è riduttivo affidare al rapporto cliente-consumatore piuttosto che al sistema di responsabilità che deve caratterizzare l'esercizio di una funzione istituzionale.

Il piano di comunicazione

L'attività di comunicazione istituzionale, come si è detto, assume sempre maggiore importanza e non può essere affidata alla improvvisazione e alla spontaneità degli operatori né realizzata attraverso iniziative non coordinate, soprattutto se si considera che gli utenti esterni hanno sempre dell'ente una visione unitaria che in ogni situazione comunicativa li porta comunque e giustamente a esprimere un giudizio complessivo sull'istituzione, magari presumendo che sia espressione di una strategia complessiva.

Da ciò discende la necessità di considerare l'azione comunicativa come un processo che si articola in fasi di cui presidiare lo sviluppo, e soprattutto che, prima di realizzarsi si prefigga di definire gli obiettivi da perseguire, le modalità dell'azione e le caratteristiche del contesto in cui intervenire.

L'efficacia dell'intervento comunicativo, infatti, non dipende dalla capacità di essere creativi e mettere in campo particolari "trovate" sensazionali, quanto dalla ideazione e progettazione di un percorso logico che partendo dalla conoscenza del contesto in cui si interviene, individui gli obiettivi e le azioni da realizzare, organizzandoli in fasi temporali.

Questo non vuol dire che la fantasia debba essere imbrigliata, ma al contrario, che debba esprimersi nel rispetto delle caratteristiche del contesto e nella piena conoscenza dei suoi limiti e delle sue opportunità, secondo un processo che potrebbe essere definito come "creatività consapevole".

Da ciò discende che le fasi dell'azione comunicativa sono:

1. la conoscenza del contesto

- 2 2. la definizione degli obiettivi da perseguire
- 3 3. la progettazione dell'intervento
- 4 4. la realizzazione

1. la conoscenza del contesto

questa fase consiste nell'analisi del territorio e del circuito bisogni-opportunità-limiti per la definizione delle caratteristiche del contesto in termini di aspettativa e di possibilità concreta di recepimento dell'iniziativa comunicativa

2. la definizione degli obiettivi

questa fase deve sempre seguire l'analisi del contesto per evitare la progettazione di iniziative senza una aspettativa di risultato ancorché limitata alle azioni da compiere piuttosto che ai risultati effettivamente conseguiti. E' in questa fase che si delineano i destinatari dell'azione comunicativa e gli effetti che si intendono provocare, in termini di informazione, orientamento dei comportamenti, ecc.

3. la progettazione dell'intervento

Una volta conosciuto lo scenario e le aspettative di risultato dell'intervento che si intende realizzare, è possibile passare alla progettazione dell'intervento, considerando l'attività comunicativa alla stregua di un normale processo di lavoro, per la cui realizzazione è necessario definire i seguenti elementi:

- 1 • azioni da compiere
- 2 • fasi e tempi di realizzazione
- 3 • soggetti responsabili
- 4 • risorse necessarie
- 5 • momenti di verifica

4. la realizzazione

Evidentemente consiste nell'attuazione delle azioni previste nel piano. Ma trattandosi di un'attività che impatta sui comportamenti individuali e collettivi, non può essere effettuata come un normale processo manifatturiero, ma con una costante attenzione alle "retroazioni", cioè agli effetti che ciascuna delle azioni comporta nel contesto in cui avviene, distinguendo quelli rilevanti da quelli irrilevanti ai fini della realizzazione del progetto e del conseguimento dei risultati previsti.

La redazione pratica di un piano di comunicazione

Come si è detto, poiché l'azione comunicativa può essere intesa come un processo, per presidiare la sua gestione e assicurarne l'efficacia, è necessario che sia organizzata secondo le regole della pianificazione gestionale che, attraverso l'analisi del contesto, conduca alla individuazione degli obiettivi e delle risorse e alla definizione delle attività da svolgere, attraverso la scelta delle azioni e dei mezzi più idonei ed efficaci da impiegare.

Gli elementi essenziali per la elaborazione del piano sono:

- 1 1. l'analisi della situazione attuale
- 2 2. l'analisi del contesto interno ed esterno
- 3 3. la definizione degli obiettivi e delle aspettative
- 4 4. la individuazione dei destinatari (target)
- 5 5. la descrizione della attività
- 6 6. la individuazione degli strumenti
- 7 7. la definizione dei tempi
- 8 8. l'attribuzione delle responsabilità
- 9 9. il monitoraggio

queste fasi possono essere così descritte:

1. l'analisi della situazione attuale descrive il punto di partenza che giustifica l'adozione del piano. In questa fase si provvede alla ricognizione delle iniziative adottate valutandone il grado di frammentarietà, i benefici riscontrati, e i costi sostenuti e descrivendone le criticità e le ricadute, sia interne che esterne. Attraverso questa analisi si può definire il concetto di miglioramento inteso come superamento della situazione attuale.

2. l'analisi dei contesti interno ed esterno ha lo scopo di definire lo scenario, il cui il piano deve realizzarsi, delineandone le caratteristiche dalle quali può dipendere l'efficacia degli interventi. Questa analisi può essere realizzata anche attraverso il ricorso a metodi strutturati, tra i quali sembra il più efficace quello elaborato da E. De Bono che suddivide il processo di nelle seguenti sei fasi:

- 1 • esame oggettivo dei dati numerici
- 2 • giudizio soggettivo sul contesto
- 3 • punti di forza
- 4 • punti di debolezza

- 1 • contributi creativi
- 2 • organizzazione degli interventi

3. la definizione delle aspettative rappresenta l'avvio del processo di progettazione del piano che necessita della indicazione di un orientamento e di uno scenario di obiettivi da perseguire, in base ai quali individuare tutti gli altri elementi del piano. Gli obiettivi possono essere generali, di progetto o intermedi.

Gli obiettivi generali possono essere rappresentati nella forma di aspettative ed espressi anche in forma descrittiva poiché esprimono valutazioni di tipo politico. Quelli di progetto o di percorso, invece, attengono alla realizzazione di azioni e alla loro attuazione nel tempo previsto e necessitano, pertanto, di indicatori dimensionali che ne consentano la misurazione.

4. l'individuazione dei destinatari è necessaria per la scelta delle azioni da realizzare, sia in termini di comunicazione che di meta comunicazione. Nel primo caso si tratterà di scegliere il messaggio idoneo ai destinatari; il secondo attiene invece agli ambiti della scelta del linguaggio, dei tempi e degli spazi, che debbono essere individuati in funzione delle caratteristiche dei soggetti a cui l'intervento comunicativo è destinato.

5. La descrizione delle attività rappresenta un momento importante nel quale il piano prende corpo passando dalle fase delle aspettative a quella della realizzazione, attraverso la esplicitazione delle azioni necessarie a portare a termine gli obiettivi previsti. E' in questa fase che, grazie alla elencazione delle azioni si realizza una prima verifica sulla fattibilità degli obiettivi, in funzione delle risorse e del tempo disponibili.

6. Esaurita la descrizione della attività si rende necessario procedere alla loro organizzazione mediante la imputazione delle risorse necessarie alla loro realizzazione, sia al fine di valutare l'impatto in termini di costo, che al fine di verificarne le possibilità di effettuazione in funzione delle disponibilità materiali.

7. la definizione dei tempi è l'azione con la quale le azioni ottengono una organizzazione temporale, utile, sia ai fini della loro attuazione che della verifica durante la fase di realizzazione.

8. la effettiva realizzazione del piano di comunicazione è possibile se oltre alla individuazione delle azioni, si procede alla definizione dei ruoli e delle responsabilità, sia delle fasi che delle stesse azioni del processo. Ciò ha lo scopo di favorire il coinvolgimento diretto oltre alla riferibilità diretta delle attività ai ruoli prima definiti.

9. le azioni di monitoraggio durante la realizzazione hanno lo scopo di osservare l'andamento del piano e valutarne il percorso in funzione delle modalità in cui si sviluppa. Per realizzare il

monitoraggio è necessario definire a priori delle aspettative di percorso che guidino l'azione di controllo.