

Tecniche e diffusione dell'informazione.
L'esperimento dell'editoria aziendale verso una
cultura condivisa.

D.ssa Daniela Genta

Tutor:
D.ssa Luisa Sist

Tecniche e diffusione dell'informazione.
L'esperimento dell'editoria aziendale verso una
cultura condivisa.

Indice

Prefazione.....	3
Introduzione.....	7
Metodologia.....	8

- PARTE PRIMA -

L'APAT E LA COMUNICAZIONE

1) APAT: dieci anni di storia.....	9
2) L'APAT e la comunicazione.....	11
2.1) Il ruolo svolto dalla comunicazione nell'ambito delle competenze e delle funzioni istituzionali dell'APAT	12
2.2) Comunicazione pubblica.....	16
2.3) Comunicazione ambientale e comunicazione scientifica.....	19

- PARTE SECONDA -

GLI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE DELL'APAT

1) Ufficio stampa.....	22
2) Comunicazione interna e Intranet.....	27
3) Biblioteca.....	37
4) Sito Internet.....	39
5) Ufficio per le relazioni con il pubblico.....	42
6) Eventi agenziali e relazioni istituzionali.....	45
7) Formazione ambientale.....	47

8)	Editoria.....	51
----	---------------	----

- PARTE TERZA -

L'ATTIVITA' EDITORIALE DELL'APAT: SITUAZIONE ATTUALE E PROSPETTIVE FUTURE

	Premessa.....	52
1)	Il Settore Editoria dell'APAT.....	53
2)	Analisi delle richieste dei prodotti editoriali dell'APAT.....	58
2.1)	I "best seller" dell'APAT.....	59
2.2)	Il <i>trend</i> dei temi ambientali.....	62
2.3)	Le aree geografiche di interesse.....	64
2.4)	Profilo essenziale dei richiedenti.....	68
2.5)	Modalità di richiesta.....	71
3)	Eventi agenziali e richiesta di prodotti editoriali: la VII conferenza delle Agenzie ambientali.....	74
4)	Titoli proposti per la stampa: un esempio di programmazione editoriale.....	78
5)	Un primo sguardo all'esterno: la politica editoriale dell'ISTAT	81
6)	Un secondo sguardo all'esterno: l'editoria di Legambiente.....	93
	Conclusioni.....	99
	Bibliografia.....	101
	Ringraziamenti.....	103

Prefazione

I primi di ottobre dello scorso anno fu assegnato uno *stage* ad una giovane laureata, specializzata in comunicazione ambientale, per una ricerca da condurre “sul campo” presso il *Settore Editoria, divulgazione e grafica* afferente al Servizio di Supporto della Direzione Generale.

Da tempo, in svariate occasioni, mi capitava di rimanere in silenzioso imbarazzo di fronte a sfolgoranti diapositive che illustravano pubblicamente teorie e sistemi della comunicazione ambientale: in alcuni casi, per tutta onestà, molte teorie e pochi esempi pratici.

Dopo un primo sgomento causato, in chi scrive, dal dover razionalizzare e volgere in “organizzazione” la quantità e molteplicità di aspetti che confluivano nella gestione del settore, chiamato ad eseguire attività di divulgazione e di grafica (oltre al consolidato lavoro di stampa di *report* redatti dalle unità dell’Agenzia), fu possibile partire, passo passo insieme a Daniela Genta, laureata in Scienze della Comunicazione, verso la sistematizzazione del lavoro esistente in questo ufficio.

Le attività del settore editoriale e lo spirito che lo pervade sono descritti nell’intervista presente nella tesi di *stage*. Ciò che vorrei qui evidenziare, sono invece altri elementi che hanno permesso la stesura di questo contributo dedicato all’editoria aziendale come strumento di divulgazione: il primo, forse, realizzato interamente in seno all’Agenzia.

Alcuni di tali elementi sono l’energia che si percepisce e si trasmette tra i colleghi impegnati in lavori che richiedono molto spesso velocità e grande concentrazione; l’umiltà di chi si trova a dover affrontare, ogni volta, un qualcosa di nuovo, cercando di ideare e realizzare prodotti divulgativi sulla base delle esigenze APAT; l’attenzione costantemente rivolta all’esterno per carpire, ove possibile, elementi utili e innovativi da applicare alla realtà interna; la collaborazione con gli altri colleghi, infine, che prescinde dall’emanazione di qualsiasi norma o procedura.

Tuttavia questa rosa fresca e vivace presenta delle spine, costituite dalla difficoltà di muoversi agilmente all'interno di una grande istituzione (sottoposta alla vigilanza del Ministero dell'Ambiente) secondo schemi necessariamente mutuati dalle imprese private (gli editori, appunto) che rispondono ad un concetto di *marketing* tutto da rielaborare. Un esempio volto quindi alla costituzione di un eventuale “*marketing* della cultura ambientale”, da realizzare in collaborazione con altri attori istituzionali ed enti internazionali, potrebbe essere la ambiziosa *mission* che questo studio sintetico si propone di descrivere in termini semplici e visivamente percepibili, utilizzando anche testimonianze esterne di chi, prima di noi, ha intrapreso la strada della pubblica editoria: il “caso ISTAT” è raccontato, con passione e sincerità, dal responsabile editoriale dell'Istituto, intervistato da Daniela Genta.

La struttura del lavoro redatto rispecchia l'esigenza di chiarezza nella descrizione del contesto in cui si svolgono le attività editoriali e di divulgazione, con una introduzione che riassume fedelmente gli ambiti normativi: un *excursus* legislativo che connota l'attuale assetto dell'Agenzia, le leggi che regolano gli aspetti della comunicazione pubblica, gli esempi schematici del funzionamento dei flussi informativi secondo gli strumenti e i canoni utilizzati dagli esperti della comunicazione stessa.

Al di là degli aspetti teorici si è scelto di operare una ricerca descrittiva degli strumenti comunicativi al momento utilizzati dall'Agenzia: ufficio stampa, modalità di comunicazione interna, biblioteca, eventi gestiti da vari settori con obiettivi comuni, URP, formazione ambientale, Internet e, naturalmente, editoria. Sono state quindi condotte delle informali “interviste” presso i responsabili di tali unità, in modo da avere un quadro il più possibile esaustivo e diretto delle modalità comunicative interne all'Agenzia: enormi potenzialità, queste, da gestire nell'ottica della collaborazione e della sinergia.

Una parte cospicua del lavoro ha riguardato la parte cosiddetta editoriale, con l'immissione di centinaia di dati relativi alle richieste dei volumi (che rappresentano di fatto l'interesse dimostrato dagli utenti) e la successiva elaborazione in percentuali, tabelle e grafici. Insomma, una statistica mai realizzata fino ad oggi nel *Settore editoria* APAT, da cui si evince il quadro completo della situazione: i titoli più richiesti, i temi di maggior interesse, le principali modalità di diffusione dei volumi presso il pubblico, il *target* di riferimento suddiviso anche territorialmente.

La grande utilità di questo paziente, e sapiente, lavoro, è rappresentata non solo dalla curiosità di rintracciare il *best seller* (per modo di dire, in quanto i volumi APAT sono gratuiti) ma di percepire i bisogni informativi dell'utente, in gran parte specializzato, e pianificare ove possibile la produzione di questi testi su criteri di richiesta/risposta, perseguendo anche una futura politica di collaborazioni con editori già affermati, in forma di co-edizione.

Ma c'è un altro punto che sta particolarmente a cuore di chi scrive, ovvero la promozione del materiale divulgativo. Ideare, anche graficamente, dei testi di semplice lettura derivandone i contenuti da basi altamente tecniche non è un'impresa facile, e richiede capacità divulgative e facilità di scrittura, tendenza al dialogo con i tecnici chiamati a fornire le informazioni/base, esperienza nel gestire la comunicazione, e molta, molta fantasia. Il "comunicatore tipo" nell'immaginario collettivo è spesso identificato con il professionista che, valigetta e telefonino alla mano, salta di città in città, da un aeroporto all'altro, sempre proteso verso l'esterno e con l'agenda piena di appuntamenti.

Non credo sia così. Nel mio personale modo di vedere, il comunicatore, ovvero il divulgatore, è la trasformazione moderna dell'antico cantastorie, il quale si spostava limitatamente, ma carpiva con la sua sensibilità ciò che la gente comune desiderava ascoltare, rielaborando la storia con le proprie conoscenze, la cultura del luogo e del suo tempo, ed aggiungendovi sempre qualche elemento nuovo, con fantasia ed umiltà.

Non a caso, infatti, nel presente lavoro si evidenzia come la massima distribuzione dei volumi corrisponda allo stand presso manifestazioni esterne, o al momento di incontro della conferenza annuale delle Agenzie ambientali, appuntamento di rilievo non soltanto nell'ambito della "rete" delle agenzie stesse, ma ormai di interesse nazionale per gli esperti del settore.

Eppure ci sono altre ambiziose mete da raggiungere ampliando le potenzialità esistenti in APAT. Alcuni obiettivi potrebbero riguardare la creazione di prodotti di immediato impatto comunicativo, la promozione di "campagne" di informazione e momenti di incontro *pensati* per il pubblico e, non ultima, la carta della massima visibilità: il cinema ambientale. Questa idea suscita spesso, sul momento, un divertito scetticismo, ma esistono nel nostro Paese istituzioni e facoltà universitarie preposte allo studio degli strumenti comunicativi del cinema, che si concretizzano nella realizzazione di veri prodotti cinematografici: un territorio da scoprire e vagliare attentamente, in direzione di un cinema non più inteso come semplice documentario, cartoni animati o testimonianze giornalistiche, ma con la stesura di una vera sceneggiatura, con tanto di personaggi e di intreccio, basata su una storia e su temi prettamente di attualità ambientale.

A conclusione di questa prefazione al lavoro, vorrei riportare l'impressione personale che ne ho ricavato sin dalla prima lettura. L'equivalente del respiro dell'escursionista, il quale, superata la prima salita, controlla sulla carta dei sentieri il percorso migliore per raggiungere la meta, decidendo di affrontare sia le bellezze naturali che le possibili insidie nascoste: lungo l'unica strada che gli offra, sempre, l'emozione della *scoperta*.

Luisa Sisti

Introduzione

La comunicazione in ogni sua forma costituisce attualmente un nodo strategico imprescindibile in qualunque contesto: tutte le organizzazioni, in effetti, siano esse aziende pubbliche o private, organizzazioni non governative o partiti politici, grandi multinazionali o piccole imprese, orientate alla realizzazione di profitto o al perseguimento di scopi sociali, pongono la comunicazione al centro del loro progetto organizzativo. Allo stesso modo agiscono i soggetti sociali (individui, gruppi, istituzioni, ecc.) offrendo e richiedendo a loro volta una grande quantità di informazioni dai contesti ai quali appartengono o con i quali si relazionano.

L'obiettivo di questa ricerca, che non intende essere esaustiva ma costituire, piuttosto, un punto di partenza e un invito all'approfondimento, è quello di fornire un quadro d'insieme aggiornato degli strumenti di comunicazione attualmente utilizzati dall'APAT per adempiere alle sue funzioni e perseguire i suoi obiettivi, dedicando un'attenzione particolare alla produzione editoriale. La ricerca, in generale, non vuole entrare nel merito delle strategie e delle scelte aziendali attinenti la comunicazione, ma piuttosto fornire un'istantanea descrittiva allo scopo di aprire uno spazio di riflessione e dibattito dal quale possano derivare soluzioni e proposte innovative.

Un discorso a parte, invece, va fatto per il Settore Editoria, che ha "commissionato" e collaborato attivamente a questa ricerca richiedendo, tra le altre cose, di valutare la fattibilità di alcune idee che potrebbero presto trasformarsi in progetti: in tal senso non potevamo astenerci dal fornire opinioni e suggerimenti in merito a scelte strategiche e operative, che tuttavia non pretendono di rimanere indiscusse, ma di suscitare anche in questo caso ulteriori curiosità nell'ambito di un dibattito costruttivo.

In relazione agli obiettivi appena evidenziati, si è pensato di articolare la ricerca presentata di seguito in tre parti:

- nella prima parte si è deciso di ripercorrere brevemente la storia dell'APAT, soprattutto dal punto di vista legislativo, evidenziando quali

sono le funzioni ad essa attribuite dalla legge. Più specificamente, si è inteso sottolineare la centralità che la comunicazione assume nell'espletamento delle funzioni istituzionali dell'Agenzia, esplicitando i referenti ai quali essa è rivolta . L'APAT, in quanto ente pubblico, ha inoltre il dovere di adottare una politica di comunicazione pubblica verso i cittadini, basata sui principi della trasparenza e dell'accesso.

- In base a queste premesse, nella seconda parte della ricerca, nel tentativo di fotografare la situazione attuale, si descriveranno gli strumenti di comunicazione utilizzati dall'Agenzia, avvalendoci a tal fine soprattutto dei preziosi contributi del personale dell'Agenzia, che si occupa a vario titolo di comunicazione. Naturalmente, in considerazione del continuo mutamento legato ai fattori di crescita dell'Agenzia, le cosiddette “interviste” sono da inquadrarsi nel contesto di ricerca di opinioni “sul campo” e non necessariamente connessi agli assetti interni dell'ente.
- La terza parte della ricerca è dedicata in particolare all'editoria, uno degli strumenti di comunicazione adottati da lungo tempo dall'Agenzia, allo scopo di descriverne le dinamiche in atto e delineare possibili linee di evoluzione e sviluppo, attraverso l'analisi statistica di alcuni dati oltre che mediante un confronto costruttivo con realtà esterne.

Auguriamo a tutti una buona lettura, con l'auspicio di essere riusciti almeno in parte nei nostri intenti.

La **metodologia** utilizzata in questa ricerca è mista in quanto si basa sull'adozione di più tecniche: da un lato infatti è stato realizzato un lavoro di *desk*, analizzando “a tavolino” alcuni documenti, in modo particolare le fonti legislative e la documentazione pubblicata in Internet; dall'altro sono state utilizzate tecniche sperimentali, basate sull'osservazione, sul colloquio informale, sull'intervista e sull'analisi statistica di dati.

- PARTE PRIMA -

L'APAT E LA COMUNICAZIONE

1) APAT: dieci anni di storia

A partire dagli anni Novanta in Italia nascono nuovi enti pubblici sotto forma di autorità indipendenti, mentre autorità già esistenti vengono rafforzate¹; si assiste contemporaneamente ad un graduale processo di privatizzazione di alcuni enti pubblici economici e alla creazione di altri organismi con compiti di regolazione e monitoraggio, in posizione complementare o sostitutiva alle tradizionali pubbliche amministrazioni.

Il ricorso a nuove forme di amministrazione basate sul modello anglosassone dell'agenzia e dell'autorità indipendente, basato su una strategia orientata alla massima autonomia nel campo tecnico, è considerato in Italia come lo strumento di una riorganizzazione *per scopi* delle istituzioni pubbliche. L'inefficienza e la carenza di competenze specialistiche nella pubblica amministrazione, soprattutto in relazione a problematiche nuove come quelle ambientali, hanno reso utile identificare degli organismi operanti per conto dell'amministrazione pubblica, capaci di garantire una maggiore tempestività ed efficacia d'azione. Sono questi i cosiddetti enti strumentali, ossia soggetti chiamati a svolgere, con limitati margini di autonomia e sotto la diretta vigilanza degli organi di amministrazione, attività tecnico gestionali ed operative che l'apparato amministrativo ordinario non è in grado di soddisfare direttamente.

E' in questa prospettiva che con la Legge n. 61/94 istitutiva dell'ANPA, il legislatore ha voluto affiancare al Ministero dell'Ambiente un organo tecnico e altamente specializzato al quale affidare l'esercizio delle

¹ A partire dagli anni Novanta fino al 2001 nascono ben nove *authority* essenzialmente con compiti di vigilanza e controllo.

competenze in materia di controlli ambientali², sottratte al Servizio Sanitario Nazionale dal referendum abrogativo del 18 aprile 1993: il controllo tecnico in materia ambientale viene per la prima volta distinto dalla funzione di controllo in materia sanitaria, come strumento di supporto alle politiche volte alla prevenzione e alla riduzione dell'inquinamento, per la tutela degli ecosistemi e degli spazi antropizzati. Allo stesso tempo viene istituito un sistema nazionale dei controlli ambientali, incentrato nel sistema delle agenzie ambientali costituito dall'ANPA, dalle Agenzie regionali per la protezione dell'ambiente (ARPA) e dalle Agenzie delle province autonome per la protezione dell'ambiente (APPA) di Trento e Bolzano.³

Il Decreto Legislativo n. 300 del 30 luglio 1999 detta norme per la razionalizzazione, il riordino, la soppressione e la fusione di ministeri, l'istituzione di agenzie, il riordino dell'amministrazione periferica dello Stato. Esso prevede all'art. 38 l'istituzione dell'APAT (Agenzia per la Protezione dell'Ambiente e per i servizi Tecnici), a cui sono trasferite le attribuzioni dell'ANPA e quelle dei Servizi Tecnici nazionali istituiti presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri (ad eccezione di quelle del servizio sismico nazionale). L'ANPA e i Servizi Tecnici nazionali vengono soppressi e il personale e le relative risorse sono assegnate all'APAT.

Con il Decreto del Presidente della Repubblica n. 207 dell'8 agosto 2002 viene approvato lo statuto della nuova Agenzia per la protezione dell'ambiente e per i servizi tecnici, nel quale tra l'altro sono illustrati le competenze e i fini istituzionali, che analizzeremo di seguito ponendo particolare attenzione alla centralità più o meno forte della comunicazione.

Il processo di costituzione del sistema delle Agenzie ambientali, avviato nel 1994, appare oggi praticamente completato: tutte le Regioni hanno istituito le rispettive Agenzie, benché persistano differenze sostanziali

² Il controllo ambientale è volto a garantire la disponibilità di un quadro certo e periodicamente aggiornato della qualità dell'ambiente, presupposto fondamentale per elaborare una razionale pianificazione delle azioni di tutela e risanamento ambientale nell'ottica della sostenibilità.

³ Vedi Giuliani, A., 1998-1999, pag. 4-18.

sia dal punto di vista organizzativo interno, sia dal punto di vista di impatto ed operatività sul territorio⁴. Anche l'APAT, del resto, è di recente costituzione e deriva dalla confluenza di realtà differenti, volte alla creazione di una cultura condivisa e di una *mission* comune. Il Sistema delle Agenzie ambientali ha superato la sua fase di rodaggio ed ora si attesta quale network operante sul territorio nazionale. Volendolo per un istante paragonare ad un organismo vivente, possiamo ipotizzare che, portata a termine una prima fase embrionale di formazione degli organi, abbia attraversato una fase di crescita e apprendimento primario: l'organismo ha imparato a camminare e parlare. Ora deve ulteriormente crescere, relazionandosi in modo sempre più efficiente con la complessa realtà interna al Sistema ed esterna, individuando di volta in volta gli obiettivi e le strategie più efficaci al loro perseguimento in vista della sua fase di maturità.

2) L'APAT e la comunicazione

La necessità dell'APAT di comunicare è legata essenzialmente a tre aspetti fondamentali connessi in maniera intrinseca alla natura dell'Agenzia:

- in primo luogo, l'adempimento delle competenze e delle funzioni istituzionali previste dalla legge presuppone nella maggior parte dei casi la predisposizione di adeguati canali in grado di veicolare processi comunicativi di diversa natura;
- in secondo luogo l'APAT, in quanto ente pubblico, ha il dovere di comunicare con i cittadini, soprattutto in virtù del principio di trasparenza e del diritto di accesso;
- in terzo luogo, in quanto Agenzia per la protezione dell'ambiente, l'APAT è uno dei protagonisti della comunicazione ambientale e scientifica in Italia.

⁴ Si rimanda a Sisti, L.; Roberti, M., 1998; APAT-ONOG, 2003, pag. 9-18; Freddi, G., 1997

Di seguito tenteremo di analizzare il ruolo che riveste la comunicazione in un organismo tanto complesso, sia nell'espletamento delle sue funzioni istituzionali, sia nell'ambito di un'azione integrata di comunicazione pubblica e scientifico-ambientale.

2.1) Il ruolo svolto dalla comunicazione nell'ambito delle competenze e delle funzioni istituzionali dell'APAT⁵

Lo statuto dell'APAT approvato nel 2002 definisce all'art. 2 le competenze e i fini istituzionali dell'Agenzia, che di seguito esamineremo evidenziando sinteticamente il ruolo che la comunicazione ricopre o potrebbe ricoprire nell'ambito di ciascuna funzione.

a. Attività tecnico-scientifiche di interesse nazionale, nelle quali si concretizzano le funzioni pubbliche finalizzate alla protezione dell'ambiente. Nello specifico:

1. Promozione, nei confronti degli enti preposti, della ricerca di base e applicata sugli elementi dell'ambiente fisico, sui fenomeni di inquinamento, sulle condizioni generali di rischio, sulle forme di tutela degli ecosistemi. Ciò presuppone che vi sia una relazione tra l'APAT e gli "enti preposti" nell'ambito della quale l'Agenzia promuove la ricerca. L'attivazione di un canale e di un processo di comunicazione è un presupposto imprescindibile per qualunque attività di promozione. Il *target* della comunicazione è costituito dagli enti di ricerca e dagli enti pubblici.

2. Raccolta sistematica, anche informatizzata, e pubblicazione integrale di tutti i dati sulla situazione ambientale, anche attraverso la realizzazione del sistema informativo e di monitoraggio ambientale. In questo caso la fase di pubblicazione presuppone l'esistenza di un pubblico di lettori-fruitori dei dati ambientali, con la conseguente necessità di attivare un canale di comunicazione e utilizzare strumenti

⁵ Per questo paragrafo si rimanda Legge n. 61/94, al Decreto Legislativo n. 300 del 30 luglio 1999, al Decreto del Presidente della Repubblica n. 207 dell'8 agosto 2002.

che agevolino il più possibile la fruizione dei dati. Il *target* è costituito potenzialmente dall'insieme dei soggetti pubblici o privati interessati allo stato dell'ambiente, di fatto soprattutto da enti pubblici, società di consulenza, enti di ricerca.

3. Elaborazione di dati e di informazioni di interesse ambientale; diffusione dei dati sullo stato dell'ambiente; elaborazione, verifica e promozione di programmi di divulgazione e formazione in materia ambientale. Si tratta della funzione a più alta intensità comunicativa e con il *target* più ampio. Il dato ambientale raccolto viene infatti elaborato e reso fruibile anche da un pubblico più ampio. I programmi di formazione sono idealmente rivolti sia a *target* di settore, sia ai cittadini.

4. Formulazione alle autorità amministrative centrali e periferiche di proposte e pareri concernenti la tutela ambientale. A tal fine è necessario che vi sia una relazione tra l'APAT e le suddette autorità amministrative, agevolata dalla predisposizione di adeguati canali di comunicazione. Il *target* è limitato alle suddette autorità.

5. Cooperazione con l'Agenzia europea dell'ambiente, con l'EUROSTAT e con le organizzazioni internazionali operanti nel settore della salvaguardia ambientale. La cooperazione presuppone necessariamente l'attivazione di un canale di comunicazione per un adeguato scambio di informazioni, che riguarda comunque un *target* di settore.

6. Promozione della ricerca e della diffusione di tecnologie ecologicamente compatibili, di prodotti e sistemi di produzione a ridotto impatto ambientale anche al fine dell'esercizio delle funzioni relative alla concessione del marchio CEE di qualità ecologica e all'attività di *auditing* in campo ambientale. Come già detto, l'attivazione di un canale di comunicazione è il presupposto imprescindibile per qualunque attività di promozione. Il *target* non è

specificato, e si può ipotizzare che non sia limitato a soggetti pubblici o a imprese, ma possa coinvolgere anche i cittadini.

7. Verifica della congruità e della efficacia tecnica delle disposizioni normative in materia ambientale e della documentazione tecnica che accompagna le domande di autorizzazione; controllo dei fattori fisici, chimici e biologici di inquinamento acustico, dell'aria, delle acque e del suolo, ivi compresi quelli sull'igiene dell'ambiente; supporto tecnico scientifico agli organi preposti alla valutazione ed alla prevenzione dei rischi di incidenti rilevanti connessi ad attività produttive; controlli ambientali delle attività connesse all'uso pacifico dell'energia nucleare e nei controlli in materia di protezione dalle radiazioni; studi e attività tecnico-scientifiche di supporto alla valutazione di impatto ambientale. Queste sono attività tendenzialmente a bassa intensità comunicativa riferite ad un *target* ristretto.

8. Qualsiasi altra attività collegata alle competenze in materia di ambiente.

b. Attività di indirizzo e coordinamento tecnico nei confronti delle Agenzie regionali, per rendere omogenee le metodologie operative utilizzate.

L'Agenzia prevede nel programma triennale le attività dirette a coordinare, promuovere e rendere omogenee sul piano nazionale le metodologie tecnico-operative per l'esercizio delle attività proprie delle Agenzie regionali e delle province autonome di Trento e di Bolzano, nonché degli altri organismi eventualmente costituiti per lo svolgimento di analoghe funzioni.

Le attività di indirizzo e coordinamento tecnico nei confronti delle Agenzie regionali e delle province autonome concernono:

a) l'adozione di criteri di regolarità e di omogeneità delle misure in campo ambientale per la convalida dei dati;

b) l'elaborazione delle metodologie per le attività di raccolta e di convalida dei dati e per la realizzazione di reti di monitoraggio in applicazione della normativa vigente;

c) l'elaborazione e la diffusione di criteri, metodi e linee guida per le attività di controllo e protezione ambientale.

Per indirizzare e coordinare è necessario attivare un canale di comunicazione piuttosto complesso, in grado di contemplare meccanismi di *feedback* multi-direzionali.

c. Attività di consulenza e supporto scientifico e tecnico del Ministero dell'ambiente e, tramite convenzione, di altre amministrazioni ed enti pubblici.

Fornire consulenza comporta una necessità di comunicazione con i destinatari del servizio.

2.2) Comunicazione pubblica

L'APAT, in quanto azienda pubblica, è sottoposta alla legislazione che disciplina la comunicazione pubblica in Italia, che presentiamo di seguito in una tabella riassuntiva⁶ (*schema 1*):

Legge 8 giugno 1990 n. 142	Legge 7 agosto 1990 n. 241	Decreto Legislativo 3 febbraio 1993 n. 29	Legge 15 marzo 1997 n. 59	Legge 15 maggio 1997 n. 127	Legge 7 giugno 2000 n. 150
Si afferma il diritto/dovere delle Istituzioni di comunicare	La comunicazione viene posta al servizio dei principi di trasparenza ed accesso	La comunicazione si dota di proprie strutture: gli URP	La comunicazione accompagna i grandi processi di semplificazione	La comunicazione viene posta al servizio dello snellimento dell'attività amministrativa	L'informazione e la comunicazione vengono definitivamente legittimate e riconosciute come costanti dell'azione di governo nella pubblica amministrazione

SCHEMA 1

La Legge 142 del 1990 ha inaugurato una complessa serie di processi destinati a mutare in modo consistente l'assetto organizzativo dello Stato e del sistema pubblico italiano. Come spiega Rovinetti:

“Leggi, norme, processi riorganizzativi tendono così a costruire [...] una nuova pubblica amministrazione capace di avviare il passaggio da enti ad aziende, da un'attività tutta incentrata sulla norma ad un'azione che tenda a realizzare prodotti, dal lavoro per uffici e settori al lavoro per progetti, da un sistema di controlli ad uno di verifiche, dall'applicazione di norme impositive al rispetto di norme partecipative. In questo modo la comunicazione cessa di essere un'attività affidata alla casualità e all'entusiasmo per diventare un modo permanente di governare e dialogare con i cittadini. Il diritto all'informazione si concretizza in strutture, servizi e strumenti”⁷.

In base all'art. 12 del Decreto Legislativo n. 29/93, le amministrazioni pubbliche devono dotarsi di un apposito ufficio per le relazioni con il pubblico

⁶ La tabella è tratta da Rovinetti, A., 2000, pag. 25

⁷ Id., pag. 26-27

(URP), il quale provveda, anche attraverso l'adozione di tecnologie informatiche, a fornire servizi per garantire il diritto di partecipazione e di informazione nei confronti degli utenti, al fine di garantire la piena attuazione della Legge n. 241/90.

Ma è con la Legge 150/2000 che la comunicazione diviene definitivamente un obbligo istituzionale e non più una mera funzione aggiuntiva e episodica di singole istituzioni: la comunicazione è riconosciuta a pieno titolo come risorsa strategica irrinunciabile per garantire efficacia, efficienza e trasparenza all'azione delle amministrazioni. La Legge 150/2000 vuole aprire in modo deciso una “finestra sul mondo della pubblica amministrazione a disposizione non solo dei mezzi di informazione ma anche dei cittadini e utenti di servizi”⁸, attraverso la quale attivare un flusso di comunicazione a due direzioni (verso i cittadini, ma anche dai cittadini; verso i mezzi di informazione, ma anche dai mezzi di informazione; ecc...), predisponendo adeguati meccanismi di *feedback*.

Il provvedimento legislativo propone argomenti innovativi di grande portata che ci sembra opportuno ricordare:

1. la distinzione tra **attività di informazione**, realizzate attraverso il portavoce e l'ufficio stampa, e **attività di comunicazione**, realizzate attraverso l'ufficio per le relazioni con il pubblico, ovvero attraverso strutture analoghe (art. 6);
2. la suddivisione delle attività in tre aree distinte (art. 4):
 - **informazione verso i mass media** attraverso stampa, audiovisivi e strumenti telematici;
 - **comunicazione esterna** rivolta ai cittadini, alle collettività e ad altri enti attraverso ogni modalità tecnica ed organizzativa;
 - **comunicazione interna** realizzata nell'ambito di ciascun ente;
3. l'esplicitazione delle **finalità delle attività di informazione e comunicazione**, sintetizzate in sei punti (art. 5):

⁸ Id., pag. 44.

- illustrare e favorire la conoscenza delle disposizioni normative, al fine di facilitarne l'applicazione;
 - illustrare le attività delle istituzioni e il loro funzionamento;
 - favorire l'accesso ai servizi pubblici, promuovendone la conoscenza;
 - promuovere conoscenze allargate e approfondite su temi di rilevante interesse pubblico e sociale;
 - favorire processi interni di semplificazione delle procedure e di modernizzazione degli apparati nonché la conoscenza dell'avvio e del percorso dei procedimenti amministrativi;
 - 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;
4. l'esplicitazione di una serie di **strumenti** attraverso i quali le attività di informazione e comunicazione vanno organizzate e gestite:
- ufficio stampa
 - portavoce
 - ufficio per le relazioni con il pubblico
 - pubblicità e attività promozionali
 - eventi (convegni, partecipazione a fiere, manifestazioni...)
 - strumenti grafico-editoriali
 - sistemi informatici e multimediali
- Le attività di informazione e comunicazione sono attuate con ogni mezzo di trasmissione idoneo ad assicurare la necessaria diffusione di messaggi, anche attraverso iniziative di **comunicazione integrata**.
5. L'art. 4 sottolinea la necessità della **formazione del personale** alle nuove professionalità dell'informazione e della comunicazione pubblica.

Lo *schema2* intende riassumere i contenuti della legge 150/2000⁹, riportando gli strumenti maggiormente utilizzati da ciascun settore della comunicazione e le professionalità coinvolte.

Aree	Strutture e settori d'intervento	Professioni
Comunicazione con i mass-media	<ul style="list-style-type: none"> - Ufficio stampa - Rivista istituzionale - Produzioni editoriali - Altre iniziative 	<ul style="list-style-type: none"> - Capo ufficio stampa - Portavoce - Addetto stampa
Comunicazione interna	Area autonoma che deve coordinarsi con quella della comunicazione esterna	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicatore pubblico - Documentalista
Comunicazione esterna con cittadini, enti, associazioni, imprese	<ul style="list-style-type: none"> - URP e/o sportello unico della PA - Nuove tecnologie - Campagne di comunicazione di pubblica utilità e di servizi 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicatore pubblico - Documentalista - Tecnico delle comunicazione con il pubblico

SCHEMA 2

2.3) Comunicazione ambientale e comunicazione scientifica

L'APAT, in quanto Agenzia per la protezione dell'ambiente, si trova di fatto ad essere uno dei protagonisti della comunicazione scientifico-ambientale del nostro Paese.

Maria Carmen Belloni, in un articolo pubblicato recentemente sulla rivista "Quaderni di sociologia", evidenzia come la comunicazione e l'ambiente siano due tra i temi attualmente più dibattuti, che riscuotono un forte interesse sia tra la gente comune, sia tra gli *opinion leader* che contribuiscono

⁹ Id., pag. 268.

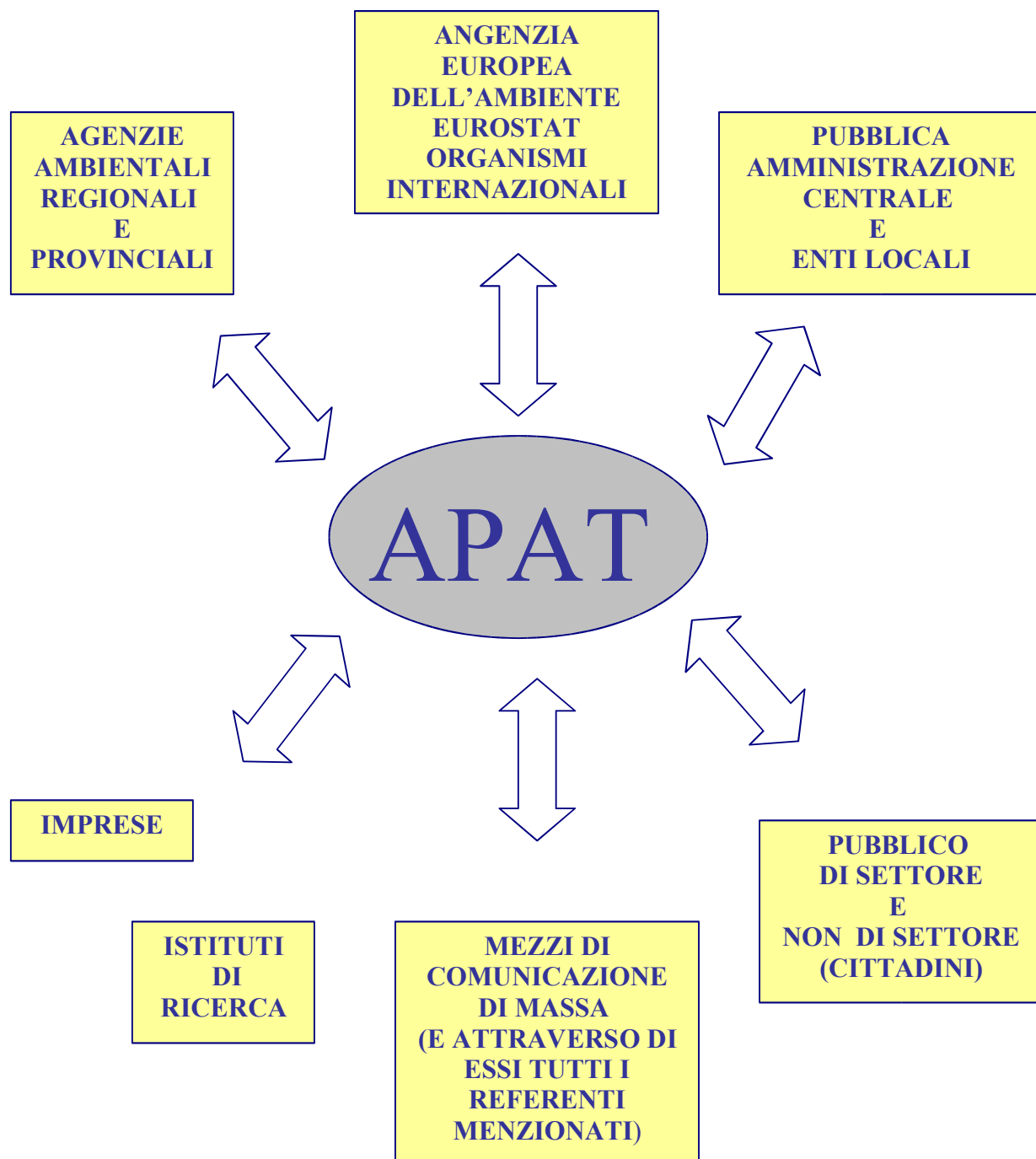
attivamente al pubblico dibattito¹⁰. I temi ambientali rappresentano oggi una delle principali spinte alla mobilitazione nei paesi ad alto sviluppo tecnologico e sono alla base di numerosi movimenti politici e rivendicativi. Nello stesso articolo, dopo aver dato una definizione di comunicazione ambientale come “ogni tipo di comunicazione che riguardi l’ambiente e che abbia lo scopo di attirare l’attenzione sulle componenti di un ecosistema complesso, e che va da quella di tipo istituzionale, pubblico, ufficiale a quella di tipo informativo, o di tipo scientifico o divulgativo, a quella a scopo propagandistico, o di proselitismo, o di denuncia ecc”¹¹, Belloni ripercorre brevemente l’evoluzione del concetto di ambiente e di comunicazione ambientale¹² e distingue quest’ultima dalla comunicazione scientifica, la quale non presenta un tono polemico, ma esclusivamente divulgativo. La comunicazione ambientale, a differenza della divulgazione scientifica, si propone anche di agire sugli atteggiamenti del pubblico e orientare i suoi comportamenti. Essa assume, nella maggior parte dei casi, la valenza di comunicazione sociale, in quanto è rivolta al perseguimento di scopi di pubblica utilità, proponendosi di indurre comportamenti pro-sociali, suscitando una partecipazione che va al di là del mero rispetto di alcune norme, indicando valori a cui aderire e da interiorizzare. Mentre la comunicazione scientifica ha uno scopo prevalentemente divulgativo, la comunicazione ambientale ha anche uno scopo persuasorio.

¹⁰ Belloni, M.C. 2002, pag. 47.

¹¹ Id., pag. 49.

¹² Secondo la Belloni si passa da una prima fase in cui la comunicazione ambientale è soprattutto legata alle politiche ambientali istituzionali, rimanendo circoscritta nella cerchia degli addetti ai lavori, ad una fase in cui l’ambiente è considerato un bene collettivo, coincidente in Italia con l’istituzione del Ministero dell’ambiente: in questa seconda fase la comunicazione è rivolta ad un pubblico sempre più ampio, coincidente sostanzialmente con quello delle comunicazioni di massa. L’ambiente acquisisce le caratteristiche di un vero e proprio soggetto sociale, soprattutto nel momento in cui si inizia a parlare delle responsabilità dell’azione umana per i danni ad esso arrecati.

I REFERENTI DELLE ATTIVITA' DI COMUNICAZIONE DELL'APAT



SCHEMA 3

- PARTE SECONDA -

GLI STRUMENTI DI COMUNICAZIONE DELL'APAT

Alla luce di quanto sin qui detto, nella seconda parte della ricerca verranno descritti gli strumenti e le modalità di comunicazione utilizzati attualmente dall'APAT, allo scopo di fornire un'istantanea della situazione odierna, frutto del lavoro degli anni passati e punto di partenza imprescindibile per il raggiungimento di nuovi e più ambiziosi obiettivi.

1) Ufficio stampa

L'Ufficio stampa è la struttura che si occupa dell'informazione da destinare all'esterno dell'organizzazione, in modo particolare ai mezzi di comunicazione di massa, trasformando un avvenimento o un fatto interno in una notizia da diffondere all'opinione pubblica, nel tentativo di ridurre in tal modo la storica distanza tra istituzioni e cittadini, proponendosi inoltre come una “cerniera intelligente e selettiva tra le esigenze interne e quelle dei *mass media*”¹³.

L'Ufficio stampa dell'APAT afferisce al Settore stampa e pubblicità, il quale, alle dirette dipendenze del Direttore Generale, svolge le seguenti funzioni¹⁴:

- garantisce il servizio di rassegna stampa, monitorando quotidianamente le maggiori testate nazionali;
- cura l'organizzazione di conferenze stampa;

¹³ Rovinetti, A. 2000, pag. 81-82.

¹⁴ www.apat.it

- redige le comunicazioni ufficiali dell'Agenzia ai media, nonché le dichiarazioni ufficiali del Direttore Generale in occasione di conferenze stampa anche organizzate da altri organismi;
- garantisce il supporto stampa (con comunicati, annunci, pubblicità e quant'altro necessario) ad eventi e manifestazioni organizzati dall'APAT o a cui APAT partecipa, effettuando anche la supervisione delle azioni poste in essere con i media dalle Società esterne che curano eventi e manifestazioni;
- cura, ad ogni evento o comunicato stampa, la strategia di diffusione delle informazioni presso i media, valutandone preventivamente la portata ed il risalto, secondo le indicazioni fornite dal Direttore Generale;
- redige interviste o articoli per riviste di settore;
- effettua attività di segreteria di redazione relativamente a interviste, riprese televisive, trasmissioni radiofoniche, mettendo in contatto, previa autorizzazione del Direttore Generale, gli esperti dell'APAT con i giornalisti che richiedono informazioni, dichiarazioni, dati, ecc.;
- garantisce il supporto agli esperti dell'APAT in occasione di interviste televisive, radiofoniche e su carta stampata;
- programma e realizza le inserzioni pubblicitarie su quotidiani e periodici, in collaborazione con i grafici sia dell'Agenzia sia esterni, curandone gli aspetti di costo e di posizionamento;
- svolge attività di relazione con i media, anche organizzando il presidio stabile del servizio;
- sviluppa, insieme alle ARPA/APPA, attività di comunicazione di interesse del Sistema Agenziale.¹⁵

¹⁵ Quanto detto è tratto dalla brochure istituzionale dell'APAT pubblicata nel Novembre 2003.

Per approfondire il tema abbiamo intervistato la D.ssa Renata Montesanti, responsabile dell'Ufficio stampa dell'APAT.

1) Come è organizzato l'Ufficio stampa dell'APAT? Quanti elementi ne fanno parte e con quali ruoli?

L'organico del nostro ufficio stampa non è molto numeroso. E' costituito da un responsabile-capo ufficio stampa, che sta rispondendo in questo momento all'intervista; due addetti stampa, che si occupano dell'elaborazione dei testi; una persona che si occupa di aggiornare lo scadenziario, monitorare le interviste radiotelevisive e di svolgere le funzioni di segreteria di redazione; un addetto alla rassegna stampa e alla gestione dell'archivio delle *news*.

2) Quali strumenti di comunicazione privilegiati?

Utilizziamo principalmente il comunicato stampa, uno degli strumenti più immediati di trasmissione di informazioni ai mezzi di comunicazione di massa, con varie finalità: per la promozione di eventi o lancio prodotti editoriali, per preannunciare eventi, per fornire resoconti su iniziative concluse, limitandoci a dare la notizia, a riportare il fatto senza valutazioni personali, nel modo più oggettivo possibile; il comunicato può anche essere utilizzato per esprimere un'opinione, ovvero per esporre posizioni ufficiali dell'Agenzia su un determinato argomento¹⁶. Il comunicato stampa può anche essere di supporto ad una conferenza stampa, precedendo l'evento: spesso allegato ad una lettera di invito, esso fornisce una sintesi del tema che sarà trattato. Nel caso di una conferenza stampa, il comunicato può essere anche trasmesso agli organi stampa a conclusione dell'evento, sotto forma di resoconto sintetico di quanto accaduto.

Attualmente, in collaborazione con il settore editoria, abbiamo anche messo a punto una newsletter, *houseorgan* dell'azienda per l'informazione scientifica, che è pubblicata anche sul sito Internet e in questo modo a disposizione di tutti. Ideata e condotta dal Settore Editoria, anche l'Ufficio Stampa partecipa in modo sostanziale.

Un altro strumento privilegiato è l'intervista. L'ufficio stampa risponde alle richieste di intervista dei giornalisti. Rispondiamo a tutti per un fatto di correttezza, dando la stessa

¹⁶ Questa funzione può essere assolta anche dal portavoce, figura al momento non utilizzata dall'APAT.

importanza al giornale nazionale e a quello locale, con le dovute differenze. Un altro strumento, poco utilizzato per ragioni di budget, è la pubblicità a pagamento per la promozione degli eventi, ma solo su carta stampata. Infine ci sono gli articoli.

Il cuore dell'ufficio stampa, tuttavia, è la relazione interpersonale, il contatto continuo con gli operatori del *media system*. L'ufficio stampa dell' APAT si pone come intermediario tra le richieste dei giornalisti e l'*expertise*. Abbiamo una banca dati di esperti e relativi recapiti da indicare ai giornalisti a seconda delle necessità. Per i giornalisti, quindi, costituiamo una fonte importante con peso istituzionale.

3) Cosa pensa della concorrenza mediatica da parte delle associazioni ambientaliste?

L'associazionismo vive sulla capacità mediatica di penetrazione presso l'opinione pubblica e ha una forte capacità di fare notizia, ma non ha la responsabilità di tipo istituzionale. Il suo ruolo è stimolare l'opinione pubblica. Il nostro ruolo, invece, non è questo. Pur essendo un'istituzione aperta e trasparente, infatti, abbiamo bisogno di validare scientificamente i dati che diffondiamo. I controlli ambientali del sistema delle Agenzie sono effettuati in base ad un protocollo standardizzato e in base alla legge. Le associazioni svolgono il loro ruolo di pungolo nei confronti del governo e dell'opinione pubblica e per questo il loro modo di fare informazione è più disinvolto. L'istituzione ha più difficoltà ad uscire in modo eclatante, ma è tenuta in considerazione in quanto esprime informazioni che derivano da strutture complesse. Il dato dell'APAT è percepito come dato oggettivo, svincolato dalla politica.

4) Quali sono i principali destinatari della vostra comunicazione? Sono cambiati nel corso degli anni? Se sì, in che modo?

I principali destinatari sono le agenzie stampa, ANSA in prima linea insieme a tutte le altre, anche le piccole. In questo ultimo periodo, ad esempio, mandiamo i nostri comunicati anche ad agenzie on line, come il velino.it, e-gazette, zadig, ecc. Ci rivolgiamo inoltre ai quotidiani, ai periodici, alle radio, alle emittenti televisive. Una fetta del nostro *target* è costituita anche dai giornalisti della stampa specializzata (La Nuova Ecologia, Focus, Newton, Airone,...) Nel corso degli anni sono aumentati i rapporti con le televisioni satellitari, che fanno ottima informazione ambientale, e con i giornali on line. Ma sono programmi poco seguiti, in quanto il pubblico delle tv satellitari è più orientato al calcio e al cinema. Le radio private, invece, stanno aumentando l'informazione ambientale. I nostri comunicati stampa, inoltre, vengono pubblicati on line sul sito Internet dell'APAT, con la rassegna stampa: il pubblico potenziale è notevolmente aumentato.

5) *Dalla rassegna stampa è possibile risalire all'agenda dei media sui temi ambientali: che impressioni ha lei al riguardo? Su quali temi si concentra attualmente l'attenzione dei media? Ci sono differenze tra i diversi mezzi di comunicazione? Che evoluzione c'è stata nel corso degli anni?*

La carta stampata ha cambiato atteggiamento: si parla di più di ambiente e in modo più approfondito, ma a prescindere da questo sta cambiando l'atteggiamento verso la questione ambientale. Prima c'era bisogno di gridare l'ambiente terrorizzando, oggi l'atteggiamento è più pacato e più attento. Forse perché ci si è accorti che l'allarmismo porta un picco di attenzione che alla lunga non tiene o forse perché l'opinione pubblica è cresciuta. E inoltre oggi i temi scientifici e ambientali sono più accessibili al vasto pubblico, in un'ottica di democratizzazione dell'informazione scientifica, e non sono più letteratura per soli esperti, in un *trend* assorbito anche dai giornali ma soprattutto televisivo (facilitato dall'uso delle immagini) e radiofonico. Ho l'impressione che soprattutto per radio si parli molto di ambiente.

6) *Incontrate difficoltà nel vostro lavoro? Se sì, quali?*

Abbiamo avuto difficoltà soprattutto all'inizio, in fase di istituzione dell'ANPA, quando ancora non era ben chiaro chi facesse cosa. Problemi analoghi si sono proposti con la recente trasformazione dell'ANPA in APAT. C'è stata una fase di assestamento in quanto realtà molto diverse sono confluite all'interno della stessa azienda e hanno dovuto amalgamarsi. In questo momento però le cose vanno molto meglio e la ridefinizione dei compiti, con particolare riguardo alla riorganizzazione dell'intera struttura dell'Agenzia, sta dando i suoi frutti.

In conclusione, ci sembra importante ricordare che oggi l'ufficio stampa nella pubblica amministrazione è un servizio che va collocato all'interno di un più vasto sistema di comunicazione integrata, destinato a progettare l'informazione realizzando un essenziale momento di raccordo tra ente, *mass media* e pubblico/cittadini. Il suo futuro è quindi legato alla predisposizione di una più complessa strategia di comunicazione da parte dell'Agenzia, basata su un insieme coordinato di professioni, strutture e mezzi nel quale possano agire in modo paritario e collaborativo tutti i settori

che si occupano, a vario titolo di comunicazione, in base ad una *mission* e ad una *vision* condivise.

2) Comunicazione interna e Intranet

La comunicazione interna costituisce una componente significativa dell'organizzazione di qualsiasi struttura a suo modo complessa, ponendosi tra gli altri l'importante obiettivo di diffondere identità e valori aziendali attraverso processi di comunicazione bidirezionali, che operano cioè sia dal vertice alla base (*top down process*) sia dalla base al vertice (*bottom up process*), contribuendo a costruire e ad affermare la cultura d'impresa. Essa, in quanto patrimonio comune di conoscenze e soprattutto di obiettivi, ha la capacità di valorizzare l'impegno individuale e le risorse interne dell'azienda nell'ottica di una *mission* comune, nella quale ciascuno riscopre il suo ruolo all'interno dell'organizzazione, sentendosi parte integrante e funzionale, non più anonima e scollata, di un progetto complesso.

La realizzazione di processi di comunicazione interna efficienti presuppone il passaggio da forme organizzative piramidali, caratterizzate da strutture fortemente gerarchizzate, con posizioni e ruoli nettamente definiti e processi lavorativi privi di qualunque apporto creativo, a organizzazioni *lean*, nelle quali si assiste alla riduzione dei livelli gerarchici e all'affermazione del *team working*. Mentre nel primo caso la comunicazione interna, laddove esistente, si limita a processi del tipo *top down*, nel secondo caso i processi comunicativi sono necessariamente bidirezionali e trasversali rispetto all'organizzazione, e costituiscono una leva indispensabile per sostituire il modello burocratico-piramidale, con ruoli rigidamente separati e meramente esecutivi, con un modello organizzativo più flessibile e creativo, orientato alla cooperazione per il raggiungimento di obiettivi comuni.

Quanto detto finora vale per tutte le strutture organizzative, in modo particolare per gli enti pubblici, che a partire dagli anni Novanta, come si è detto, hanno dovuto affrontare forti cambiamenti dettati da norme giuridiche,

che presuppongono un profondo rinnovamento di processi organizzativi e culturali, che a sua volta può realizzarsi solo attraverso una comunicazione interna non episodica e sporadica, ma costante e coerente, in grado da un lato di assicurare una rinnovata efficacia alla comunicazione esterna verso i cittadini e gli *stakeholder*, dall'altro di creare all'interno dell'azienda una efficiente rete informativa in grado di diffondere la conoscenza di obiettivi e strategie dei processi in atto, ottenendo così il coinvolgimento dei singoli alla realizzazione di programmi e progetti.

L'efficacia dei processi di comunicazione interna si basa anche sull'uso corretto di strumenti di varia natura, in funzione degli obiettivi che si intendono di volta in volta raggiungere e del pubblico di riferimento: la comunicazione interpersonale (colloqui, riunioni, lezioni, conferenze...) risulta altrettanto importante rispetto a quella cartacea (lettere, circolari, newsletter, bollettini, questionari,...) e a quella "tecnologica" (telefono, e mail, intranet,...), nell'ottica di una strategia integrata.

A che punto si trova l'APAT rispetto alla comunicazione interna? Quanto è importante la comunicazione interna in un organismo tanto complesso che fa parte di un sistema a rete ancora più complesso? Per dare una risposta a queste e ad altre domande abbiamo intervistato Pietro Maria Testaì, responsabile dell'Osservatorio nazionale sull'organizzazione e sulla gestione delle ARPA-APPA presso il Dipartimento Stato dell'Ambiente e Metrologia ambientale.

1) Quanto è importante in una struttura come l'APAT la comunicazione interna?

L'APAT è una struttura complessa sia in termini di dimensionamento dell'organico (a regime conterà circa 1400 dipendenti) sia in termini di funzioni da svolgere e compiti da eseguire (vedi risposte 1 e 2). Lo statuto dell'APAT approvato con DPR n° 207 dell'8 agosto 2003, disegna una struttura composta da 8 Dipartimenti tematici (di natura tecnica) 1 Dipartimento di carattere amministrativo-gestionale. A loro volta i dipartimenti al loro interno sono articolati in Servizi, Settori ed Uffici. I Servizi sono tutti di carica dirigenziale, alcuni dei settori sono anche di carica dirigenziale, altri, come gli Uffici, sono

affidati a responsabili di struttura. Ne consegue che a causa di una tale frammentazione di compiti, mansioni, funzioni che devono essere svolte, il fabbisogno informativo interno della struttura è elevatissimo.

Per far fronte a tale fabbisogno ogni struttura si organizza con strumenti interni, anche APAT, nonostante la giovane età, sta provvedendo in tal senso essendosi già dotata di un sistema di comunicazione interna tipo intranet e sta studiando nuovi meccanismi di comunicazione capaci di rendere ancora più efficiente lo scambio di informazioni tra i diversi livelli direzionali. Inoltre, tale funzione combinata con un sistema di controllo della performance a livello dirigenziale può certamente contribuire a migliorare quel rapporto sinergico tra scambio di informazioni e risultati.

2) *Allo stato attuale, quali strumenti di comunicazione interna sono utilizzati in Agenzia? Con quale esiti?*

L'APAT si è dotata di un importante strumento di comunicazione interna quale l'INTRANET (info.apat.it). Questo strumento assolve ad un compito leggermente diverso da quello della comunicazione interna intesa come “necessità di veicolare informazioni sull'attività”. L'INFO APAT è concepito come uno strumento di natura gestionale dal quale possono essere scaricati documenti di varia natura, come comunicazioni interne, regolamenti, procedure, ma non esiste ad esempio un area dedicata alla comunicazione di progetti conclusi, delle attività in corso, delle manifestazioni e degli eventi a cui l'Agenzia intende partecipare, dei risultati conseguiti ad esempio nell'ultimo anno di attività ecc... Sarebbe forse utile studiare, come molto spesso, anche ultimante, ipotizzato, un notiziario interno alla struttura in cui ogni Dipartimento si racconta ed informa gli altri sulle attività in corso o sui progetti che intenda intraprendere: in tal modo si potrebbe arrivare a sviluppare quelle sinergie di cui al punto precedente che tanto sarebbero utili in una giovane strutture che, per altro, trovandosi a far i conti con strutturali carenze di organico, di tutto avrebbe bisogno tranne che di replicare attività simili se non addirittura identiche. Inoltre un attività del genere permetterebbe/costringerebbe la struttura ad una rivisitazione interna di compiti e funzioni, portando forse anche ad un ripensamento di alcune scelte organizzative che spesso appaiono ridondanti o troppo articolate per consentire un efficiente gestione della Struttura.

Come evidenziato dalla precedente intervista, ad oggi l'Intranet INFOAPAT sembra essere uno tra gli strumenti di comunicazione interna più

efficaci. Per approfondire abbiamo intervistato il Responsabile dell'Ufficio sviluppo software del Settore Informatico dell'Agenzia, il Sig. Francesco Maria Frillici.

1) *Com'è organizzato il servizio Intranet dell'APAT?*

Intranet è organizzato in 'blocchi' modulari secondo i bisogni dedotti dal nostro ufficio oppure dalle esigenze manifestate dai Dipartimenti/Settori/Servizi, distinguendo le informazioni di pubblico dominio dai dati privati, dove è previsto il controllo degli accessi degli utenti.

2) *Quali servizi offre ai dipendenti?*

Intranet è un sistema molto flessibile che dà la possibilità agli utenti di condividere e scambiare le informazioni e collaborare su progetti in modo molto semplice rispetto ai sistemi tradizionali. A tutti offre servizi semplici, ma essenziali, come l'elenco telefonico aggiornato *online*, che danno la possibilità di informare e aggiornare istantaneamente centinaia di utenti interni. Le applicazioni che richiedono il controllo degli accessi utente invece hanno varie funzionalità: si va da pagine molto specifiche per l'unità richiedente, come l'albo fornitori o la segreteria medica, a pagine di utilità più generale come la pianificazione e controllo dell'agenzia. Inoltre offre spazio ai vari Dipartimenti/Settori/Servizi che producono pagine rappresentative o di utilità per l'attività interna.

3) *Con quale frequenza vengono aggiornati i contenuti? Il sito è dotato di un motore di ricerca interno?*

L'Ufficio sviluppo si occupa di raccogliere, selezionare e redigere le informazioni relative alle pagine dell'Intranet garantendo il controllo sulla periodicità di aggiornamento stabilita a seconda dei contenuti (archiviazione dei contenuti storicizzabili ed eliminazione di quelli obsoleti e non storicizzabili). Mentre l'aggiornamento dei dati di specifiche applicazioni dipende dalle unità che gestiscono autonomamente le singole pagine (ad esempio l'elenco telefonico e l'albo fornitori), l'Ufficio sviluppo cura la realizzazione delle pagine di *data-entry* per aggiornare i dati, la struttura del *data-base* e le pagine di consultazione-ricerca in tempo reale. Non essendo un sito monolitico non ha un motore di ricerca generalizzato.

4) *Tra gli strumenti di comunicazione utilizzati attualmente dall'APAT, quali funzioni svolge l'Intranet?*

Il progetto Intranet è nato con l'idea di utilizzare un sito interno come contenitore di procedure e informazioni utili a tutto il personale, applicativi di gestione per i servizi (gestione degli interventi sia informatici che relativi a servizi generali, etc.) e, qualora se ne manifesti l'opportunità, utile a favorire l'integrazione delle informazioni detenute dalle varie unità per sviluppare basi comuni di lavoro e procedure automatizzate.

Ha funzioni di divulgazione (quasi) immediata di eventuali circolari e notizie, ma direi che oltre ad essere uno strumento di comunicazione, Intranet è anche uno strumento di lavoro.

5) *Da quante persone è gestita l'Intranet?*

Fino a settembre scorso eravamo in tre, da allora siamo in due.

6) *Quali potrebbero essere gli sviluppi futuri di uno strumento avente le potenzialità di Intranet?*

Uno dei progetti è farlo diventare fonte interattiva dei dati personali dei dipendenti: così come al momento il singolo lavoratore può consultare le proprie timbrature, in seguito potrà cambiare i propri dati personali immediatamente (ad esempio la residenza). Inoltre se ne può ampliare la funzione di comunicazione aggiungendo delle bacheche virtuali che permettano scambio di informazioni tra colleghi.

Dal prezioso contributo del Sig. Frillici di può facilmente dedurre la rilevanza strategica di questo strumento di comunicazione e di lavoro che, grazie alla sua flessibilità e alle potenzialità di condivisione e scambio pressoché immediato di informazioni, permette l'aggiornamento di tutti i nodi del *network*, favorendo un'eventuale collaborazione a distanza su progetti di varia natura. L'Intranet, inoltre, risponde anche alle necessità di comunicazione interna dei singoli dipartimenti, servizi e settori, dando ad essi la possibilità di predisporre pagine dedicate con contenuti *ad hoc*.

Tuttavia l'APAT, in quanto nodo di un *network* più complesso costituito dal Sistema delle Agenzie ambientali, comprendente al suo interno realtà ancora disomogenee e territorialmente distanti, ha la necessità e la responsabilità di predisporre adeguati canali di comunicazione per agevolare lo scambio di informazione e la collaborazione tra le Agenzie ambientali,

soprattutto per adempiere alla funzione di indirizzo e coordinamento tecnico nei confronti delle Agenzie regionali. Di seguito è ancora un intervento del Dott. Testai a fornirci chiarimenti al riguardo.

1) Un cenno sulle attività APAT?

Nell'ambito delle proprie competenze, dei fini istituzionali e delle funzioni relative al coordinamento tecnico nei confronti delle Agenzie regionali e degli altri organismi, l'APAT , allo scopo di disciplinare i rapporti di collaborazione, prevede nel programma triennale attività di coordinamento, promozione ed omogeneizzazione sul piano nazionale delle metodologie tecnico-operative di esercizio. Le collaborazioni riguardano principalmente l'adozione di criteri di regolarità e di omogeneità delle misure in campo ambientale, stabilendo le norme di campionamento e di analisi dei limiti di accettabilità e degli standard di qualità, l'elaborazione delle metodologie relative alla raccolta e convalida dei dati, la realizzazione di reti di monitoraggio per il controllo dei fenomeni di inquinamento.

Obiettivo del sistema di relazione tra APAT e le Agenzie regionali è quello di valorizzare il know-how locale, maturato nella soluzione di problemi su scala locale e che può rivestire importanza anche a livello generale. Le azioni di confronto tra diverse soluzioni operative dello stesso problema e la scelta/adozione del processo più efficace, lo strutturato scambio delle conoscenze e delle esperienze (knowledge management) compresa la trasformazione della conoscenza implicita maturata dagli operatori in conoscenza esplicita, condivisa dalle persone e dalle organizzazioni, il confronto di esperienze maturate nella gestione della qualità, della formazione, del man-empowerment, dell'impiego/sperimentazione di nuove professionalità, sono tutti elementi che possono efficacemente sostenere la crescita dell'intero sistema.

2) Qual è il ruolo dell'APAT nell'ambito del sistema delle Agenzie ambientali?

Nell'ambito delle proprie competenze, dei fini istituzionali e delle funzioni relative al coordinamento tecnico nei confronti delle Agenzie regionali e degli altri organismi, l'APAT , allo scopo di disciplinare i rapporti di collaborazione, prevede nel programma triennale attività di coordinamento, promozione ed omogeneizzazione sul piano nazionale

delle metodologie tecnico-operative di esercizio. Le collaborazioni riguardano principalmente l'adozione di criteri di regolarità e di omogeneità delle misure in campo ambientale, stabilendo le norme di campionamento e di analisi dei limiti di accettabilità e degli standard di qualità, l'elaborazione delle metodologie relative alla raccolta e convalida dei dati, la realizzazione di reti di monitoraggio per il controllo dei fenomeni di inquinamento.

Obiettivo del sistema di relazione tra APAT e le Agenzie regionali è quello di valorizzare il *know-how* locale, maturato nella soluzione di problemi su scala locale e che può rivestire importanza anche a livello generale. Le azioni di confronto tra diverse soluzioni operative dello stesso problema e la scelta/adozione del processo più efficace, lo strutturato scambio delle conoscenze e delle esperienze (*knowledge management*) compresa la trasformazione della conoscenza implicita maturata dagli operatori in conoscenza esplicita, condivisa dalle persone e dalle organizzazioni, il confronto di esperienze maturate nella gestione della qualità, della formazione, del *man-empowerment*, dell'impiego/sperimentazione di nuove professionalità, sono tutti elementi che possono efficacemente sostenere la crescita dell'intero sistema.

3) Che ruolo ha la comunicazione nel sistema delle Agenzie ambientali e a che punto si trova?

Per il Sistema delle Agenzie è un obiettivo assolutamente strategico acquisire una immagine di affidabilità tecnico-scientifica, che si ottiene non solo con lo sviluppo delle competenze tecniche, ma anche attraverso la comunicazione dei risultati di questo processo. La comunicazione di un soggetto quale un Agenzia ambientale è da situare nell'ambito di quella che viene definita di pubblica utilità, e quindi viene considerata come parte del servizio. L'efficacia della comunicazione delle Agenzie è resa più difficile dalla varietà e dal grado di complessità delle proprie relazioni multireferenziali: all'interno, con gli Enti pubblici, con le imprese private e pubbliche, con i cittadini. Tradizionalmente la tecnica divulgativa utilizzata a livello agenziale è costituita nella traduzione, per i vari destinatari, di un testo/prodotto scientifico. Un argomento da sviluppare, da parte del Sistema agenziale, è ad esempio quello della comunicazione inerente il controllo della qualità dell'aria. In questo campo le comunicazioni possono essere suddivise in due categorie: le comunicazioni inerenti la divulgazione di informazioni relative a dati "storici" (cioè a posteriori, rispetto a campagne di misura, studi, modelli di diagnostica ambientale, ecc.); le comunicazioni di dati raccolti in "tempo reale" (relativi a strumenti che operano in automatico ed in continuo, previsioni da modelli matematici, ecc.). Il formato delle

comunicazioni relative a dati storici è ancora spesso corrispondente al formato della relazione tecnica cartacea, su supporto informatico (CDrom) o in linea su siti internet, quasi sempre comunque in formato di testo standard. Le attuali relazioni hanno ancora, in molti casi, un taglio tecnico-scientifico, teso ad enfatizzare “il lavoro svolto” all’interno, rivolgendosi all’Ente di riferimento solo come committente, e non sempre considerando il *target* del documento. Vi è anche, in certi casi, la tendenza a considerare l’Ente pubblico come esclusivo tenutario della competenza di divulgare i dati e le informazioni ambientali raccolte, dimenticando che la normativa vigente impone alle Agenzie di mettere a disposizione dei cittadini “tutti” i dati ambientali raccolti, con l’unica eccezione legata ai compiti di controllo di Polizia Giudiziaria. Occorre predisporre quindi relazioni “essenziali” che utilizzano linguaggi differenziati, destinate alle varie categorie di stakeholders, che rispondano alla loro domanda e che siano da questi ultimi avvertite come “utili e spendibili”. Nelle relazioni, che dovranno rappresentare il risultato finale della catena MDIAR, sigla che in inglese elenca: Monitoraggio, Dati, Informazioni, Valutazione (Assessment) e Reporting, dovranno essere inseriti elementi di trasparenza quali gli obiettivi delle misure, le risorse impiegate, le metodologie di verifica, validazione e valutazione ed i risultati conseguiti; ovviamente sviluppati in riferimento al destinatario del documento. Parallelamente dovranno essere messi a disposizione, nei formati consoni, “tutti” i dati elementari utilizzati e data ampia diffusione delle metodologie di accesso. Le relazioni potranno essere distribuite su diversi supporti, con formati adeguati (testi cartacei, ipertesti informatici, ecc..). Per quanto riguarda la comunicazione meno tradizionale, di tipo “massmediale”, occorre utilizzare e sviluppare competenze, attraverso formazione specifica: spesso assistiamo ancora, e non solo per quanto riguarda le Agenzie dell’ambiente, ad “assalti” ad operatori tecnicamente preparati, che non riescono a difendersi per difficoltà di gestione della comunicazione. La divulgazione di dati raccolti in tempo reale (o semi-reale), quali quelli delle attuali reti di controllo della qualità dell’aria, presenta problematiche diverse in quanto non sempre è facilmente descrivibile, leggibile ed interpretabile, come possono essere i dati e le previsioni meteorologiche, più comprensibili da parte della popolazione. Richiede forme di divulgazione “interessanti”. La comunicazione di tali dati è anche fortemente legata all’organizzazione ed alla tecnologia disponibile. L’automatismo degli strumenti utilizzati nelle attuali reti di controllo della qualità dell’aria non garantisce ancora la correttezza del dato trasmesso ai centri di raccolta in tempo reale (a fine ciclo di campionamento), tanto che i dati (che andrebbero considerati per default ufficiosi) necessitano di una validazione da parte del personale addetto alle reti per non creare equivoci. Questo problema riguarda non solo le Agenzie locali, ma tutta la

rete APAT/ARPA/APPA, nel momento in cui tutti i dati verranno raccolti in un unico Data-Base nazionale. Occorre sviluppare forme comunicative adeguate, accompagnando ai dati anche previsioni e tendenze.

4) *Alcuni casi eccellenti all'interno del Sistema Agenziale?*

Emilia Romagna con Arpa Rivista. Rivista che affronta i problemi e le tecnicità legate alle diverse matrici ambientali proponendo non solo un scanning di ciò che viene svolto all'interno di Arpa Emilia Romagna, ma aprendosi all'intero Sistema Agenziale, prevede lo spazio per contributi esterni all'Agenzia con lo scopo di dare ampio spazio e visibilità a casi pilota o esperienze eccellenti all'interno del sistema Agenziale

Toscana con ARPAT News una newsletter viene inviata regolarmente al personale del Dipartimento di Firenze di ARPAT e a coloro che ne facciano richiesta curata dal dirigente "Comunicazione e Informazione" del Dipartimento di Firenze di ARPAT, "racconta" lo stato di avanzamento dei progetti in corso di particolare attualità ed informa sulle strategie d'azione dell'Agenzia

APAT con IdeAmbiente, una newsletter pensata come foglio di informazione mensile, con notizie di attualità nell'ambito del Sistema agenziale e non solo, approfondimenti tematici di tipo tecnico-divulgativo richiesti ai Dipartimenti/Servizi Interdipartimentali dell'Agenzia, informazioni internazionali, rubriche fisse (formazione, normativa, recensioni, ecc.).

Concludendo, la comunicazione interna sembra assumere per l'Agenzia un ruolo strategico irrinunciabile, sia per quanto riguarda i processi comunicativi interni all'APAT, sia per quanto attiene i processi comunicativi interni al sistema delle Agenzie ambientali.

Volendoci limitare qui a ricordare le funzioni svolte dalla comunicazione interna nell'APAT, essa di fatto è il presupposto per la condivisione di conoscenze tra dipartimenti, settori e servizi a volte ignari di quanto accade dietro la porta accanto, nell'ottica di uno scambio sinergico di *know how* necessario al perseguimento di obiettivi e allo svolgimento di programmi d'azione. La condivisione di risorse e di esperienze, inoltre, contribuisce a rafforzare, laddove esista, la cultura aziendale, ovvero a costruirla. A tutto ciò si aggiunge il fatto che la complessità della struttura agenziale, sia in termini

di numerosità dell'organico, sia in termini di articolazione delle funzioni, rende a sua volta il fabbisogno informativo interno molto elevato.

Tra gli strumenti attualmente utilizzati in Agenzia, quelli tecnologici sembrano occupare un posto di rilievo, in modo particolare il telefono, Intranet e la posta elettronica. Ma ricordiamo che ogni modalità di comunicazione ha la sua ragion d'essere rispetto ad obiettivi e *target* di riferimento specifici. Anche gli strumenti cartacei tradizionali, ad esempio, si rivelano validi se ben utilizzati, come non si può negare l'utilità di incontri, riunioni, lezioni e conferenze, che si avvalgono del canale vocale, o di manifestazioni e avvenimenti speciali, che possono avvalersi anche dell'uso di immagini video o fotografiche.

E' quindi auspicabile l'investimento di risorse in comunicazione interna, non solo in riferimento alle dinamiche appena descritte, ma anche nei confronti dei processi di comunicazione verso l'esterno, *in primis* nell'ambito del sistema delle Agenzie ambientali. Comunicare se stessi in modo corretto e coerente è indispensabile per conferire all'immagine aziendale autorevolezza e credibilità, attributi assai preziosi per un'istituzione come l'APAT.

3) Biblioteca

La biblioteca dell'APAT è gestita dal Servizio attività documentali e bibliotecarie, il quale afferisce al Dipartimento per le attività bibliotecarie, documentali e per l'informazione. La D.ssa Emi Morroni, responsabile del Dipartimento, ci descrive, attraverso l'intervista che riportiamo di seguito, la gestione e la distribuzione delle informazioni in ambito bibliotecario e documentale.

1) *Com'è organizzato il Servizio Attività documentali e bibliotecarie? Quante persone vi operano e con quali funzioni?*

Il Servizio consta di due settori: Documentazione e Biblioteca. Le persone che vi operano sono sette, oltre il dirigente del Servizio attività Bibliotecarie e Documentali, e ai due responsabili del Settore Documentazione e del Settore Biblioteca.

2) *Qual è il patrimonio librario e cartografico della biblioteca dell'APAT?*

Il patrimonio della biblioteca dell'Agenzia consta di:

- 443 testate di periodici (60.020 volumi), di cui oltre 770 correnti
- 19.842 monografie, di cui 2.439 edizioni dell'ottocento
- 48.220 carte geologiche e tematiche, di cui 15.140 italiane
- 48.450 articoli di periodici

Fa inoltre parte del patrimonio non consultabile in linea una fototeca comprendente 63.000 fotogrammi, raccolti in 2.079 strisciate, relativi a due voli aerei: Volo GAI (1945-1955), alla scala 1:33.000, su tutto il territorio nazionale e un Volo SIAT (1979-1982), alla scala 1:20.000, sul territorio della Regione Lazio. Nell'ambito del patrimonio cartografico della Biblioteca merita un posto di rilievo la cartografia geologica alla scala 1: 25.000, anch'essa per il momento non consultabile dal Catalogo, composta da Tavole originali di campagna, rilevate tra l'ultima decade dell'Ottocento e la prima metà del secolo scorso dal Servizio Geologico. Attualmente, dopo essere state riprodotte in formato digitale, costituiscono una base di dati di circa 3.982 immagini che offre un servizio indispensabile per quanti si occupino di pianificazione territoriale, di prevenzione del rischio idrogeologico e di valutazione dello sviluppo sostenibile.

3) *Quali servizi offre la biblioteca e a chi sono diretti?*

I servizi offerti dalla biblioteca sono i seguenti:

- Consultazione e prestito
- Possibilità di effettuare fotocopie in sede (per la sola utenza interna)
- Prestito interbibliotecario (info.apat.it/biblio/prest_inter.htm)
- Ricerche bibliografiche
 - Catalogo OPAC (<http://opac.apat.it:8080/>)
 - Cataloghi di altre biblioteche italiane ed estere (<http://info.apat.it/biblio/cataloghi.htm>)
 - Basi di dati specializzate:
 - GEOREF (<http://ensemble.unipd.it:8690/webspirs/start.ws>)

- Banche dati giuridiche De Agostini (www.deaprofessionale.it)
- Repertori (<http://info.apat.it/biblio/repertori.htm>)

5) *Avete rapporti con altre biblioteche e con le università?*

La Biblioteca APAT partecipa al Servizio Bibliotecario Nazionale che è la rete delle biblioteche italiane (Universitarie, Enti Locali, Accademie, istituzioni pubbliche e private) promossa dal Ministero per i Beni e le attività culturali con le cooperazioni delle Regioni e delle Università. Inserita in questa rete i suoi rapporti con le altre biblioteche che aderiscono consistono nella catalogazione partecipata e nel prestito Interbibliotecario.

Dal 2003 è iscritta, inoltre, ad ACNP (Catalogo nazionale dei Periodici) e a NILDE (Network Interlibrary Document Exchange) legati allo scambio e alla fornitura di documenti bibliografici. Tra i rapporti con altri enti sono compresi anche gli scambi di materiale bibliografico con 570 istituzioni (Europee ed extraeuropee) di cui 235 nazionali.

6) *La biblioteca svolge attività di comunicazione verso l'esterno? Con quali mezzi di comunicazione e a quali target si rivolgono?*

No, in questa prima fase di organizzazione e strutturazione del Servizio si sta provvedendo alla attività gestionale della Biblioteca (acquisti, scambi, ricerche..ecc), piuttosto che a quella promozionale. E' nelle previsioni di poter svolgere al più presto attività di comunicazione esterna.

Per una maggiore completezza di insieme sulle attività del Servizio Biblioteca si può visionarne il sito internet, dove è possibile sia collegarsi all'OPAC <http://opac.apat.it/opacit/> sia conoscerne la storia, le attività ed i servizi, compreso il Regolamento.

La biblioteca dell'APAT è una risorsa importante non solo per il personale dell'Agenzia, ma anche per le istituzioni, per la ricerca e per i cittadini in generale, poiché dispone di un patrimonio interessante che accoglie al suo interno una preziosa e rara documentazione fotografica e cartografica, oltre che periodici e monografie di argomento scientifico-ambientale, che permette all'Agenzia di offrire un servizio di alto valore. Dai dati sull'utenza forniti dalla D.ssa Morroni nell'intervista, risulta che le consultazioni interne superano numericamente quelle degli utenti esterni all'Agenzia, e che i prestiti interni sono più del doppio rispetto a quelli

esterni: questo è un dato da non sottovalutare e che può far riflettere sulle potenzialità di un pubblico esterno all'Agenzia ancora non esplorato.

La biblioteca, inoltre, costituisce per l'APAT una finestra sulla sua attività editoriale, che si affianca ad Internet e agli stand allestiti in occasione di eventi come canale di diffusione dei contenuti delle pubblicazioni, soprattutto a scopo di ricerca, fatto testimoniato dalla composizione del pubblico esterno, formato per la maggioranza da studenti universitari.

4) Sito Internet

Il sito Internet dell'Agenzia www.apat.it è uno strumento di recente istituzione, presentato a Novembre in occasione della VII Conferenza delle Agenzie ambientali. Tuttavia, appoggiandosi per diverso tempo al sito del SINANET (il Network del Sistema Nazionale dell'Informazione Ambientale) www.sinanet.apat.it, ancora oggi attivo e consultabile, di fatto l'APAT non è nuova all'utilizzo Internet quale strumento di comunicazione e informazione.

Il sito Internet dell'APAT è gestito dal Settore Web, il quale afferisce al Dipartimento per le attività bibliotecarie, documentali e per l'informazione. Obiettivo primario del settore è la realizzazione di un portale come punto di accesso all'informazione ambientale in Italia. Tale finalità viene perseguita per fasi successive di sviluppo e integrazione di nuovi contenuti informativi e servizi offerti all'utenza, con particolare attenzione all'*usability* e all'accessibilità da parte di tutti. Per quanto riguarda i contenuti, il settore coordina e si avvale di "redazioni" distribuite all'interno dell'Agenzia.¹⁷ Di seguito l'Ing. Carolina Laudiero, responsabile del Settore Web, rispondendo ad un'intervista descrive caratteristiche e finalità del sito Internet dell'APAT.

1) Com'è organizzato il Settore Web? Quante persone vi operano e con quali funzioni?

¹⁷ Quanto detto è tratto in parte dalla brochure istituzionale dell'APAT pubblicata nel Novembre 2003.

Il modello organizzativo del Settore WEB prevede che esso operi sulla base di decisioni prese dalla Direzione Editoriale, coordinando i flussi informativi provenienti dalle varie Unità organizzative attraverso “Referenti” Web designati dalle stesse Unità. L'alimentazione del sito avviene attraverso un sistema di *content management e publishing* che, a regime, potrà essere distribuito alle singole Unità per la gestione dei contenuti di propria competenza. Allo stato attuale, tranne qualche eccezione, la gestione dei contenuti è ancora centralizzata presso il Settore. Presso il Settore operano 6 persone con le seguenti funzioni : un Responsabile del Settore, una persona con la funzione di supporto al coordinamento tecnico e organizzativo tra tutti i soggetti coinvolti nel processo di gestione e sviluppo del sito, assegnata alla Direzione del Dipartimento, una persona che si occupa dell'amministrazione e gestione tecnica del sito, e tre unità a contratto responsabili della gestione e pubblicazione dei contenuti (redazione)

2) Com'è strutturato il sito dell'APAT?

Il sito è strutturato in “Sezioni”, ognuna delle quali si riferisce ad una determinata tipologia di contenuti. I contenuti di ogni Sezione sono organizzati gerarchicamente, in menù e sottomenù. Nella tabella che segue sono elencate le sezioni del Sito e i rispettivi menù di primo livello (per la struttura completa, vedi Mappa del sito in Home Page www.apat.it) .

La Home Page del sito è così strutturata :

- a sinistra, le Sezioni del sito e i rispettivi menù di primo livello
- al centro, il “Primo Piano” dell' Agenzia
- a destra, “Notizie” in evidenza

Sezioni del sito Apat sono le seguenti: APAT, L'Agenzia, Struttura e Attività, Sistema Agenzie, Agenzia Europea, Attività internazionali, Pubblicazioni, Temi, Aria, Acqua, Natura e Biodiversità, Suolo e Territorio, Industria-Prodotti-Infrastrutture, Inquinamento acustico ed elettromagnetico, Sviluppo sostenibile, Servizi per l'Ambiente, Biblioteca, Buone Pratiche (GELSO), Certificazioni Ambientali, Dati Meteo Marini, Formazione Ambientale, Osservatorio ONOG, Registri Emissioni Industriali (INES), Repertorio Siti Ambientali, Sistema Informativo Ambientale (SINAnet), Servizio per i Rapporti con il Pubblico (URP), Trasmissione informazioni D.Lgs.351-99, Rubriche, Newsletter, Comunicati stampa, Rassegna Stampa, Eventi, Organizzazioni Ambientali, Notizie.

3) E' prevista l'offerta di servizi on line?Di quali servizi si tratta?

Si. Allo stato attuale i servizi *online* riguardano: accesso a banche dati, pubblicazioni *online*, servizi di iscrizione a seminari, convegni, ecc..., accesso a informazioni ambientali attraverso la comunicazione con l'URP.

4) *A quali target si rivolge il sito?*

Il sito si rivolge al cittadino comune, alla scuola, agli operatori dell'ambiente, alle altre istituzioni.

5) *Chi fornisce i contenuti e con quale frequenza vengono aggiornati?*

I contenuti sono predisposti dalle varie Unità organizzative dell'Agenzia. Quasi tutte le Unità sono coinvolte, anche se in misura diversa. La frequenza di aggiornamento varia a seconda della tipologia dei contenuti; allo stato attuale sono presenti contenuti con frequenza di aggiornamento giornaliera (rassegna stampa, news,...) e contenuti con frequenza di aggiornamento periodica fino a un massimo di tre mesi.

6) *Il sito è dotato di un motore di ricerca interno?*

Si. Il motore di ricerca può agire su tutti i contenuti del sito oppure su singole sezioni di interesse dell'utente. La ricerca viene effettuata sia sulle pagine del sito che sui documenti allegati alle pagine (file pdf).

7) *Tra gli strumenti di comunicazione utilizzati attualmente dall'APAT, quali funzioni svolge il sito Internet?*

La comunicazione attraverso il sito web consente :

- la massima diffusione delle informazioni e dati ambientali (più di 15 milioni di italiani al giorno navigano i siti web)
- l'accesso a servizi in linea da parte dell'utenza
- l'interazione fra l'Agenzia e gli utenti

La predisposizione di un sito Internet *ad hoc* svolge, inoltre, una funzione ormai irrinunciabile e insostituibile a livello di comunicazione istituzionale: è il biglietto da visita dell'istituzione verso un ampio *target* costituito non solo dalle altre istituzioni, dalle università e dagli enti di

ricerca, ma anche da aziende private, organizzazioni non governative e cittadini, e non solo a livello nazionale, ma su scala internazionale.

5) Ufficio per le relazioni con il pubblico

Il Servizio rapporti con il pubblico è alle dirette dipendenze della Direzione Generale dell'APAT. Ad esso sono affidati, in base a quanto previsto dalla Legge 150/2000, i compiti di informazione, garanzia di accesso ai servizi dell'Agenzia, di promozione e innovazione della comunicazione, nonché della verifica della soddisfazione del cittadino rispetto ai servizi erogati¹⁸. Di seguito l'Ing. Grazia Maria Chianello, responsabile del Servizio rapporti con il pubblico, rispondendo ad un'intervista descrive finalità e caratteristiche dell'ufficio per le relazioni con il pubblico dell'APAT.

1) Com'è organizzato il Servizio per i rapporti con il pubblico? Quante persone vi operano e con quali ruoli?

L'URP consta di due persone: il dirigente e un funzionario, che si occupa del *front-office*. Si avvale inoltre, a partire da novembre 2003 e per la durata di un anno, della collaborazione di tre contrattisti che hanno incarichi relativi ad alcuni processi e procedure di competenza, secondo quanto stabilito dalle norme di organizzazione e funzionamento dell'APAT, dell'URP. In particolare si occupano: della garanzia del diritto di accesso alla documentazione amministrativa ed alle informazioni ambientali; della comunicazione interna; dello sviluppo di banche dati di supporto all'attività dell'URP.

2) La recente legislazione in materia di comunicazione pubblica prevede il superamento della comunicazione di tipo verticistico a favore della circolarità dei processi di comunicazione: come si sta muovendo l'APAT in questo senso?

Ritengo che la domanda sia volta a verificare se sono stati attivati dei processi di feedback sulle azioni di comunicazione. Posso rispondere solo a livello attività dell'URP, che in tal senso ha intanto avviato un processo di monitoraggio e di analisi dell'utenza verso cui ha aperto canali di comunicazione: postale, telefonico, fax ed e-mail. Ciò con lo scopo di segmentare l'utenza ed individuare l'eventuale utenza potenziale.

¹⁸ Vedi nota 18.

3) *Una delle caratteristiche dell'Urp è quella di essere una struttura capace di adattarsi a realtà amministrative diverse: che caratteristiche ha l'Urp dell'APAT?*

E' un Servizio di livello dirigenziale alle dirette dipendenze della Direzione generale dell' APAT.

4) *Quali sono le funzioni strategiche dell'Urp dell'APAT? Tra queste rientra anche la comunicazione interna?*

All' URP sono stati affidati vari compiti (vd. Norme di organizzazione e funzionamento dell'APAT), fra i quali rientra la comunicazione interna. Il fatto che siano strategici si potrebbe desumere dalla collocazione che ha, in termini organizzativi, l'URP. Il fatto, poi, che siano ritenuti realmente tali dipende da altri fattori, quali allocazione di risorse umane, strumentali e finanziarie. E naturalmente, in primo luogo, dalla strategia di comunicazione dell'APAT, che va definita a livello di vertici dell'organizzazione.

5) *In un'ottica di comunicazione integrata, quali strumenti di comunicazione utilizza l'Urp e come intende coordinarsi con gli altri settori che si occupano, ognuno in modo diverso, di comunicazione?*

L'URP ha avanzato alla Direzione generale alcune proposte tendenti a promuovere un sistema di comunicazione integrata; fra queste l'istituzione di un tavolo di coordinamento fra le varie strutture di comunicazione, fra le quali naturalmente rientra anche l'URP e l'istituzione di una rete di referenti interni URP. Quest'ultima anche al fine di poter arrivare alla conoscenza, prima ancora che al coordinamento, delle iniziative di comunicazione che, in ogni caso, in maniera autonoma vengono portate avanti dalle varie strutture dell' APAT.

6) *L'APAT è parte integrante del Sistema delle Agenzie ambientali: è prevista in questa prospettiva la creazione di una sorta di "Urp degli Urp" delle Agenzie ambientali?*

Lo stato di organizzazione attuale delle Agenzie è piuttosto disomogeneo per quanto riguarda l'assetto della comunicazione ed in particolare, il funzionamento degli Urp; attualmente si stanno creando i presupposti per poter sviluppare un progetto analogo a quello dell'"Urp degli Urp".

Con l'istituzione di un ufficio per le relazioni con il pubblico si intende creare una struttura capace di superare la tradizionale concezione di un'informazione orientata a garantire esclusivamente visibilità, verso l'affermazione di un'ottica di servizio che pone al centro della propria azione non tanto i mezzi di comunicazione di massa, quanto il cittadino, nei confronti del quale vanno attivati processi di comunicazione bidirezionali, che prevedano, cioè, un meccanismo di ascolto e di *feedback*.

Agli URP spetta da un lato l'importante e difficile compito di rispondere al meglio al diritto del cittadino ad essere informato, a fruire dei servizi e a partecipare; dall'altro al diritto-dovere della pubblica amministrazione di informare e comunicare, venendo così a costituire il più avanzato punto di contatto tra le istituzioni e la gente. Tuttavia, per realizzare una siffatta struttura e per sfruttarne tutte le potenzialità, occorre un grande sforzo finalizzato al coinvolgimento dell'intera compagine aziendale per avviare un cambiamento della cultura organizzativa: l'URP, dunque, si afferma anche nella misura in cui riesce a costruirsi un complesso quadro di alleanze interne ed esterne.

6) Eventi agenziali e Relazioni Istituzionali

Sia l'organizzazione in propri di eventi, sia la partecipazione pianificata ad eventi organizzati da altri, costituisce uno degli strumenti più efficaci per acquisire visibilità nei confronti del pubblico, in particolare delle altre istituzioni, e un'occasione per rafforzare la *corporate image* dell'Agenzia, attribuendole autorevolezza scientifica e istituzionale: è in questo contesto che si inserisce l'attività di gestione e organizzazione di eventi svolta dal Settore relazioni istituzionali e segreteria generale dell'APAT, alle dirette dipendenze del Direttore Generale. Il Settore opera infatti in funzione dello

sviluppo e della gestione dei canali di relazione con ambienti ed organismi strutturali istituzionali, delle Regioni, Province e Comuni, nonché con enti ed associazioni, anche attraverso il rilascio di riconoscimenti, quali patrocini e partecipazioni a progetti scientifici. Coordina ed organizza l'immagine aziendali in relazione ad uno stile omogeneo di visibilità verso l'esterno¹⁹.

Con il Settore relazioni istituzionali collabora il Settore Eventi agenziali, soprattutto nelle fasi di progettazione e di realizzazione di manifestazioni che coinvolge il Sistema APAT/ARPA/APPA.

In particolare tale Settore, oltre a fornire supporto ai lavori del Consiglio Federale delle Agenzie, previsto dall'art. 13 del D.P.R. dell'8 agosto 2003, si occupa di tutti gli aspetti organizzativi della Conferenza Nazionale delle Agenzie Ambientali, di cadenza annuale che costituisce momento di confronto di importanza strategica per l'intero Sistema delle Agenzie ambientali.

Di seguito la Sig.ra Monica Baldelli, responsabile del Settore Relazioni Istituzionali e Segreteria della Direzione Generale, rispondendo ad un'intervista descrive in sintesi caratteristiche e finalità degli eventi organizzati dall'APAT e della partecipazione pianificata a manifestazioni organizzate da altre istituzioni e organismi.

1) Com'è organizzato il Settore relazioni istituzionali e segreteria della direzione generale?

Il settore, che opera alle dirette dipendenze del Direttore generale e che è attualmente costituito da 15 persone, si compone di due uffici: uno assicura le attività di segreteria, l'altro provvede alla ricognizione dei maggiori eventi previsti nel corso dell'anno, stabilisce l'opportunità di partecipare ad alcuni di essi e, a scelta effettuata, ne cura l'organizzazione. L'ufficio che gestisce tali eventi, è impostato per garantire la massima interazione tra i soggetti coinvolti nell'organizzazione, comprese le professionalità che curano gli aspetti grafici, anche con la realizzazione di particolari foto a tema ambientale.

2) Con quale frequenza l'APAT partecipa / organizza eventi?

¹⁹ Vedi nota 18.

In un anno sono mediamente organizzate e gestite, in tutti i loro aspetti, circa trenta manifestazioni, che vanno dal piccolo seminario ristretto a eventi di carattere internazionale.

3) *A quale target sono rivolte le manifestazioni, e quale pubblico attraggono di fatto? Esiste una concorrenza da parte delle associazioni ambientaliste nell'organizzazione di tale strumento comunicativo?*

Il settore intende promuovere le attività e l'immagine dell'Agenzia attraverso l'ideazione di apposite manifestazioni rivolte soprattutto ad un *target* specialistico, ma in molti casi dedicate al pubblico. Il crescente successo che gli eventi APAT stanno incontrando anche presso giovani studenti, imprese e associazioni di categoria, mondo del volontariato e organizzazioni non governative, evidenzia la necessità di ampliare ulteriormente il dialogo con il singolo cittadino, rendendo più fruibili i temi tecnici trattati dall'Agenzia.

In tale ottica è possibile raggiungere il largo pubblico fornendo una valida e obiettiva informazione tecnica, che non incrementi le paure spesso dettate da campagne di stampa allarmistiche, condotte da alcune associazioni ambientaliste.

In conclusione, ricordiamo che gli eventi costituiscono ad oggi uno degli strumenti di comunicazione più utilizzati, soprattutto per arginare l'affollamento pubblicitario dei mezzi di comunicazione tradizionali. Tuttavia, in un'era di "affollamento mediatico" si assiste, purtroppo, anche ad una sovrapproduzione di eventi. Per questa ragione la loro organizzazione non può lasciare più nulla al caso ed ogni evento va confezionato con la massima cura, tenendo conto del pubblico che si intende raggiungere ed evitando di sovrapporsi ad iniziative analoghe.

Come vedremo nella terza parte di questo lavoro, gli stand allestiti dall'APAT in occasione di vari eventi costituiscono, al momento attuale, uno dei canali privilegiati per la promozione e la distribuzione dei prodotti editoriali di contenuto tecnico-scientifico, oltre che un prezioso momento di incontro e dialogo con il pubblico dell'Agenzia.

Gli eventi agenziali e la partecipazione ad iniziative organizzate da altri, inoltre, rivestono un ruolo di fondamentale importanza nella

promozione dell'immagine istituzionale dell'APAT che, a causa della sua storia ancora recente, ha la necessità di affermarsi e consolidarsi tra il pubblico di settore, tra le amministrazioni e, ancor di più, tra i cittadini in quanto istituzione credibile e punto di riferimento nel panorama dell'informazione scientifica ambientale. In questo senso si vuole ricordare e sottolineare l'importanza rivestita dalle *partnership* e dai patrocini che vedano l'immagine dell'APAT associata a quella di strutture prestigiose.

7) Formazione ambientale

Il Servizio Promozione della Formazione Ambientale, che afferisce al Dipartimento per le attività bibliotecarie, documentali e per l'informazione, svolge le attività inerenti lo sviluppo di capacità professionali e di gestione della conoscenza tecnico-scientifica attraverso una serie di progetti, studi ed iniziative mirate alla crescita delle competenze in campo ambientale. In particolare vengono curati la promozione di programmi di divulgazione in materia ambientale, in accordo con altre unità dell'Agenzia, con le amministrazioni nazionali e locali, con le ARPA e le APPA²⁰. Di seguito l'Ing. Gaetano Battistella, in qualità di responsabile del Servizio Promozione della Formazione Ambientale, ne descrive finalità e caratteristiche rispondendo ad un'intervista.

1) Come nasce il Servizio Promozione della Formazione ambientale?

Gli obiettivi generali del Servizio Promozione della Formazione Ambientale sono definiti dai disposti dei Decreti DG/02/2003 e DG/10/2003, e dai contenuti del documento "Le attività del Servizio Promozione della Formazione Ambientale dell'APAT". Il Servizio coordina e gestisce le attività di formazione ed educazione ambientale dell'APAT, con attività inerenti lo sviluppo di capacità professionali, di gestione della conoscenza tecnico-scientifica e di divulgazione delle informazioni attraverso una serie di progetti, studi ed iniziative mirate alla crescita delle competenze e della cultura nel campo della protezione dell'ambiente. In particolare, il Servizio:

²⁰ Vedi nota 18.

1. Promuove e cura programmi di divulgazione in materia ambientale, in accordo con le altre Unità dell'Agenzia, con le amministrazioni nazionali e locali, con le ARPA e APPA.
2. Organizza e coordina i tirocini di formazione ed orientamento, *stage* formativi e *stage* interni APAT su tematiche ambientali. In tale ambito, provvede alla predisposizione della pubblicazione dei lavori elaborati ed all'aggiornamento della banca dati degli esperti formati in Agenzia.
3. Promuove e cura lo sviluppo di profili professionali in campo ambientale.
4. Sviluppa attività di formazione a distanza in linea con i diversi Paesi della Unione Europea.
5. Supervisiona le attività svolte da Educazione Ambientale, che:
 - Partecipa a progetti nazionali ed europei finalizzati allo sviluppo di programmi destinati all'educazione ambientale.
 - Partecipa ai lavori del Tavolo tecnico INFEA coordinato dal Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio.
 - Promuove, di concerto con le ARPA/APPA, azioni di sviluppo di educazione ambientale.

Gli obiettivi generali del Settore Educazione Ambientale sono definiti dai disposti dei Decreti DG/02/2003 e DG/10/2003, e dai contenuti dei documenti: "Le attività del Servizio Promozione della Formazione Ambientale dell'APAT" e "Le attività del Settore Educazione Ambientale del Servizio Promozione della Formazione Ambientale dell'APAT". Secondo i suddetti documenti, al Settore Educazione Ambientale fanno capo una serie di attività mirate alla diffusione dell'informazione ambientale e alla promozione e diffusione della conoscenza sulle tematiche ambientali, in particolare quelle legate al concetto di sviluppo sostenibile, rivolte sia ai bambini che agli adulti in un ottica di educazione permanente.

In particolar modo, le attività sono organizzate in riferimento alle seguenti tre macro aree:

- Partecipazione a progetti nazionali ed europei finalizzati allo sviluppo di programmi destinati all'educazione ambientale;
- Partecipazione ai lavori del Tavolo Tecnico INFEA nell'ambito della Conferenza Stato-Regioni;
- Promozione, di concerto con le ARPA-APPA, di azioni di sviluppo di educazione ambientale.

2) *Quante persone vi operano e con quali ruoli?*

Nell'anno 2003 vi hanno operato, oltre al dirigente, due dipendenti a tempo indeterminato e 5 dipendenti a tempo determinato, un contrattista con incarico di servizio, e numerosi stagisti tra la II sessione 2003 e la I sessione del 2004.

Nell'ottica dello sviluppo delle attività ed in funzione dell'incremento dei carichi di lavoro, sono previste nuove acquisizioni per il 2004 (nel 2003 non ne sono state fatte, rispetto all'organico previsto) in termini di 3 + 3 incarichi a tempo parziale per 8 mesi e 2 contratti di ricerca per 8 mesi di importi ridotti.

3) *Quali sono le vostre attività e iniziative più importanti e a quali target sono rivolte?*

1. La presidenza del Network 'Green Spider'
2. Il coordinamento del Gruppo di Lavoro CIFE.
3. La promozione di programmi di divulgazione in materia ambientale (corsi e progetto Piccoli Comuni).
2. Gli *stages* e tirocini di formazione ambientale.
3. Le attività di formazione a distanza (FAD).
5. I progetti di Educazione Ambientale (Flepy).

2) *Qual è l'attuale politica dell'APAT per quanto riguarda la formazione e l'educazione ambientale?*

La attuale strategia è quella di predisporre ed avviare servizi sistematici ai cittadini, anche virtuali, attraverso il collegamento tra Unione Europea e realtà nazionale del sistema delle Agenzie cercando di consolidare degli uffici all'interno del Servizio 'Promozione della Formazione Ambientale' e del Settore 'Educazione Ambientale' in grado di erogarli con continuità, efficacia ed efficienza.

3) *Che ruolo può avere l'APAT come agenzia di comunicazione e formazione ambientale, anche rispetto alle associazioni ambientaliste?*

Un ruolo di riferimento e di concertazione, su cui tutti sono concordi e ne sentono l'esigenza.

4) *Che importanza ha, a suo avviso, la formazione e la sensibilizzazione del personale dell'APAT alle tematiche ambientali?*

Importante, specie per i nuovi arrivati.

Le attività di formazione costituiscono per l'APAT un'importante strumento di comunicazione ambientale. Quando si pensa alla formazione, in genere, si immagina un pubblico di riferimento esterno all'Agenzia, mentre di fatto la formazione può essere una delle leve del cambiamento, in favore dell'affermazione di una cultura aziendale condivisa. Già nel 1997, in effetti, Giorgio Freddi faceva notare che

“Le unità di personale [...] non saranno, in larga misura, specificamente socializzate alle problematiche ambientali. Se gli opportuni meccanismi di socializzazione verranno rinforzati, se idonei programmi di formazione e aggiornamento verranno organizzati e se, in altre parole, si attiveranno processi di integrazioni intesi a creare una deontologia professionale ambientalista, si potrà sviluppare un senso di identità organizzativa e pervenire alla istituzionalizzazione forte dell'agenzia. Senza il giusto “spirito di corpo” l'agenzia non potrà decollare.²¹”

Una deontologia ambientalista basata su conoscenze scientifiche connotate dalla massima oggettività possibile e su un costante aggiornamento, in una prospettiva di apprendimento continuo, quanto mai fondamentale per una struttura come l'APAT, può costituire un collante capace di amalgamare le diverse realtà confluite nel corso degli anni nell'Agenzia, senza appiattire le differenze ma anzi valorizzandole rispetto al perseguimento di obiettivi comuni.

Per quanto riguarda il pubblico esterno all'APAT, le attività di formazione ambientale possono trovare ampio apprezzamento tra studenti, enti di ricerca, insegnanti e in genere tra tutti coloro che vogliano approfondire le tematiche relative all'ambiente. Presentare l'APAT, oltre che come Agenzia per la protezione dell'ambiente, anche come agenzia di formazione e educazione ambientale, non potrà che giovare all'immagine dell'azienda, ampliando inoltre la rete di relazioni e di scambio di *know how*.

²¹ Freddi, G., 1997, pag. 131.

8) Editoria

La parte terza di questo lavoro è dedicata per intero alla produzione editoriale dell'Agenzia, in quanto il periodo di *stage* di cui questa ricerca è frutto è stato svolto presso il Settore Editoria, divulgazione e grafica.

- PARTE TERZA -

L'ATTIVITA' EDITORIALE DELL'APAT: SITUAZIONE ATTUALE E PROSPETTIVE FUTURE

Premessa

L'attività editoriale cartacea e multimediale dell'APAT rappresenta da alcuni anni uno degli strumenti di comunicazione più utilizzati dall'Agenzia. L'APAT pubblica ogni anno un ragguardevole numero di volumi (mediamente 35) suddivisi al momento in cinque collane: Manuali e linee guida, Rapporti, Stato dell'Ambiente, Documenti, Atti.

L'articolazione dell'attività editoriale dell'Agenzia è attualmente in fase di ridefinizione. E' prossima l'istituzione di un Comitato Editoriale che definisca priorità, strategie e procedure operative, e che sia in grado, inoltre, di rendere l'offerta editoriale dell'Agenzia il più possibile omogenea, integrata e funzionale, in un'ottica di servizio ottimale nei confronti degli enti istituzionali e in generale del cittadino.

In considerazione inoltre dell'interesse che riscuotono molti volumi tecnici prodotti dall'Agenzia, è allo studio un'ipotesi di collaborazione/i con case editrici per la stampa di alcuni titoli e la relativa diffusione al largo pubblico attraverso i canali tradizionali dell'editoria.

Alla luce di quanto sopra e nella prospettiva di una maggiore razionalizzazione dell'attività editoriale dell'APAT, si ritiene opportuno fornire di seguito un quadro aggiornato che metta in evidenza l'interconnessione di aspetti diversi, quali la richiesta di volumi da parte del pubblico (non solo di settore), la diffusione degli stessi presso stand in occasione di manifestazioni/eventi congressuali, l'individuazione di tematiche da trattare prossimamente. L'intervista al Responsabile del Settore Editoria dell'APAT intende introdurre e integrare le considerazioni che seguiranno; mentre una seconda intervista al Responsabile marketing del Settore Editoria dell'ISTAT, vuole proporsi come testimonianza esterna all'Agenzia, nonché come esempio di politica editoriale molto conosciuta di un ente di ricerca pubblico.

1. Il Settore Editoria dell'APAT

Il Settore Editoria, Divulgazione e Grafica afferisce al Servizio di Supporto alla Direzione Generale. Esso cura la realizzazione di prodotti editoriali divulgativi, della newsletter istituzionale, e coordina tutta l'attività editoriale dell'Agenzia, che si articola nelle seguenti fasi: ricognizione periodica per la stesura di un piano editoriale; opera di interfaccia con gli autori e con la tipografia nelle fasi di stampa; progetto grafico del volume e delle copertine sulla base della linea editoriale APAT; diffusione, anche tramite ditte esterne, delle pubblicazioni secondo *mailing list* mirate; collaborazioni con case editrici per documenti in co-edizione.

In ambito editoriale si inserisce anche l'attività relativa all'immagine grafica istituzionale dell'Agenzia, prevedendo l'eventuale ideazione di supporti informativi destinati alla diffusione di temi ambientali in occasione di eventi pubblici. Gli strumenti di divulgazione sono individuati principalmente in una newsletter di informazione ambientale di stampo giornalistico ad ampio *target* e aperta alle novità anche internazionali. Il

Settore partecipa alla redazione del portale APAT; collabora con periodici di settore, assicura quanto necessario per la progettazione e gestione di una linea editoriale dell'Agenzia.²²

Per approfondire e avere allo stesso tempo un sguardo d'insieme, abbiamo intervistato la D.ssa Luisa Sisti, responsabile del Settore Editoria dell'APAT.

1) Come nasce il Settore Editoria dell'APAT?

Il Settore Editoria si è affermato lentamente, essendo stato inizialmente concepito come semplice ufficio dedicato alla stampa di rapporti tecnici elaborati dall'Agenzia. Nel 1999 non esistevano esempi grafici, procedure, o un pregresso omogeneo su cui basarsi per impostare il lavoro. Le due persone in organico (la sottoscritta ed un consulente esterno) decisero di ritagliarsi, nell'ambito del settore, uno spazio di informazione-comunicazione creando contatti con riviste specializzate, ed iniziando collaborazioni (a nome ANPA, assolutamente gratuite e rigorosamente autorizzate) con testate di livello nazionale. L'ex-ANPA ebbe così la possibilità di uscire sistematicamente su periodici quali "Ambiente e Sicurezza", "Ambiente e salute", "Rivista di Etica", "La nuova ecologia" ed il "World Watch", con contributi scritti redatti nell'ambito del settore, previa ricerca di argomenti e dati presso i tecnici dell'Agenzia, che sarebbero comparsi come co-autori del pezzo. Con il nuovo assetto, e con i nuovi compiti affidati al settore, questo ruolo non è andato perduto ma si è trasformato: da tale esperienza nasce infatti il progetto di newsletter "IdeAmbiente" (in collaborazione con l'Ufficio stampa APAT).

2) Com'è organizzato il settore Editoria, Divulgazione e Grafica? Quante persone vi operano e con quali ruoli?

Il settore è attualmente composto, oltre che dalla responsabile, da quattro persone professionalmente capaci e propositive che rispecchiano le multiformi attività svolte: grafica e redazionale, di realizzazione tipografica, gestionale, e infine di immagine. L'attività talvolta frenetica (un esempio è rappresentato dai picchi di lavoro legati alla Conferenza annuale delle Agenzie ambientali) e i numerosi impegni del settore richiedono il costante coinvolgimento di quanti in esso vi operano.

²² Quanto affermato è stato tratto dal sito dell'Agenzia www.apat.it e dalla brochure istituzionale.

L'organizzazione è impostata secondo ruoli abbastanza definiti, che rispondano efficacemente ai seguenti compiti: redazione della newsletter; stesura e ideazione anche grafica di materiale divulgativo; realizzazione dei volumi da pubblicare; attività di interfaccia interno/esterno; contabilizzazione del flusso dei libri pubblicati; creazione e gestione *data base* con richieste di volumi e conseguente *mailing list*; aggiornamento del catalogo e della pagina web.

Per quanto riguarda quest'ultimo aspetto, un piccolo successo riportato dal settore è rappresentato dalla ideazione e realizzazione, in collaborazione con il collega intervistato per la parte informatica, di una pagina intranet (confluita poi sul sito web APAT) contenente le pubblicazioni disponibili in formato scaricabile: nata dalla necessità di fare fronte alle numerose richieste di volumi, ha richiesto un tempo minimo se commisurato all'impegno, non privo di divertimento, di elaborare il *data base*, ridurre le copertine dei libri in un formato "francobollo" da abbinare al titolo, immettere i documenti *pdf "estorti" alla tipografia che ne aveva curato la stampa, ed infine scrivere velocemente un *abstract* di due righe per ogni libro. Il risultato è stato l'abbattimento delle richieste cartacee, un maggior dialogo con i colleghi, e la possibilità di un'offerta *on line* con la fruibilità di testi di valore tecnico.

3) *La vostra attività a quali target si rivolge attualmente? Quali strumenti editoriali utilizzate?*

L'attività preminente riguarda la stampa dei testi tecnici proposti dalle varie unità dell'Agenzia (ogni anno ne sono stampati mediamente 35) nei quali sono trattati, come monografia o semplicemente in veste di *report*, temi altamente specialistici. Gli argomenti, pur essendo di interesse comune per la tutela dell'ambiente, sono affrontati spesso con un linguaggio tecnico inaccessibile al largo pubblico, e di conseguenza la diffusione dei libri (aventi tiratura standard di 1000 esemplari per titolo pubblicato) è legata all'utilità dei dati contenuti nel testo, comunque destinato esclusivamente ad esperti del settore (istituzioni, università, imprese). Il *target* dei volumi è quindi un pubblico di specialisti.

Sarebbe peraltro utile concretizzare delle collaborazioni con editori, sia pure settoriali, in grado di distribuire il prodotto (spesso richiesto da aziende private interessate alle ultime novità in materia ambientale) attraverso i canali classici dell'editoria, tramite una casa editrice in grado di curarne la diffusione con un'adequata pubblicità.

Il prodotto divulgativo è invece una sorta di "biglietto da visita" rivolto a tutti, mentre il materiale prevalentemente grafico è legato alla formazione, ed è realizzato spesso in collaborazione con altri settori. Ci stiamo tuttavia organizzando per ideare piccoli

pieghevoli (depliant) tematici, ovvero un approfondimento su temi di interesse comune e relative attività APAT, da distribuire presso gli stand, così come dei CD multimediali, contenenti i maggiori prodotti dell'Agenzia con ipertesto e *links*, e soprattutto semplici manifesti-locandine, da usare come *gadgets*, con la riproduzione delle splendide foto naturalistiche realizzate dai grafici dell'APAT, due professionalità di alto valore (un grafico “visualizer” ed un fotografo, che lavorano alle dirette dipendenze della Direzione Generale.) L'obiettivo resta comunque quello di incrementare l'offerta, diversificando il prodotto, per raggiungere al meglio il largo pubblico: giovani, scuole, enti locali, singolo cittadino.

4) *Riguardo alla newsletter IdeAmbiente, com'è nato il progetto? E' uno strumento di comunicazione istituzionale, di comunicazione interna o di comunicazione verso i cittadini?*

Esisteva alcuni anni fa un bollettino di informazione chiamato “Lettera ANPA”, che si arrestò al numero 8-9. I contributi erano anonimi, come del resto lo sono per questa nuova “IdeAmbiente”. Non è stato facile coinvolgere nuovamente i colleghi che avevano vissuto un'esperienza infelice, tuttavia la fede quasi integralista manifestata dalla sottoscritta, e la consapevolezza dei vertici dell'Agenzia circa l'importanza di essere presenti, come istituzione, con un proprio foglio di informazione, hanno reso possibile il decollo della newsletter.

Il foglio è pensato proprio come uno strumento agile di “informazione”: veloce, periodico, sintetico, con una parte dedicata alla voce in diretta proveniente dalle Agenzie Regionali e Provinciali (attualmente una sola pagina, ma dovremo presto pensare ad una presenza maggiore) ed altre parti “classiche”, quali l'editoriale del Direttore Generale, un'intervista di spicco ad una figura istituzionale o scientifica, un articolo tecnico su temi di pertinenza delle varie unità dell'Agenzia, e rubriche fisse (normativa, spazio internazionale, recensioni, formazione ambientale, Ecolabel) che probabilmente aumenteranno di numero e di importanza con il tempo. L'ottimismo e la ferma convinzione nel successo di un lavoro che vede coinvolti i redattori interni, i collaboratori, i referenti e le istituzioni esterne, resta la base imprescindibile per una “piccola grande” impresa come l'uscita mensile di un prodotto a *target* ampio (disponibile anche on line sul web APAT) e quindi fruibile per il comune cittadino.

5) *Disponete di un comitato editoriale?*

Non ancora, purtroppo, ma proprio in questi giorni si stanno compiendo gli ultimi passi verso l'istituzione di un Comitato, costituito dai responsabili dei Dipartimenti e Servizi Interdipartimentali, per la valutazione e validazione (se necessario anche tramite *technical referee* esterno) dei volumi presenti nel piano editoriale semestralmente redatto (previa apposita ricognizione condotta presso tutte le unità) e per l'emissione di procedure interne riguardanti le fasi di lavorazione dei volumi. Il Comitato sarà chiamato anche a decidere sulla linea editoriale, su prodotti divulgativi: insomma, su tutto ciò che connota l'immagine esterna dell'Agenzia tramite attività di grafica e divulgazione.

6) *Com'è strutturato il catalogo dell'offerta editoriale dell'Agenzia?*

Il Catalogo è organizzato attualmente secondo la linea editoriale esistente (Atti, Rapporti, Manuali e linee guida, Documenti) con titolo, immagine di copertina e breve *abstract* per ciascun volume: si auspica in tempi brevi una catalogazione più agile, con un ordinamento per titoli in ordine alfabetico e raggruppamento anche per anni, oltre ad una classificazione di massima per macro sezioni/temi.

7) *In sintesi, qual è l'attuale politica editoriale dell'APAT?*

Il Settore Editoria è stato formalmente attivato da pochi giorni, ed afferisce al Servizio di Supporto della Direzione Generale: è inevitabile che parlare oggi di una "politica" editoriale sia prematuro. Quello che è stato fatto fin qui, e che ha permesso comunque la costituzione di un gruppo professionalmente valido, pronto a recepire le necessità comunicative interne e tentare di rispondere con prodotti adeguati destinati all'esterno, non può definirsi ancora una "strategia" ma ne costituisce sicuramente le basi. Le modalità utilizzate dal Settore, quindi, sono riassumibili in tre momenti: individuare le conoscenze/professionalità tecniche all'interno dell'Agenzia quale possibile "bacino" di informazioni; utilizzare i contenuti presenti nelle unità APAT non solo passivamente (stampando *report* confezionati dalle singole unità) ma attivamente, rendendo i tecnici "attori" di una sorta di comunicazione interna, finalizzata alla stesura di documenti destinati ad un *target* ampio; ideare e realizzare, infine, prodotti divulgativi *ad hoc* per incrementare la fruizione dell'informazione tecnica e istituzionale. L'obiettivo è ambizioso, ma rientra nell'ottica di contribuire, ciascuno con la propria sensibilità e i propri mezzi, ad aumentare il dialogo e la fiducia nell'istituzione quale possibile interlocutore amico.

Il Settore Editoria, quindi, svolge un ruolo importante e rilevante nell'ambito della strategia di comunicazione dell'APAT, fungendo da interfaccia tra le attività tecnico-scientifiche e di ricerca dell'Agenzia e il pubblico, che la D.ssa Sisti nell'intervista individua soprattutto in esperti di settore (istituzioni, università, imprese). Di seguito presentiamo un'analisi statistica delle richieste di pubblicazioni, volta ad esplicitare, tra le altre variabili, le principali categorie di richiedenti, oltre che la distribuzione territoriale degli stessi e le modalità di richiesta più utilizzate.

2. Analisi delle richieste dei prodotti editoriali dell'APAT

I prodotti editoriali dell'APAT, com'è noto, non sono in vendita presso il pubblico, ma vengono offerti gratuitamente a tutti coloro che ne facciano richiesta, entrando a far parte in questo modo della cosiddetta "letteratura grigia", etichetta che definisce la letteratura tecnico-scientifica non distribuita attraverso i canali commerciali editoriali.

Ma chi si cela dietro le richieste dei prodotti editoriali dell'Agenzia? Qual è il pubblico attuale di riferimento? E quali sono i prodotti maggiormente richiesti? Attraverso l'analisi che presentiamo di seguito, abbiamo cercato di fornire alcune risposte, certamente non definitive e suscettibili di critiche costruttive, allo scopo di delineare, almeno in una prima approssimazione, le caratteristiche dei lettori delle pubblicazioni dell'Ente e le loro preferenze rispetto all'offerta editoriale, al fine di migliorare i prodotti e i servizi attualmente a disposizione, in un'ottica di *customer satisfaction marketing*. Parlare di marketing in un Ente pubblico potrebbe sembrare fuori luogo e per certi versi addirittura dissacrante, ma vale la pena puntualizzare che il marketing non si utilizza solo per migliorare la redditività in termini economici delle aziende, ma anche per migliorarne la qualità dell'offerta. Oggi più che mai anche l'ente pubblico deve ricordarsi di essere un'azienda, in quanto il cittadino è uscito da uno stato di "sudditanza",

prendendo coscienza del suo ruolo di fruitore di servizi ai quali, in quanto contribuente, ha pienamente diritto. Certo, si tratta di un'azienda particolare, che non ha come finalità la produzione di profitto. Un'azienda pubblica, per l'appunto, che come tale tuttavia ha forti responsabilità rispetto alle istituzioni e ai cittadini e un dovere di trasparenza persino maggiore rispetto alle aziende private. L'APAT, in quanto ente pubblico, deve relazionarsi con l'esterno nel modo più corretto e trasparente possibile, in un'ottica di servizio rivolta alle istituzioni e al cittadino. In questo senso il marketing può rivelarsi uno strumento utile, se non indispensabile, in una prospettiva di miglioramento continuo dei prodotti e servizi offerti, partendo dall'analisi del *target* di consumatori dei prodotti e servizi dell'azienda.

Di seguito si riportano i risultati di uno studio sul pubblico dei prodotti editoriali dell'APAT, realizzato attraverso l'analisi delle richieste di pubblicazioni pervenute all'Ente dal novembre 2002 a ottobre 2003. E' stato predisposto un *data base* nel quale sono state inserite 571 richieste ricevute dall'Ente in questo ultimo anno, ponendo in evidenza le seguenti variabili e relative modalità:

- categoria del richiedente (Istituzioni, Università/Ricerca, Imprese, Associazioni, Scuola, Libero professionista, Privato, Studente, Altro);
- data della richiesta;
- modalità attraverso cui è stata inoltrata la richiesta (E-mail, Fax, Posta, Convegni, Altro);
- provincia;
- titoli delle pubblicazioni richieste;
- numero di volumi per ciascun titolo.

2.1 I “best seller” dell'APAT

Come abbiamo premesso, sono state inserite nel data base 571 richieste per un totale di 2551 volumi: ciascuna richiesta infatti, il più delle volte, ha per oggetto diverse pubblicazioni, spesso richieste in più copie.

NUMERO DI VOLUMI PER OGNI TITOLO		
Titolo	N.ro	%
Rifiuti industriali. Metodologia di calcolo dei coefficienti di produzione	270	10,58%
Sintesi annuario dei dati ambientali. Sintesi Italiano	205	8,04%
Linee guida per la redazione e l'uso delle carte della vulnerabilità degli acquiferi all'inquinamento	162	6,35%
Liste rosse e blu della flora italiana	115	4,51%
Atlante delle opere di sistemazione dei versanti. Primo aggiornamento	105	4,12%
Un nuovo approccio per la valutazione della biodiversità. Analisi ecosistemica e inquadramento biogeografico negli studi territoriali per la conservazione e l'uso sostenibile delle risorse naturali	92	3,61%
Metodi di analisi del compost	81	3,18%
Linee guida per la ricostruzione di aree umide per il trattamento di acque superficiali	67	2,63%
Mobilità sostenibile. Una proposta metodologica	61	2,39%
Annuario dei dati ambientali	60	2,35%
La biodiversità nella regione biogeografia mediterranea	60	2,35%
Il danno ambientale ex art. 18 L.349/86. Aspetti teorici e operativi della valutazione economica del risarcimento dei danni	57	2,23%
Rapporto Rifiuti 2002 (APAT-ONR)	54	2,12%
Guida alla progettazione dei sistemi di collettamento e depurazione delle acque reflue urbane	48	1,88%
Assorbimento e fissazione di carbonio nelle foreste e nei prodotti legnosi in Italia	45	1,76%
Altre pubblicazioni	1069	41,9%
Totali	2551	100%

TABELLA 1

Come si può desumere dalla *tabella 1*, i primi tre titoli numericamente più richiesti sono risultati:

1. Rifiuti industriali. Metodologia di calcolo dei coefficienti di produzione (10.58%);
2. Sintesi annuario dei dati ambientali (8.04%);
3. Linee guida per la redazione e l'uso delle carte della vulnerabilità degli acquiferi all'inquinamento (6.35%).

Tuttavia questo primo dato non è indicativo di per sé del successo delle pubblicazioni presso un ampio pubblico, perché in una sola richiesta potrebbero essere stati ordinati 50 volumi dello stesso titolo, come è accaduto, ad esempio, per “Linee guida per la redazione e l'uso delle carte

della vulnerabilità degli acquiferi all'inquinamento". Per tale ragione è necessario integrare questo primo dato e considerare quali sono stati i **titoli più richiesti** non solo per numero di copie, ma soprattutto per numero di singole richieste pervenute riguardanti ciascuna pubblicazione.

RICHIESTE PER OGNI TITOLO		
Titolo	N.ro	%
Liste rosse e blu della flora italiana	110	6,07%
Atlante delle opere di sistemazione dei versanti. Primo aggiornamento	103	5,69%
Un nuovo approccio per la valutazione della biodiversità. Analisi ecosistemica e inquadramento biogeografico negli studi territoriali per la conservazione e l'uso sostenibile delle risorse naturali	89	4,91%
Linee guida per la ricostruzione di aree umide per il trattamento di acque superficiali	66	3,64%
Mobilità sostenibile. Una proposta metodologica	60	3,31%
La biodiversità nella regione biogeografia mediterranea	59	3,26%
Metodi di analisi del compost	55	3,04%
Annuario dei dati ambientali	54	2,98%
Rapporto Rifiuti 2002 (APAT-ONR)	54	2,98%
Il danno ambientale ex art. 18 L.349/86. Aspetti teorici e operativi della valutazione economica del risarcimento dei danni	52	2,87%
Guida alla progettazione dei sistemi di collettamento e depurazione delle acque reflue urbane	45	2,48%
Assorbimento e fissazione di carbonio nelle foreste e nei prodotti legnosi in Italia	44	2,43%
I.B.L. Indice di Biodiversità Lichenica	43	2,37%
Propagazione per seme di alberi e arbusti della flora mediterranea	42	2,32%
Linee guida per la redazione e l'uso delle carte della vulnerabilità degli acquiferi all'inquinamento	39	2,15%
Richieste di altre pubblicazioni	896	49,5%
Totale richieste per ogni titolo	1811	100%

TABELLA 2

In questa prospettiva, come mostrato nella *tabella 2*, "Linee guida per la redazione e l'uso delle carte della vulnerabilità degli acquiferi all'inquinamento" scende bruscamente dal primo al 15° posto e i primi tre titoli più richiesti tra novembre 2002 e ottobre 2003 sono risultati:

1. Liste rosse e blu della flora italiana (6.07%);
2. Atlante delle opere di sistemazione dei versanti (5.69%);

3. Un nuovo approccio per la valutazione della biodiversità. Analisi ecosistemica e inquadramento biogeografico negli studi territoriali per la conservazione e l'uso sostenibile delle risorse naturali (4.91%).

Questo dato ci può fare riflettere sulla destinazione d'uso delle pubblicazioni: nel caso di “Linee guida per la redazione e l'uso delle carte della vulnerabilità degli acquiferi all'inquinamento”, ad esempio, un singola richiesta riguardava più copie della pubblicazione destinata ad una classe di un corso universitario.

2.2 Il trend dei temi ambientali

Oltre ai volumi più richiesti, ci è sembrato interessante rilevare quali sono in generale i temi ambientali trattati dall'APAT ai quali il pubblico ha dedicato maggiore attenzione in questo ultimo anno. A tal fine le pubblicazioni sono state suddivise nelle seguenti diciotto aree tematiche di appartenenza:

1. Biodiversità
2. Acque
3. Rifiuti
4. Suolo
5. Annuario
6. Sostenibilità
7. Normativa ambientale
8. Atmosfera
9. Radioattività
10. Industria
11. Emas
12. Inquinamento acustico
13. Catalogo
14. Atti
15. Elettromagnetismo

16. Formazione
17. Stato dell'ambiente
18. Varie

Come è possibile constatare dalla *tabella 3* e dal *grafico 1* di seguito riportati, i tre temi più “gettonati” sono risultati:

1. Rifiuti (29.60%)
2. Biodiversità (17.99%)
3. Acque (17.72%)

VOLUMI RICHIESTI IN BASE AL TEMA		
Tema	Numero volumi	Volumi in %
Rifiuti	755	29,60%
Biodiversità	459	17,99%
Acque	452	17,72%
Annuario	265	10,39%
Suolo	151	5,92%
Sostenibilità	96	3,76%
Normativa ambientale	61	2,39%
Atmosfera	59	2,31%
Varie	49	1,92%
Radioattività	39	1,53%
Inquinamento acustico	36	1,41%
Emas	34	1,33%
Atti	30	1,18%
Industria	30	1,18%
Elettromagnetismo	13	0,51%
Catalogo	11	0,43%
Stato dell'ambiente	6	0,24%
Formazione	5	0,20%
Totale	2551	100%

TABELLA 3

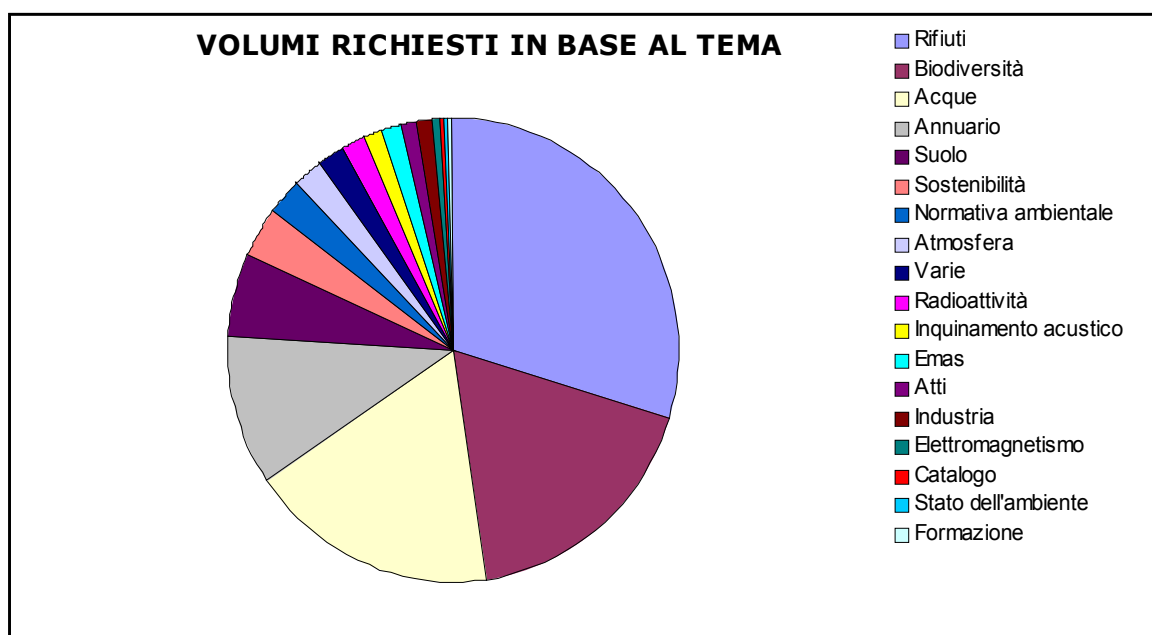


GRAFICO 1

I primi tre temi, inoltre, si distaccano in modo deciso dai successivi: il 4° tema “in classifica”, l’Annuario, ha ottenuto infatti il 10.39% delle preferenze rispetto al 17.72% registrato per la Biodiversità.

Il dato così rielaborato ci potrebbe far riflettere, ad esempio, su quali sono i fattori che determinano la “moda” dei temi ambientali, in particolare sul ruolo svolto in tal senso dall’informazione radiotelevisiva, della carta stampata e dei *new media*. Un possibile seguito della ricerca potrebbe riguardare il confronto di questi risultati con gli argomenti della rassegna stampa dello stesso periodo raccolta dall’ufficio stampa dell’APAT, per verificare l’eventuale correlazione tra l’agenda dei media e le richieste del pubblico. Il dato, inoltre, potrebbe risultare utile per orientare le scelte editoriali dell’Ente e per promuovere, attraverso un’opportuna attività di comunicazione, i volumi meno richiesti per evitare che giacciono in magazzino divenendo obsoleti e trasformandosi in carta da macero.

2.3 Le aree geografiche di interesse

Per quanto riguarda la provenienza geografica delle richieste, come si può desumere dalla *tabella 4*, le prime tre province per numero di volumi

richiesti risultano un capoluogo di regione del Nord (Piemonte), uno del Centro (Lazio) e uno del Sud (Sicilia). Nell'ordine troviamo:

1. Torino (18.58% dei volumi)
2. Roma (12.74% dei volumi)
3. Palermo (5.45% dei volumi)

Anche il dato rielaborato in base alle richieste pervenute da ciascuna provincia indipendentemente dal numero di volumi, sembra confermare quanto appena detto, salvo uno scambio di posizioni tra Roma e Palermo.

VOLUMI RICHIESTI DA OGNI PROVINCIA		
Provincia	Numero volumi	Volumi in %
TO – Torino	474	18,58%
RM – Roma	325	12,74%
PA - Palermo	139	5,45%
FI – Firenze	108	4,23%
XX - Nessuna specificata	97	3,80%
MI – Milano	89	3,49%
BA – Bari	82	3,21%
BO - Bologna	51	2,00%
AN - Ancona	48	1,88%
UD – Udine	46	1,80%
TV – Treviso	44	1,72%
PD – Padova	36	1,41%
PV – Pavia	35	1,37%
VR – Verona	33	1,29%
MC - Macerata	32	1,25%
NA – Napoli	32	1,25%
PU – Pesaro Urbino	32	1,25%
TN – Trento	30	1,18%
AQ – Aquila	28	1,10%
VE - Venezia	27	1,06%
Altre province	763	29,94%
Totale	2551	100%

TABELLA 4

RICHIESTE PERVENUTE DA OGNI PROVINCIA		
Provincia	Numero richieste	Richieste in %
TO – Torino	44	7,71%
PA - Palermo	38	6,65%
RM – Roma	35	6,13%
MI – Milano	29	5,08%
XX - Nessuna specificata	29	5,08%
BA – Bari	26	4,55%
BO - Bologna	20	3,50%

FI – Firenze	14	2,45%
UD – Udine	12	2,10%
AN – Ancona	11	1,93%
TN – Trento	11	1,93%
VR – Verona	11	1,93%
MC – Macerata	10	1,75%
PD – Padova	10	1,75%
VE – Venezia	10	1,75%
PG – Perugia	9	1,58%
GE – Genova	8	1,40%
NA – Napoli	8	1,40%
TV – Treviso	8	1,40%
CA – Cagliari	7	1,23%
Altre province	221	38.70%
Totale	571	100%

TABELLA 5

Come evidenziato dalla *tabella 5*, infatti, le prime tre province per numero di richieste sono:

1. Torino (7.71% delle richieste registrate)
2. Palermo (6.65 % delle richieste registrate)
3. Roma (6.13% delle richieste registrate)

Nella tabella ci siamo limitati a riportare, per ragioni di spazio, i dati delle prime 20 province; tuttavia di seguito commenteremo brevemente il dato completo. Una prima considerazione riguarda la natura delle province in relazione al numero delle richieste: solo 11 delle 103 province italiane hanno inoltrato all’Agenzia più di 10 richieste di volumi, e di queste ben 9 sono capoluoghi di provincia (81.81%); mentre 25 province, di cui 7 capoluoghi (28%), hanno inoltrato tra le 5 e le 10 richieste, contro 52 che ne hanno inoltrate meno di 5, di cui 2 soli capoluoghi di provincia (3.84%), mentre 13 province non hanno inoltrato alcuna richiesta. Il dato risulta significativo in quanto potrebbe fornire all’Agenzia, in particolare al Settore Editoria, un’indicazione importante per orientare un’eventuale campagna di comunicazione esterna, puntando a consolidare le realtà già acquisite, e ad

ampliare il bacino di utenza facendo leva su un pubblico potenziale tutto da scoprire e sviluppare.

Una seconda considerazione riguarda il nesso tra la territorialità delle richieste pervenute e gli eventi agenziali. Non è un caso, infatti, che Torino, Palermo e Roma siano state sede di importanti eventi ai quali l'APAT ha partecipato con uno stand ("Il salone del libro" di Torino e "Il salone della comunicazione pubblica a Roma) o che l'Agenzia stessa ha organizzato (La conferenza delle Agenzie Ambientali a Palermo), a dimostrazione dell'efficacia dello stand quale canale distributivo, seppur occasionale, delle pubblicazioni scientifiche dell'APAT.

Il dato provinciale, tuttavia, benché utile e utilizzabile, potrebbe risultare eccessivamente frammentato per farsi un'idea più generale sull'andamento delle richieste. Per tale ragione abbiamo ritenuto proficuo raggruppare le province in quattro categorie, corrispondenti ad altrettante aree geografiche, aggiungendo una quinta categoria "di chiusura":

1. Nord Italia (Valle D'Aosta, Piemonte, Lombardia, Trentino Alto Adige, Friuli Venezia Giulia, Veneto, Liguria, Emilia Romagna)
2. Centro Italia (Toscana, Lazio, Marche, Umbria, Abruzzo, Molise)
3. Sud Italia (Campagna, Basilicata, Puglia, Calabria)
4. Isole (Sicilia, Sardegna)
5. Altro (provincia non rilevabile o estero)

VOLUMI PER AREA GEOGRAFICA		
AREA	N.ro volumi	% volumi
Nord	1176	46,10%
Centro	723	28,34%
Sud	290	11,37%
Isole	264	10,35%
Altro	98	3,84%
Totale	2551	100,00%

TABELLA 6

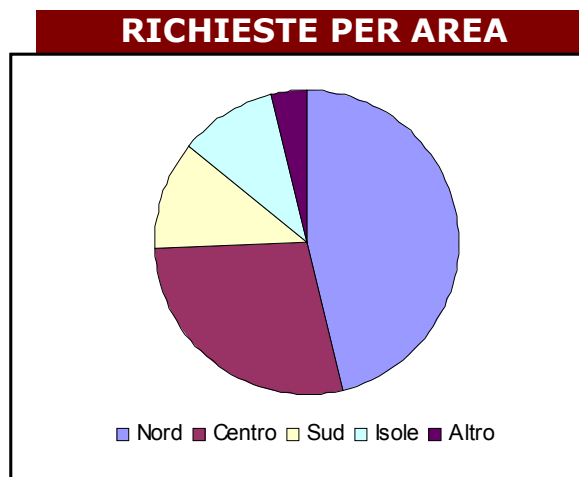


GRAFICO 2

Il dato così rielaborato ha dato i seguenti risultati, evidenziati dalla *tabella 6* e dalla *tabella 7*, e visualizzabili di seguito attraverso il *grafico 2* e il *grafico 3*. Il maggior numero di volumi è richiesto dalle regioni del Nord (46.10%) che danno un grande distacco a quelle del Centro (28.34%) e al Sud e alle Isole, che insieme totalizzano il 21.72%. Dal punto di vista delle richieste, invece, è ancora il Nord a primeggiare in modo deciso (44.13%), mentre Sud e Isole superano le regioni del Centro Italia, con il 28.2% contro il 22.42%. Un peso importante nella determinazione di questo dato, come vedremo, è giocato dagli eventi, in questo caso dal “Salone del Libro” di Torino, dalla “VI conferenza delle Agenzie” del 2002 a Palermo e dal “Forum PA” di Roma, a ulteriore dimostrazione dell’importanza e della validità di una strategia di comunicazione integrata.

2.4 Profilo essenziale dei richiedenti

Arriviamo ora a trattare un punto cruciale: chi si nasconde dietro le richieste delle pubblicazioni? Chi è interessato alla produzione editoriale dell’APAT? A tal proposito si è deciso di catalogare i richiedenti nelle seguenti sette categorie più una ottava categoria “di chiusura”:

1. Istituzioni
2. Università / Ricerca
3. Imprese
4. Scuole
5. Privato
6. Studente
7. Associazione
8. Altro

Il dato così rielaborato ha dato i seguenti risultati, evidenziati dalla *tabella 8* e dalla *tabella 9*, e visualizzabili di seguito attraverso il *grafico 4* e il *grafico 5*.

Come si può vedere, le Istituzioni sembrano essere al momento gli interlocutori privilegiati, con il 50.06% dei volumi richiesti e il 44.83% di domande inoltrate. Al secondo posto, in modo forse prevedibile, si posizionano le Università e gli Enti di ricerca.

VOLUMI IN BASE ALLA CATEGORIA DEL RICHIEDENTE		
Categoria	N.ro	%
Istituzione	1277	50,06%
Università / Ricerca	449	17,60%
Associazione	230	9,02%
Impresa	155	6,08%
Privato	154	6,04%
Studiante	124	4,86%
Libero professionista	107	4,19%
Scuola	38	1,49%
Altro	17	0,67%
Totale	2551	100%

TABELLA 8

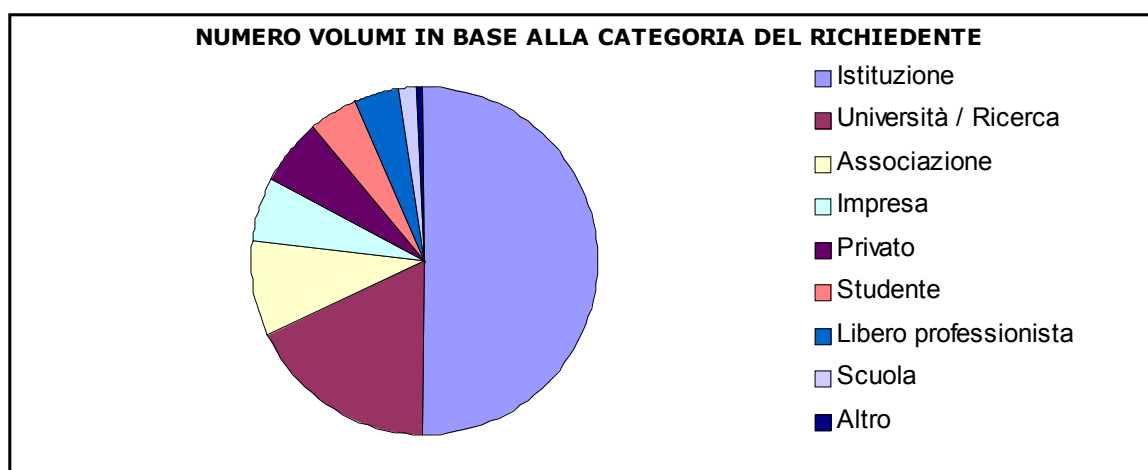


GRAFICO 4

RICHIESTE IN BASE ALLA CATEGORIA DEL RICHIEDENTE		
Categoria	N.ro	%
Istituzione	256	44,83%
Università / Ricerca	95	16,64%
Impresa	54	9,46%
Privato	54	9,46%
Studente	40	7,01%
Associazione	25	4,38%
Libero professionista	24	4,20%
Scuola	15	2,63%
Altro	8	1,40%
Totale	571	100%

TABELLA 9

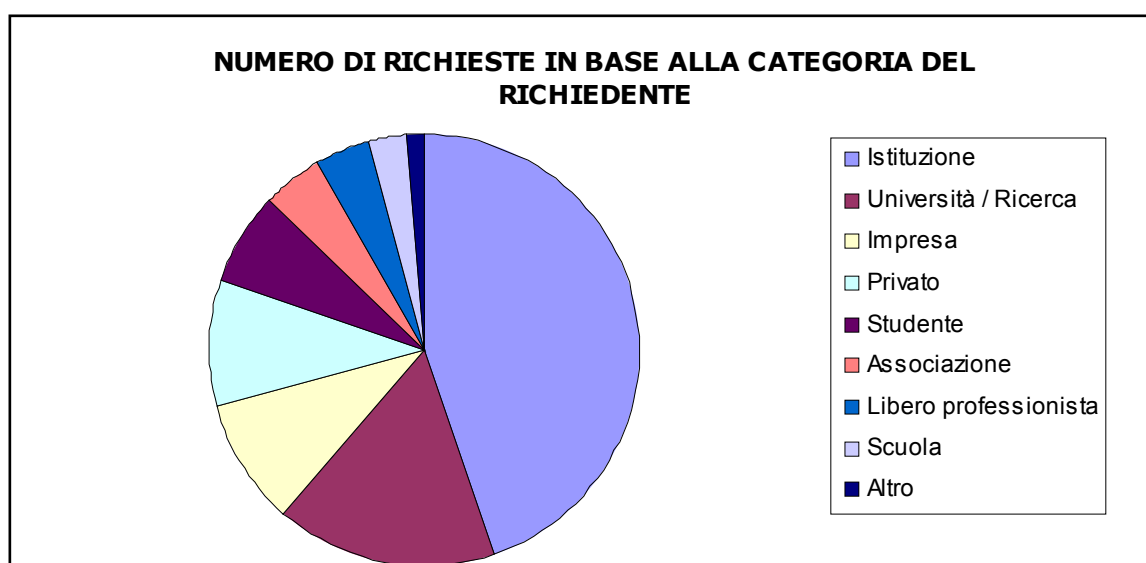


GRAFICO 5

Un interlocutore forse più inaspettato è costituito dalle imprese, con l'9.46% sul totale delle richieste, provenienti in particolare dalle società di consulenza, che utilizzano i prodotti editoriali dell'APAT per l'aggiornamento dei loro professionisti e per migliorare in generale la loro offerta. Anche gli studenti costituiscono un importante bacino di lettori: essi utilizzano le pubblicazioni dell'Ente soprattutto per portare a termine gli studi universitari in sede di elaborazione della tesi. Anche le Associazioni sembrano interessate, seppure ancora marginalmente, ai prodotti editoriali dell'APAT. Lo stesso discorso vale per le scuole, che costituiscono un pubblico potenziale tutto da sviluppare, soprattutto rispetto a pubblicazioni

scientifiche più divulgative, corredate da immagini e destinate anche a programmi di educazione ambientale ²³.

2.5) Modalità di richiesta

Un ultimo dato evidenzia, come mostrano la *tabella 10* e il *grafico 6*, le modalità di richiesta più utilizzate, distinte in quattro categorie più una quinta “di chiusura”:

1. E - mail
2. Fax
3. Convegni
4. Posta
5. Altro

RICHIESTE IN BASE ALLA MODALITA'		
Modalità	N.ro	%
Convegni	227	39,75%
Fax	160	28,02%
E-Mail	120	21,02%
Posta	58	10,16%
Altro	6	1,05%
Totale	571	100%

TABELLA 10

²³ Anche in questo senso opera il Servizio Promozione della Formazione Ambientale, il quale cura la promozione di programmi di divulgazione in materia ambientale, in accordo con le altre unità dell'Agenzia, con le amministrazioni nazionali e locali, con le ARPA e le APPA. Per quanto riguarda le scuole, in ambito comunitario l'APAT prende parte al “Progetto Flepy” per lo sviluppo di un kit di materiale educativo sui temi dell'acqua e dell'aria, rivolto ai bambini dai 3 ai 7 anni, in partenariato con altri Paesi dell'Unione Europea.

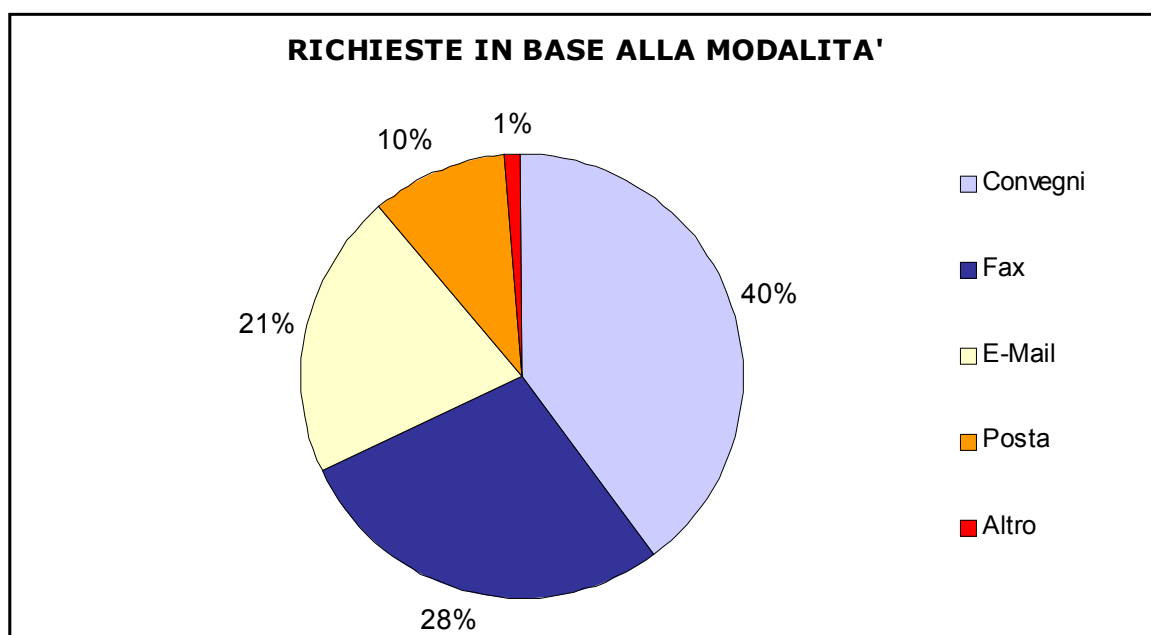


GRAFICO 6

Dalla tabella, e ancor più dal grafico, emerge l'importanza degli eventi agenziali come momento di incontro tra il Settore Editoria e il suo pubblico attuale e potenziale: il 40% delle richieste, in effetti, sono state raccolte presso gli stand allestiti dall'APAT in occasione di convegni.

Il fax risulta essere la modalità scelta dal 28% dei richiedenti, seguita senza eccessivo distacco dall'e-mail, a conferma dell'importanza assunta dalle nuove tecnologie rispetto al veicolo postale (solo il 10% delle richieste sono pervenute per posta), sottolineando ancora una volta la necessità dell'adozione di una prospettiva di comunicazione integrata.

Un ultimo dato a nostro avviso rilevante riguarda la scelta delle modalità di richiesta da parte degli interlocutori più importanti per numero di richieste inoltrate: Istituzioni, Università e ricerca, Imprese (cfr. *tabella 9*).

Come si può riscontrare dal *grafico 7*, dal *grafico 8* e dal *grafico 9*, le Istituzioni sembrano essere il pubblico privilegiato degli eventi organizzati dall'Agenzia: il 50% delle richieste pervenute da tale categoria è stato raccolto proprio in queste occasioni. Le Istituzioni, inoltre, sembrano preferire ancora, anche se non con molto scarto, il fax (23% delle richieste) all'e-mail (16% delle richieste), un dato che può dare adito ad almeno due spiegazioni: da un lato la lentezza con cui le nuove tecnologie sono penetrate

negli uffici della Pubblica Amministrazione; dall'altro il rilievo dato dalla cultura burocratica alla documentazione cartacea.

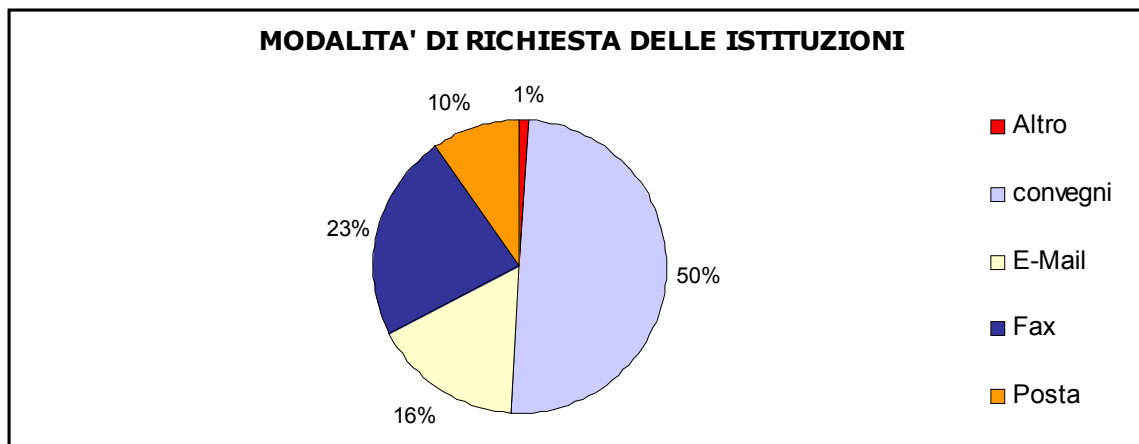


GRAFICO 7

Per quanto riguarda le Università, il *grafico 8* evidenzia che il fax rimane al primo posto, seguito dall'e-mail, dai congressi e eventi fieristici e dalla posta.

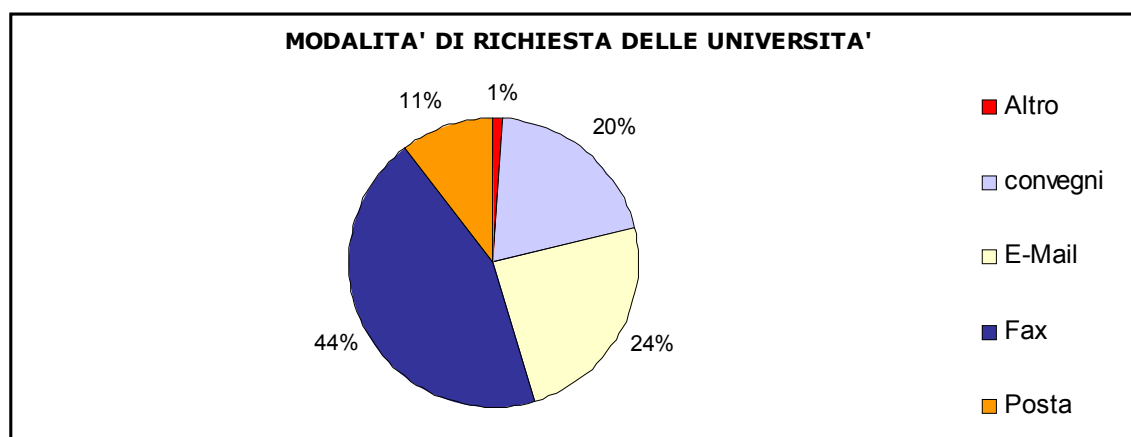


GRAFICO 8

Per quanto riguarda invece le imprese, il *grafico 9* mostra la loro preferenza per il fax, seguito senza eccessivo distacco dalla posta elettronica, seguita dai convegni e dalla posta tradizionale.

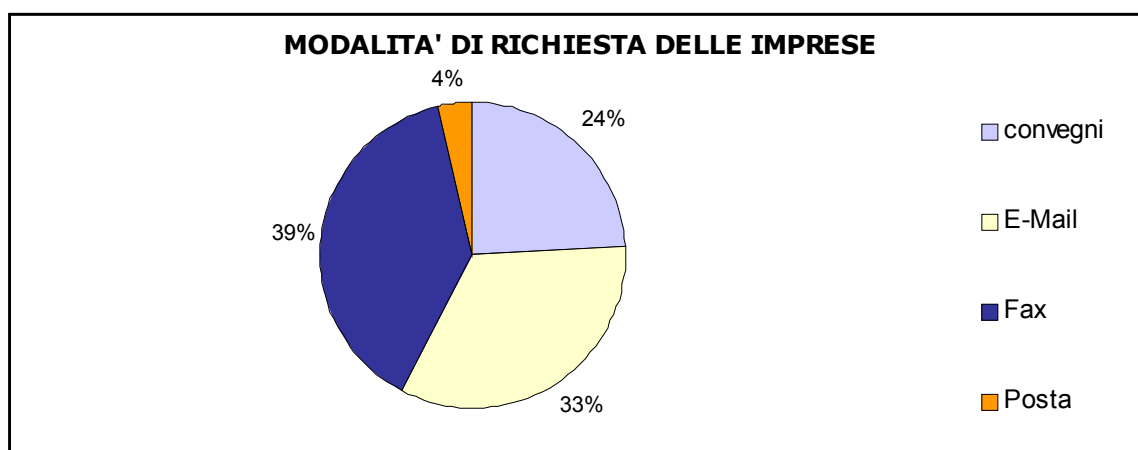


GRAFICO 9

In conclusione, dai dati analizzati è emerso il profilo essenziale del pubblico dei fruitori dei prodotti editoriali dell'APAT, che tuttavia va assolutamente approfondito e affinato per avere una fotografia sempre più corrispondente ad una realtà tanto complessa.

In questa prospettiva sarebbe quindi opportuno adottare un'ottica di *marketing*, tenendo conto del fatto che l'APAT, in quanto azienda pubblica, ha il dovere di migliorare progressivamente i suoi prodotti e servizi, adattandoli ai bisogni di un pubblico sempre più articolato e con necessità peculiari, oltre che un dovere di trasparenza nei confronti dei cittadini e delle Istituzioni.

Per adempiere a questi doveri, è necessario che l'Agenzia apra una finestra sul mondo esterno, presupposto irrinunciabile per l'attivazione di un dialogo continuo e non episodico, che consenta all'APAT di conoscere il pubblico attuale e potenziale con le sue molteplici necessità e aspettative.

In tal senso gli stand allestiti dall'Agenzia in occasione di vari eventi costituiscono, al momento attuale, oltre che uno dei canali privilegiati per la promozione e la distribuzione dei prodotti editoriali di contenuto tecnico-scientifico, anche un prezioso momento di incontro e dialogo con il pubblico dell'APAT. Al riguardo presentiamo di seguito una relazione sulle attività

dello stand allestito in occasione della VII conferenza delle Agenzie ambientali, tenutasi a Milano nel novembre 2003.

3. Eventi agenziali e richiesta di prodotti editoriali: la VII conferenza delle Agenzie ambientali

In occasione della *VII conferenza delle Agenzie ambientali*, Milano 24-26 novembre 2003, presso lo stand dell'APAT, e nel corso dei lavori, sono stati richiesti e distribuiti le pubblicazioni dell'Agenzia, attraverso momenti di incontro/dialogo tra i rappresentanti APAT e il pubblico che ha visitato lo stand stesso.

L'iniziativa nel suo complesso si è strutturata in tre momenti rilevanti:

- presentazione del sito web;
- promozione delle pubblicazioni tecniche;
- distribuzione della newsletter *IdeAmbiente* e della brochure istituzionale dell'APAT.

La partecipazione del pubblico presso lo stand è stata numerosa (dell'ordine di circa 400 presenze medie al giorno) ed al tempo stesso molto interessata alle attività dell'APAT, illustrate nella "brochure" istituzionale.

Tale partecipazione, peraltro, è stata accresciuta dalla presentazione del sito web come nuovo strumento di comunicazione dell'Agenzia dal quale è anche possibile scaricare le pubblicazioni in formato PDF. In particolare la documentazione dell'Agenzia è stata apprezzata soprattutto i suoi contenuti tecnico-scientifici d'avanguardia e per l'attualità e la rilevanza degli argomenti trattati. Al di là dei colloqui e di tutte le richieste verbali presso lo stand, di seguito si riportano i risultati di un'analisi dell'andamento della diffusione dei volumi.

**PUBBLICAZIONI APAT DISTRIBUITE
ALLA VII CONFERENZA DELLE AGENZIE AMBIENTALI
MILANO 24 - 26 NOVEMBRE 2003**

TITOLO PUBBLICAZIONE	VOLUMI DISTRIBUITI	VALORE %
Ambiente come opportunità	300	31,81
L'educazione ambientale nel sistema delle Agenzie per la protezione dell'ambiente	100	10,60
Valutazione dell'impatto sull'ambiente degli incidenti rilevanti	90	9,54
Linee guida per l'applicazione del regolamento EMAS a parchi ed aree naturali protette	75	7,95
EMAS - Linee guida alle organizzazioni che gestiscono reti di energia elettrica	55	5,83
Gestione delle aree di collegamento ecologico funzionale	51	5,41
La formazione ambientale attraverso stages - III volume	50	5,30
Guida tecnica su metodi di analisi per l'utilizzo di indicatori ecotossicologici e biologici per i suoli e i siti contaminati - cd rom	47	4,98
Emissioni di benzene in Italia	45	4,77
Gli atti della VI conferenza di Palermo	44	4,67
Il sistema di contabilità dei rifiuti sanitari	36	3,82
Le attività emergenziali APAT a seguito di eventi alluvionali e sismici	36	3,82
L'attività conoscitiva del servizio laguna di Venezia dell'APAT	14	1,48
TOTALE	960	100,00

TABELLA 11

La distribuzione della documentazione è stata organizzata principalmente attraverso la compilazione di un modulo di richiesta per il successivo ritiro delle pubblicazioni, e nel caso di alcuni titoli di interesse generale, mediante la consegna diretta presso lo stand. Tutte le schede compilate dai richiedenti, sono state raccolte e i relativi dati sono stati elaborati statisticamente, tenuto conto della quantità disponibile dei volumi: in alcuni casi, infatti, la richiesta è risultata superiore alla disponibilità.

Si espone di seguito il risultato della statistica orientata ad individuare quali tra gli argomenti trattati nelle opere a disposizione del pubblico siano risultati di maggior interesse. I dati derivanti da tale indagine sono riportati nella *tabella 11* e visualizzabili graficamente attraverso il *grafico 10*, come mostrato di seguito.

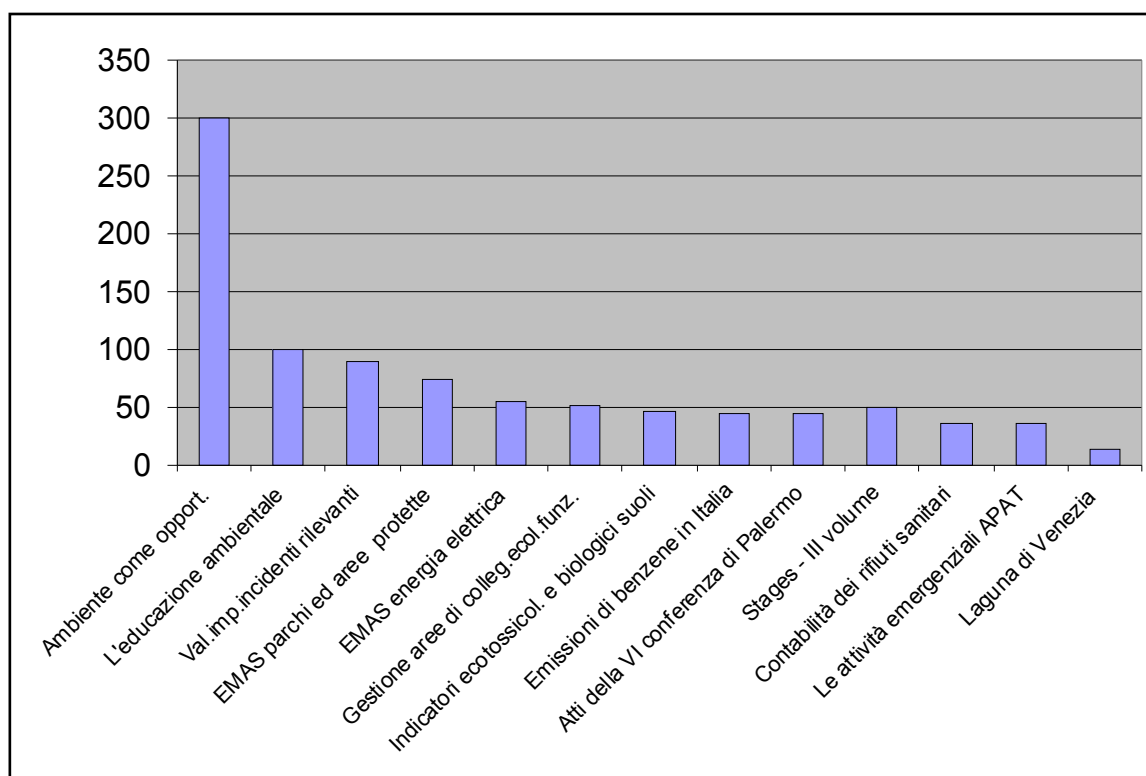


GRAFICO 10

Da una prima analisi dei dati emergono i seguenti elementi degni di nota:

1. le richieste, dal punto di vista del peso percentuale, possono essere raggruppate in tre fasce di preferenze:
 - a) una **prima fascia**, al di sopra il 10% del totale delle richieste, costituita dai seguenti volumi:
 - Ambiente come opportunità (31,8 %);
 - L'educazione ambientale nel sistema delle Agenzie per la protezione dell'ambiente (10,60%);
 - b) una **seconda fascia**, tra il 5% e il 10% delle richieste, costituita dai seguenti volumi:
 - Valutazione dell'impatto sull'ambiente degli incidenti rilevanti
 - Linee guida per l'applicazione del regolamento EMAS a parchi ed aree naturali protette

- EMAS – Linee guida alle organizzazioni che gestiscono reti di energia elettrica
 - Gestione delle Aree di collegamento ecologico funzionale
 - La formazione ambientale attraverso stages – III volume
- c) una **terza fascia**, sotto il 5% delle richieste, costituita dai rimanenti volumi riportati in tabella.

2. Per quanto riguarda gli argomenti si evidenzia che:

La divulgazione, anche ad alto livello tecnico, delle diverse tematiche ambientali è la più richiesta (*Ambiente come opportunità*), anche negli aspetti più legati alla educazione e formazione ambientale (i due volumi che hanno riportato rispettivamente il 10,60% e 5,30% nella statistica).

Di grande interesse l'area tematica connessa all'industria: sul rischio ambientale (*Valutazione dell'impatto sull'ambiente degli incidenti rilevanti* 9,54%), sulle procedure EMAS (rispettivamente 7,95% e 5,83%), seguite immediatamente dalle reti ecologiche (5,41%) e con minimo scarto da temi relativi alla contaminazione dei suoli, inquinamento atmosferico, rifiuti sanitari, tutela del suolo e delle acque.

Questa prima statistica, sia pure condotta su un campione limitato e strettamente collegato al Sistema delle Agenzie Ambientali (ma con un pubblico composto, come detto, da svariati interlocutori non soltanto tecnici) potrebbe costituire, insieme alla ricognizione che segue, il punto di partenza per l'individuazione dei temi di maggior interesse, finalizzata alla massima fruibilità del prodotto da parte di tutti.

4. Titoli proposti per la stampa: un esempio di programmazione editoriale

Il Settore Editoria effettua semestralmente, tramite una scheda da compilare (*figura 1*), una “ricognizione” dei titoli da pubblicare presso i Dipartimenti/Servizi Interdipartimentali dell’Agenzia, al fine di stabilire con la maggior precisione possibile l’offerta dei rapporti tecnici che l’APAT intende diffondere all’esterno.

In questa fase di selezione è essenziale avvalersi dell’operato di un Comitato Editoriale di alto livello, attualmente in fase di istituzione, in grado di valutare priorità, contenuti, e non ultimo, una veste grafica coerente con gli argomenti tecnici dei prodotti editoriali dell’Agenzia.

Di seguito riportiamo, a titolo esemplificativo la tabella di una possibile futura produzione editoriale (*figura 2*), quale esempio di programmazione del Settore, estratta dall’ultima ricognizione (dicembre 2003) e quindi passibile di modifiche.

ESEMPIO DI SCHEDA DI PUBBLICAZIONE

Da: DIPARTIMENTO/Servizio interdipartimentale

Settore/unità

Prot. n./.....**del**

TITOLO:
Redattori/ Gruppo lavoro

ABSTRACT (max 6 righe)				
N. cartelle:	N.immagini/foto	N. tabelle:	Tiratura richiesta:	Data consegna a Sett. Edit. bozza cartacea e floppy
Data/periodo di consegna del libro ultimato: Eventuale manifestazione/ Presentazione il Luogo:	Formato finale del prodotto: Cartaceo Cartaceo + CD allegato CD in custodia Brochure Altro.....	Destinatari: <input type="checkbox"/> Pubblico vasto <input type="checkbox"/> Specialisti <input type="checkbox"/> Istituzioni <input type="checkbox"/> Altro.....	Note:	
Colore: richiedere il colore solo se indispensabile, raggruppando la presenza di foto e grafici a colori prevedendo un apposito rinvio nel testo. <input type="checkbox"/> tutto a 4 colori <input type="checkbox"/> tutto a 2 colori <input type="checkbox"/> bianco e nero <input type="checkbox"/> n. pagine a colori previste:				
Tem: (si può segnare anche più di un campo) <input type="checkbox"/> Acque <input type="checkbox"/> Atmosfera <input type="checkbox"/> Biodiversità <input type="checkbox"/> Emas /Ecolabel <input type="checkbox"/> Formazione <input type="checkbox"/> Rischio industriale <input type="checkbox"/> Normativa <input type="checkbox"/> Radioattività <input type="checkbox"/> Rifiuti <input type="checkbox"/> Suolo <input type="checkbox"/> Altro:.....				

FIGURA 1

ESEMPIO DI PIANO EDITORIALE

GENNAIO	
FEBBRAIO	1. Stampa pieghevole Sistema Agenzie in inglese 2. Newsletter Marzo 3. Materiale Progetto Life - Ecolabel 4. AMB-SPA "National Inventory Report" 5. AMB-PCC "IPPC" 6. AMB-SPA "Agenda21 Locale 2003"

MARZO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ristampa Brochure istituzionale APAT 2. Newsletter aprile 3. Catalogo pubblicazioni APAT
	<ol style="list-style-type: none"> 1. BIB - 12 Cd "Territorio e suolo. Cartografia" 2. NAT "La protezione delle specie selvatiche" 3. NAT "Piante geneticamente modificate" 4. SUO-IST/ SUO-RIS "Intensity assessment" 5. SUO - "Elementi per conoscenza geologica territorio italiano" 3DVD 70 R 6. AMB-RIF "Effetti dell'impiego di frazione organica" (1a) 7. AMB-RIF "I veicoli fuori uso" (1b) 8. RIS-TEC "Valorizzazione delle biomasse" (1) 9. RIS-TEC "Modelli previsionali per prodotti fitosanitari" (2) 10. IAM/CTN-TES "Guida tec. Indicatori ecotossicologici"
APRILE	<ol style="list-style-type: none"> 1. Newsletter maggio
	<ol style="list-style-type: none"> 1. AMB-RIF "Il riutilizzo sul suolo di acque reflue depurate" (2) 2. AMB-RIF "Studio per l'individuazione delle caratteristiche meccaniche" (2) 3. AMB-RIF "Definizione di un quadro di riferimento" (2) 4. AMD -DIR "L'ambiente come opportunità 2" (2-Casa Ed.??)
MAGGIO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Newsletter giugno
	<ol style="list-style-type: none"> 1. AMB-DIR "Compartecipazioni e tariffe per il sistema delle Agenzie" (2-casa ed.) 2. AMB-SPA "La stima delle emissioni da trasporto stradale dal 1990-2000" (3) 3. AMB-SPA "Emissioni di Pm10 in Italia dal 1990 al 2000" (3)
GIUGNO	<ol style="list-style-type: none"> 4. Newsletter luglio-agosto
	<ol style="list-style-type: none"> 1. AMB-DIR "Il fabbisogno finanziario delle Agenzie per l'Ambiente" (2-Casa Ed.??) 2. AMB-DIR "Il Rapporto Benchmarking" (2) 3. AMB-SPA "I permessi di emissione negoziabili come strumento per la riduzione dell'inquinamento atmosferico"
LUGLIO	
AGOSTO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Newsletter settembre
SETTEMBRE	<ol style="list-style-type: none"> 2. Newsletter ottobre
OTTOBRE	<ol style="list-style-type: none"> 3. Newsletter novembre
NOVEMBRE	<ol style="list-style-type: none"> 4. Newsletter dicembre-gennaio
DICEMBRE	

FIGURA 2

La conoscenza di quanto accade “a casa propria” è un presupposto fondamentale per la predisposizione di qualunque strategia: non si può infatti progettare per il proprio futuro senza conoscere il passato e il presente. Ma ciò non è sufficiente. Oggi più che mai, infatti, occorre volgere lo sguardo all'esterno, osservando e studiando con attenzione cosa hanno fatto altri prima di noi, cosa stanno facendo attualmente e, se possibile, cercando di prevedere le mosse future. Tutto ciò allo scopo di comprendere e apprendere dai successi e dagli errori altrui, evitando di commetterne a nostra volta, elaborando in tal modo una strategia il più possibile efficace rispetto al raggiungimento dei nostri obiettivi. A tal fine, di seguito presentiamo due

esempi di politica editoriale da cui ci auguriamo che possano derivare nuove idee e interessanti spunti di riflessione rispetto all'organizzazione del Settore Editoria dell'APAT.

5. Un primo sguardo all'esterno: la politica editoriale dell'ISTAT

Qualsiasi organizzazione per sopravvivere ed avere successo deve apprendere costantemente, e uno dei modi per farlo, come si è detto, consiste nel guardare all'esterno in modo costruttivo, cercando cioè di comprendere le chiavi del successo e le ragioni dell'insuccesso di altre aziende, al fine di imitare le strategie vincenti, adattate ovviamente al proprio contesto, e soprattutto di evitare gli errori già commessi da altri.

Ci è sembrato utile, in questa prospettiva, aprire una finestra su una realtà istituzionale consolidata quale l'ISTAT, che da anni dispone di un forte settore dedicato all'editoria e quindi di un bagaglio di esperienza consolidato e prezioso. La scelta ovviamente non è stata casuale, ma dettata dal fatto che l'ISTAT, proprio come l'APAT, è un ente pubblico e come tale non può trarre lucro dalle sue attività. Inoltre, fatto non meno rilevante, la sua produzione editoriale è il frutto delle attività di ricerca che costituiscono un obiettivo precipuo dell'ente, il cui scopo è quello di fornire un dato rigorosamente scientifico e credibile, al servizio del cittadino e della democrazia, non influenzato né dalla politica, né dal mercato, come precisato dal Presidente dell'ISTAT Luigi Biggeri sulla *home page* del sito Internet www.istat.it:

“L'informazione statistica ufficiale rappresenta, da sempre, uno **strumento di democrazia**: offre ai governi, a qualsiasi livello territoriale, elementi cruciali per prendere decisioni coerenti e assicura ai cittadini la possibilità di valutare l'operato di chi amministra. Per questo è un **bene pubblico**, indispensabile per governare il presente e il futuro della società. È importante, quindi, che la statistica pubblica produca sempre più e sempre

meglio, coerentemente con i **cambiamenti** che investono il tessuto economico e sociale del paese”. (Ndr: grassetto dell’autore)

Tutto ciò rende l’intervista al Dott. Zuchegna, responsabile marketing del Settore Editoria dell’ISTAT, una testimonianza interessante che può far riflettere, rivelandosi un contributo prezioso anche per valutare la fattibilità di ipotesi e progetti relativi al Settore Editoria dell’APAT.

1) *Qual è la politica editoriale dell’ISTAT?*

L’ISTAT è sempre stata casa editrice e ha sempre venduto i suoi prodotti editoriali, oltre a distribuirne una parte gratuitamente. L’ISTAT produce ogni anno circa un centinaio di pubblicazioni, prodotti finali di indagini statistiche. Fino al 1995 tutto veniva prodotto su carta. In seguito sono stati introdotti i supporti informatici (floppy disk, cd-rom) e alcuni prodotti sono stati presentati solo in formato digitale per facilitare la fruizione delle tabelle. Allo stesso tempo viene messo a punto anche il sito Internet, e i contenuti delle pubblicazioni vengono introdotti on line. In precedenza su Internet si trovavano già le banche dati con servizi on line a pagamento. Dal 2001 i dati sono fruibili gratuitamente. Molti clienti hanno iniziato ad usare Internet con una conseguente diminuzione dell’acquisto dei prodotti editoriali cartacei.

L’attuale politica editoriale, quindi, si riassume come segue:

- rendere tutte le pubblicazioni disponibili su Internet gratuitamente;
- in questo modo diminuire i costi di stampa;
- inviare il volume cartaceo solo a chi lo richiede esplicitamente e a chi lo usa (nel nostro caso è indispensabile spedire i dati in tempo brevissimo perché sono soggetti a obsolescenza).

La politica distributiva dei prodotti editoriali dell’ISTAT si basa, inoltre:

- sulla distribuzione gratuita interna dei volumi ai dirigenti, sulla base degli interessi derivanti dalla carica;
- sulla distribuzione di omaggi istituzionali;
- su liste di cambi biblioteca (le pubblicazioni vecchie vengono sostituite da quelle nuove).

2) *La situazione è sempre stata come si presenta oggi?*

Ovviamente no, ci sono stati tanti cambiamenti. L'ISTAT, come abbiamo detto, ha sempre venduto i volumi, almeno dagli anni Ottanta. Alla fine degli anni Ottanta, inoltre, si è deciso di aprire un punto distributivo, che negli anni Novanta è stato ampliato e completato. Nel 1995 sono state coinvolte le sedi regionali dell'ISTAT, aprendo un centro di vendita in ogni regione. Ogni sede regionale dell'ISTAT aveva già una biblioteca, che si è deciso di trasformare anche in centro di vendita oltre che di consultazione (punto vendita regionale). Le persone che volevano comprare il libro, infatti, dovevano andare in una libreria convenzionata, ordinare il volume, ecc...Allo stesso tempo, infatti, l'ISTAT aveva preso accordi con una rete di circa 100 librerie in tutta Italia per la distribuzione dei suoi prodotti, attraverso contratti in conto deposito²⁴.

3) *Un sistema distributivo così articolato si è rivelato efficiente?*

In parte sì, ma si sono presentati dei problemi.

Il primo grande problema è la crisi delle librerie, soprattutto le piccole, per mille cause diverse: la crescita della concorrenza da parte della grande distribuzione, delle edicole, dei punti vendita regionali e più tardi di Internet. Questo ha comportato un cambiamento radicale nella nostra politica distributiva: l'ISTAT ha deciso di puntare sul supporto informatico e su Internet come veicolo distributivo. Il risultato? Una ulteriore diminuzione del potere distributivo delle librerie, prima intaccato dai punti vendita regionali, poi da Internet, soprattutto a partire dal 2001, anno in cui è iniziata la distribuzione gratuita *on line* di tutte le nostre pubblicazioni (all'inizio era richiesto un compenso, anche se minimo).

Tutto questo ha letteralmente ucciso il sistema di distribuzione attraverso le librerie. Per ovviare a ciò, nel 2000 abbiamo firmato un contratto con una casa editrice, la Maggioli Editore, per ampliare il sistema distributivo delle librerie: la casa editrice si doveva occupare, oltre che della gestione degli abbonamenti, di contattare nuove librerie, con cui stipulare contratti di deposito. Ma la crisi era già in stato avanzato, soprattutto dopo il colpo di grazia inferto da Internet, e la Maggioli non ha potuto fare molto.

4) *Qual è la situazione attualmente?*

Attualmente abbiamo dei contratti in conto deposito con alcune librerie, mentre con altre abbiamo dei contratti in conto assoluto.²⁵ La Maggioli ha convinto le librerie a comprare

²⁴ Con il contratto in conto deposito, la libreria richiede alla casa editrice un certo numero di volumi: quelli che vengono venduti sono acquistati e pagati dalla libreria (fatturati dalla casa editrice). Quelli non venduti sono resi.

²⁵ Con il contratto in conto assoluto la libreria ordina alla casa editrice i libri, che vengono subito fatturati, senza possibilità di renderli in caso di mancata vendita.

alcuni titoli dell'ISTAT, ma ci sono stati problemi. Prima di tutto i libri hanno avuto poco smercio: il più delle volte il cliente, su dieci libri a disposizione, cercava l'undicesimo che non c'era, e allora la libreria doveva ordinarlo, ecc...inoltre i libri che non circolano con una certa velocità sono un costo per la libreria, in quanto occupano spazio senza generare ricavi e utili. Alla fine le librerie hanno smesso di richiedere i volumi più aggiornati in quanto non li reputavano sufficientemente redditizi, e i clienti di conseguenza trovavano sempre meno libri e iniziavano per questo a chiederne sempre meno in libreria. Si è innescato un circolo vizioso.

Un problema dei contratti in conto deposito, invece, è il costo della stampa: indipendentemente dalla vendita dei libri, infatti, occorre stamparli in previsione delle richieste di un certo numero di librerie.

Ci siamo accorti alla fine che l'ambizioso progetto distributivo era poco fattibile: è impensabile essere capillari con un prodotto così settoriale ed è soprattutto insostenibile da un punto di vista economico. Così abbiamo annullato i contratti in conto deposito (nel frattempo anche il contratto con la Maggioli Editori è scaduto) e continuiamo ad appoggiarci ad alcune librerie solo mediante contratti in conto assoluto: la libreria ci richiede un determinato libro e noi lo fatturiamo, con uno sconto del 30%, e lo spediamo. In questo modo abbiamo ridotto i costi di stampa: stampo poco e spendo i soldi per il corriere. Inoltre vendiamo i nostri prodotti anche al singolo cittadino che ne faccia richiesta, attraverso i centri regionali, gli abbonamenti e le prenotazioni.

5) *Come funziona il vostro servizio abbonamenti?*

Per quanto riguarda gli abbonamenti, fino al 1996 c'erano due servizi:

- 1) il servizio abbonamenti in senso stretto, valido per quattro prodotti:
 - Annuario
 - Bollettino
 - Commercio estero
 - Indicatori
- 2) il servizio di prenotazione: chi voleva poteva prenotarsi per ricevere uno o più volumi, di aggiornamento in aggiornamento, fino a disdetta (il 90% dei nostri prodotti sono ripetitivi e si basano sull'aggiornamento dei dati) per i quali si emetteva relativa fattura.

Le cose sono cambiate a partire dal 1996, anno in cui è stato predisposto un catalogo a tema, con quattordici settori tematici: ciascun prodotto è stato associato ad una o più aree tematiche, in quanto può contenere dati afferenti a uno o più settori. La suddivisione in

aree tematiche si è rivelata utile sia per la commercializzazione, sia per gli abbonamenti: gli utenti (o clienti) possono infatti sottoscrivere un abbonamento per un intero settore del catalogo (prima era limitato ai quattro prodotti elencati), ma il servizio di prenotazione per il singolo volume è stato annullato. Gran parte delle vendite avviene, comunque, per abbonamento, mentre le librerie incidono sempre meno, soprattutto, come già detto, a causa dell'intensificazione dell'uso di Internet nel corso degli anni Novanta.

6) *Quanti volumi pubblicate di ogni prodotto?*

Attualmente stampiamo circa mille volumi di ogni prodotto, ma sono diminuiti nel corso degli anni per le ragioni già esposte.

7) *A quanto ammontano quantitativamente le vendite e a quanto gli omaggi?*

Molto dipende dal prodotto. Diciamo che in media il 30% circa è destinato alla vendita, mentre il restante 70% è destinato agli omaggi. Ci sono delle eccezioni per quanto riguarda la tiratura: dell'“Annuario”, ad esempio, vengono stampate circa 8.500 copie, di cui 2.500 circa vengono vendute tramite abbonamento, centri diffusione e librerie, 6.000 circa sono destinate agli omaggi istituzionali e non. Gli omaggi hanno un grosso peso nella nostra politica distributiva, soprattutto relativamente ad alcuni prodotti: il volume “Popolazione e movimento anagrafico”, ad esempio, viene distribuito ad ogni comune italiano.

8) *Ci sono stati tentativi di avvicinamento nei confronti del grande pubblico?*

Sì, ma con scarso successo. Il “Rapporto annuale”, presentato in Parlamento, è uno strumento molto complesso. Qualche anno fa si è pensato di prepararne una versione semplificata per il grande pubblico, edita dalla casa editrice Il Mulino, con un linguaggio più fruibile, con poche pagine e un prezzo molto accessibile (circa 18.000 lire), destinato sia alle librerie, sia alle edicole. Nonostante tutto ciò le quantità vendute sono state insoddisfacenti per noi e per Il Mulino (la casa editrice ha anche investito in pubblicità sui giornali). Il fatto è che non esistono prodotti ISTAT che possano garantire tirature e margini soddisfacenti per fare pubblicità, perché il *target* è necessariamente di nicchia; per contro se non si fa pubblicità raramente si possono raggiungere certe tirature. Il primo anno è andato benino perché molti lettori sono stati attratti dalla novità. Poi le cose sono andate progressivamente peggiorando.

9) *E l'ufficio stampa non è riuscito a svolgere un ruolo promozionale rispetto ai prodotti editoriali?*

No, quasi mai. E' difficile che i giornalisti citino come fonte il titolo del volume. Quando va bene, si limitano a citare l'ISTAT, ma il prodotto editoriale il più delle volte non appare. I giornalisti sono fatti a modo loro. Inoltre i volumi dell'ISTAT non vengono recensiti e consigliati, ma quasi esclusivamente utilizzati in modo strumentale dai giornalisti per scrivere i loro articoli.

10) *Avete un comitato editoriale?*

Più che un vero comitato, possiamo dire che nel corso degli anni le pubblicazioni si sono standardizzate: sono pochi i cambiamenti in un medesimo prodotto da un anno all'altro. Abbiamo un grafico interno mentre alcune cose le facciamo fare all'esterno.

Come già anticipato, l'intervista si rivela un contributo prezioso, in quanto è il racconto di un'esperienza sul campo di ampio respiro, sebbene non priva di difficoltà e, grazie alle già ricordate affinità tra le due aziende, ci permette di avanzare delle ipotesi circa la fattibilità di alcune idee e progetti del Settore Editoria dell'APAT, soprattutto in merito alla predisposizione di nuovi canali distributivi della produzione editoriale. Ci siamo chiesti, infatti, quali possano essere le modalità di distribuzione più adatte all'Agenzia, oltre a quelle già esistenti (spedizioni postali, distribuzione interna all'azienda, pdf scaricabili da Internet): potrebbero rivelarsi utili, ad esempio, eventuali accordi con case editrici già esistenti? O sarebbe opportuno costituire una casa editrice APAT?

Di seguito proveremo a formulare alcune ipotesi che non intendono escludersi vicendevolmente a priori, ma che potrebbero efficacemente integrarsi nell'elaborazione di un eventuale progetto generando proficue sinergie.

Ipotesi 1: network distributivo regionale
--

L'ISTAT, come si legge nell'intervista, attualmente dispone di una propria rete distributiva attiva su tutto il territorio nazionale, grazie alla

predisposizione di centri di diffusione e vendita presso le sedi regionali ISTAT già presenti in ogni capoluogo di regione²⁶.

La struttura del *network* delle Agenzie ambientali potrebbe, nel tempo, rivelarsi funzionale alla predisposizione di un simile canale distributivo? La fattibilità, almeno in linea teorica, potrebbe sussistere, se non altro per la capillarità della presenza territoriale, ma vanno accuratamente vagliate le difficoltà che tale iniziativa potrebbe presentare, soprattutto in una fase iniziale²⁷.

Ipotesi 2: canali distributivi tradizionali

L'ISTAT dispone da tempo di una propria casa editrice e per questa ragione ha la possibilità di vendere le sue pubblicazioni anche fruendo dei canali tradizionali dell'editoria. Per quanto riguarda i canali distributivi tradizionali, l'ISTAT ha stipulato accordi con una rete di librerie su tutto il territorio nazionale attraverso contratti in conto deposito e in conto assoluto. Tale modalità di distribuzione, tuttavia, non si è rivelata del tutto efficace per diverse ragioni che, a nostro avviso, sembrano rimanere ancora oggi valide: prima fra tutte la crisi delle librerie, soprattutto di quelle piccole, accentuata, nel caso specifico dei prodotti ISTAT, dalla presenza e “concorrenza”²⁸ dei

²⁶ L'ISTAT presenta una struttura a rete operante su tutto il territorio nazionale, funzionale alla raccolta dei dati su scala locale, a cui si sovrappone la struttura distributiva dei prodotti editoriali. “Per avvicinarsi all'informazione prodotta dall'Istat, gli utenti possono rivolgersi, oltre che al Centro diffusione della sede di Roma, ai [Centri di informazione statistica](#) (Cis) presenti in ogni regione e provincia autonoma. Si tratta di una rete di sportelli presso cui è possibile acquistare prodotti editoriali, ottenere certificazioni sugli indici dei prezzi e avere assistenza nella ricerca di dati. Presso i centri di Roma e Milano, i [data shop Eurostat](#) danno accesso a milioni di dati statistici, armonizzati e comparabili a livello comunitario”. (tratto da <http://www.istat.it/Istituto/index.htm>)

²⁷ Ci sembra opportuno, ad esempio, sottolineare una differenza che può avere un certo peso: mentre gli Uffici Regionali ISTAT **rappresentano** l'Istituto nel territorio, le ARPA e le APPA sono realtà distinte dall'APAT, benché costituiscano per legge insieme ad essa un unico *network*.

²⁸ Le virgolette evidenziano l'uso improprio del termine in questo contesto, in quanto non si riferisce ad un concorrente esterno all'azienda, ma è la stessa azienda che propone modalità di distribuzione che si “cannibalizzano” vicendevolmente.

centri distributivi regionali e, successivamente, dal sempre maggiore utilizzo di Internet quale canale di distribuzione di contenuti, oltretutto in gran parte dei casi gratuiti.

L'esperienza dell'ISTAT sembra riprodurre una difficoltà ricorrente nella distribuzione di prodotti destinati ad un *target* ristretto, che consiste nella ricerca di efficaci (e efficienti) canali distributivi. Essere capillarmente presenti su tutto il territorio e in numerose librerie con prodotti editoriali destinati ad un pubblico di nicchia, quali le pubblicazioni dell'APAT allo stato attuale, potrebbe rivelarsi inutilmente dispendioso.

Ma prima di giungere a conclusioni troppo affrettate e soprattutto generalizzate, consideriamo le modalità attraverso le quali l'APAT potrebbe arrivare alle librerie.

1. Accordi con case editrici esistenti

Gli eventuali accordi dell'APAT con case editrici già operanti o comunque esistenti, possono essere considerati almeno in una duplice veste:

- come strumenti essenziali di una strategia (a lungo termine) e di una politica editoriale che preveda la distribuzione attraverso i canali tradizionali dell'editoria, pur escludendo, momentaneamente o definitivamente, l'ipotesi della costituzione di una casa editrice;
- come una soluzione intermedia (a breve termine) e di transizione tra la situazione attuale dell'editoria APAT e la costituzione di una vera e propria casa editrice dell'Agenzia, ricordando tuttavia che le collaborazioni potrebbero sussistere anche in seguito alla nascita di un'eventuale casa editrice APAT, trasformandosi a quel punto in collaborazioni tra due case editrici.

In generale detti “accordi quadro” possono coinvolgere la casa editrice nelle diverse fasi operative, dal *service* redazionale, alla stampa, fino alla distribuzione del prodotto, in base alle specifiche esigenze delle parti.

Le co-edizioni potrebbero, almeno in una prima fase, riguardare solo alcuni prodotti editoriali dell'Agenzia, selezionati in base alla maggiore fruibilità dei contenuti, oltre che sulla base dei temi maggiormente trattati dai mezzi di comunicazione di massa che, per tale ragione, risulteranno più ricercati anche da un pubblico più ampio. In tal modo il Settore Editoria potrebbe avere l'occasione di sperimentare una nuova realtà senza coinvolgere l'intera struttura produttiva, mentre per quanto riguarda il resto delle pubblicazioni, si potrebbe continuare a distribuirle nel modo tradizionale (posta, corriere), attraverso Internet in formato Acrobat e, come vedremo più avanti, eventualmente attraverso abbonamenti.

Considerando la natura tecnico-scientifica dei contenuti dei rapporti pubblicati dall'APAT, la scelta della casa editrice va operata con estrema attenzione, considerando che il *target* dei prodotti attuali è necessariamente ristretto e di nicchia: potrebbe essere interessante, in tal senso, collaborare con una casa editrice di prodotti scientifici che disponga di una struttura distributiva avviata presso librerie specializzate. Inoltre, in considerazione del valore istituzionale della produzione editoriale dell'APAT, la scelta dovrebbe ricadere su una casa editrice il più possibile credibile e autorevole, anche se di settore, in modo che si possa trarre dalla *partnership* anche un proficuo ritorno in termini di immagine istituzionale.

2. Costituzione di una casa editrice APAT

La costituzione di una casa editrice APAT potrebbe essere uno strumento diverso rispetto agli accordi editoriali, tuttavia non necessariamente alternativo, mirato all'utilizzo dei canali distributivi tradizionali dell'editoria e, di conseguenza alla distinzione della produzione editoriale dell'Agenzia dal *mare magnum* della "letteratura grigia".

Tuttavia occorre valutare attentamente una serie di variabili che determinino il grado di fattibilità di un tale progetto, tenendo conto degli adempimenti da porre in essere nel momento in cui si intenda formalizzare

l'attività editoriale dell'Agenzia e degli obblighi che un editore, a seconda che editi libri o periodici, deve rispettare.

<p>ADEMPIMENTO DI FORMALITA' PER L'AVVIO DI UN'ATTIVITA' EDITORIALE</p>	<p>Qualora si intenda procedere alla realizzazione di una attività editoriale è necessario preliminarmente adempiere le seguenti formalità presso la Camera di commercio e la Prefettura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Occorre prevedere, nell'oggetto della propria attività come depositato presso la Camera di Commercio, l'attività editoriale. - E' obbligatoria l'iscrizione nell'elenco degli editori presso la Prefettura competente per territorio.
<p>ADEMPIMENTO DI FORMALITA' PER L'EDIZIONE DI UN LIBRO</p>	<p>Qualora si intenda procedere alla edizione di un libro occorre tenere presenti gli adempimenti formali di seguito illustrati:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'editore deve depositare un esemplare di ogni sua pubblicazione presso il Servizio per il diritto d'autore, Segretariato Generale, Ministero per i Beni e le Attività Culturali; - apposizione del codice ISBN su ogni volume; - consegna delle copie d'obbligo, ex art. 1 della Legge 374/1939, alla Prefettura della Provincia nella quale ha sede l'officina grafica alla locale Procura della Repubblica prima che stampati e pubblicazioni siano posti in commercio; - tenuta del Registro dell'editore, nel quale registrare, cronologicamente e con numero progressivo, tutte le opere edite. Tali registri debbono essere vidimati dall'autorità locale di Pubblica Sicurezza, rappresentata dalla Questura e essere presentati, ad ogni richiesta, alla Prefettura o all'ufficio da questa delegato.

ADEMPIMENTO DI FORMALITA' PER L'EDIZIONE DI UN PERIODICO

Qualora si intenda procedere alla **edizione di un periodico** è necessario osservare gli adempimenti di seguito esposti:

- ogni periodico deve avere un direttore responsabile, che deve essere un giornalista. Nel caso di periodici a carattere tecnico, professionale o scientifico il direttore responsabile può non essere un giornalista, ma in questo caso occorre far domanda al Consiglio Regionale dell'Ordine dei Giornalisti per l'iscrizione del direttore nell'elenco speciale dei direttori responsabili di periodici a carattere tecnico, professionale o scientifico;
- prima della pubblicazione del periodico deve essere fatta domanda di registrazione del periodico stesso presso la Cancelleria del Tribunale civile, sezione stampa, del luogo in cui la pubblicazione deve effettuarsi. Tuttavia i soggetti tenuti all'iscrizione al registro degli operatori di comunicazione (editori di giornali e periodici) possono evitare di effettuare la suddetta registrazione

Inoltre a questi vanno aggiunti gli obblighi di legge e tributari in relazione all'eventuale emissione di documenti di vendita (fatture e bolle) e relativi versamenti periodici di imposte, con tenuta di scritture e libri contabili. Non è questa, tuttavia, la sede adatta per approfondire la materia²⁹.

Per quanto ci riguarda, ci sembra importante sottolineare la funzione che una casa editrice APAT potrebbe svolgere quale contenitore di più iniziative editoriali, non solo limitate alla pubblicazione di libri e Cdrom, ma anche di strumenti quali la nuova newsletter "IdeAmbiente", che potrebbe nel tempo arricchirsi nella forma e nei contenuti, e alla quale potrebbero affiancarsi nuovi prodotti destinati a *target* differenziati³⁰.

L'eventuale nuova casa editrice APAT dovrebbe acquisire notorietà rispetto al pubblico, e per questo sarebbe necessario utilizzare in modo sinergico tutti gli strumenti di comunicazione di cui l'Agenzia dispone³¹ per

²⁹ Ricordiamo che l'Associazione Italiana degli Editori, oltre a tenere corsi e seminari, fornisce consulenze a quanti intendano intraprendere l'attività editoriale (www.aie.it) e che anche il Dipartimento Editoria della Presidenza del Consiglio può dare delucidazioni al riguardo, soprattutto nel caso di editoria pubblica.

³⁰ Si rimanda a questo proposito alla lettura del capitolo seguente.

³¹ Si rimanda alla Parte Seconda della ricerca.

renderne nota l'esistenza e promuoverne i prodotti, oltre a investire una parte di risorse in comunicazione pubblicitaria. In tal senso gli accordi editoriali potrebbero ancora una volta rivelarsi utili, almeno in una fase iniziale, in quanto potrebbero prevedere in sede contrattuale la suddivisione dell'onere derivante dalle spese pubblicitarie con la casa co-editrice, con le dovute precauzioni nella scelta del titolo da editare³².

Ai fini dell'acquisizione di notorietà, tuttavia, ci sembra opportuno segnalare il valore strategico di Internet e, in particolare, delle liste di potenziali "clienti". La predisposizione di una o più *mailing list*, differenziate ancora una volta in base a diversi *target*, risulterebbe in effetti quanto mai preziosa, soprattutto in considerazione del fatto che l'e-mail è uno strumento pubblicitario praticamente a costo zero, oltretutto estremamente mirato.

Ipotesi 3: abbonamenti e omaggi

Nonostante l'ISTAT sia dotata di casa editrice, buona parte della sua produzione editoriale cartacea è destinata agli omaggi istituzionali e alla distribuzione interna. Attualmente, com'è noto, l'APAT distribuisce gratuitamente l'intera produzione editoriale a chiunque ne faccia richiesta: tale modalità di distribuzione a titolo gratuito, a nostro riguardo, non verrebbe del tutto meno nel caso della predisposizione e dell'utilizzo di altri canali, ma andrebbe probabilmente ripensata e indirizzata ad una serie di soggetti opportunamente selezionati.

Il canale degli abbonamenti, in effetti, potrebbe rivelarsi efficace soprattutto, ovviamente, per pubblicazioni periodiche come l'Annuario dei dati ambientali, il Rapporto Rifiuti e la *newsletter* "IdeAmbiente" di recente istituzione. L'attivazione del servizio abbonamenti, inoltre, sarebbe funzionale anche alla determinazione di una tiratura minima di base di questi

³² Si rimanda il lettore alla nostra intervista al Dott. Zuchegna, domanda 7, capitolo 5 della Parte Terza della ricerca.

prodotti, alla quale andrebbero aggiunti gli omaggi istituzionali e interni, e un certo numero di copie da destinare alle richieste esterne, quantificate in base ad una stima derivante dalla storicizzazione delle richieste passate. Un eventuale servizio abbonamenti potrebbe essere dato in gestione ad un soggetto esterno all'APAT, quale può essere una tipografia o una casa editrice, per evitare un inutile sovraccarico dell'azienda nello svolgimento di operazioni meccaniche.

6. Un secondo sguardo all'esterno: l'editoria di Legambiente

L'APAT, in quanto Agenzia per la protezione dell'ambiente, costituisce, come si è detto, uno degli attori della comunicazione ambientale nel nostro Paese. Tuttavia giunge in ritardo rispetto alle realtà dell'associazionismo, che per prime hanno parlato al largo pubblico dei problemi ambientali³³, accumulando in tal modo un bagaglio di esperienza dal quale è possibile, nonché a nostro avviso opportuno, attingere e imparare. Del resto uno degli innegabili vantaggi di arrivare più tardi rispetto ad altri è non è forse quello di poter fare di più e meglio?

A tal riguardo la partecipazione in qualità di uditore al convegno "Comunicazione etico-ambientale" del 12 febbraio 2004, promosso da Legambiente e Editoriale La Nuova Ecologia, con il contributo di APAT e la partecipazione del Direttore Generale in prima persona, ci ha fornito l'opportunità di conoscere più da vicino la realtà editoriale di Legambiente.

Nel 1995 l'associazione ha costituito una società *ad hoc* senza fini di lucro, Editoriale La Nuova Ecologia Soc. Coop.a.r.l., alla quale è stato affidato il compito di gestire le riviste e le attività di formazione e comunicazione ambientale. Oltre alla prevalente attività editoriale, infatti, Editoriale La Nuova Ecologia organizza convegni, iniziative, seminari,

³³ Vedi par. 2.3, Parte Prima della ricerca.

manifestazioni, rassegne cinematografiche e corsi di formazione aventi per oggetto tematiche ambientali.

In questa sede, tuttavia, ci limiteremo ad illustrare e commentare brevemente la produzione editoriale dell'associazione, costituita da otto riviste cartacee, tre prodotti editoriali *on line* e una collana di libri. Una tale articolazione dell'offerta, come vedremo, è funzionale all'efficace raggiungimento e coinvolgimento di *target* differenziati per variabili socio-culturali e demografiche.

A questo proposito, mentre uno strumento come “La Nuova Ecologia” potrebbe essere definito, con un'apparente contraddizione in termini, una rivista di settore “generalista”, oltre che divulgativa, in quanto si rivolge ad un ampio *target* di lettori potenzialmente interessati a diversi temi ambientali, “Formazione Ambientale” è un trimestrale specificamente dedicato alla formazione, che arriva in abbonamento a tutti i soci insegnanti. Esso è pertanto pensato per un *target* specifico con particolari esigenze e interessi. Lo stesso dicasi per “Jey”, la testata *junior* di Legambiente, interamente dedicata ad un pubblico al di sotto dei 14 anni, e di “Rifiuti Oggi”, trimestrale che si occupa esclusivamente dei temi connessi al recupero e alla gestione dei rifiuti. Il mensile “Blumare” e il bimestrale “Isole” sono dedicati rispettivamente ai parchi e aree protette marine e alla promozione delle isole minori, mentre “QualEnergia” è un bimestrale che tratta di argomenti connessi alla politica energetica e alle fonti rinnovabili. L'offerta cartacea è completata dalla traduzione del “World Watch Magazine”, mentre altri prodotti sono disponibili *on line*: “lanuovaecologia.it”, un quotidiano che tratta temi ambientali per un *target* ampio; “jeynews.it”, un settimanale pensato per un pubblico di lettori *under 14*, e blumareonline.it, *magazine on line* sui parchi e le riserve marine d'Italia.

Per quanto riguarda la produzione editoriale libraria ricordiamo, oltre alla collana del “Cigno”, la pubblicazione annuale del rapporto “Ambiente Italia” e della traduzione italiana del rapporto “State of the world” del

Worldwatch Institute presso la casa editrice Edizioni Ambiente, che distribuisce i suoi volumi solo in alcune librerie. A tutto ciò, si devono aggiungere le numerose *newsletter* e *mailing list* a tema alle quali è possibile iscriversi gratuitamente dai siti dell'associazione e delle riviste *on line*.

Prima di inoltrarci in qualsiasi considerazione, ci sembra più che doveroso sottolineare il fatto che i contenuti e i toni della comunicazione ambientale delle associazioni non sono di certo compatibili con le finalità istituzionali dell'APAT, che si propone di trattare i temi ambientali con rigore scientifico, senza ricorrere alle note spesso eccessive di buona parte della comunicazione associazionistica la quale, a tal proposito, più che ambientale può essere definita “ambientalista”, a sottolineare i toni politici e spesso polemici che le appartengono.

A tal riguardo ci è sembrato opportuno chiamare in causa l'Ing. Antonio De Maio, Capo Dipartimento Stato dell'Ambiente e Metrologia ambientale, al quale abbiamo sottoposto il seguente quesito:

Cosa pensa della concorrenza da parte delle associazioni ambientaliste sul piano della comunicazione ambientale?

Come in altri settori delle attività pubbliche, abbiamo osservato che negli anni passati, dalla fine degli anni 70 in poi, molto delle attività cosiddette sociali/informative sono state delegate dai politici ad associazioni di varia estrazione.

E' questo il caso dell'informazione ambientale.

A causa di questo si è creata in Italia, sulla spinta di movimenti “verdi”, una fioritura di organizzazioni che nel tempo hanno monopolizzato, con precisi disegni di tipo politico, l'informazione ambientale creando nelle coscienze un falso atteggiamento emotivo che ha portato, negli ultimi venti anni, al blocco totale, per esempio, della rete di infrastrutture, che per un Paese come l'Italia è vitale per mantenere quei collegamenti interni e con l'Europa, sia per le attività produttive che per il turismo.

Dall'altro canto si è lasciata crescere in modo selvaggio la circolazione delle auto private, lo sviluppo urbanistico ed una proliferazione di pessimi esempi nel trattamento dei rifiuti urbani nella completa indifferenza proprio di chi era stato delegato a questa sorveglianza.

Questo atteggiamento ha purtroppo contribuito all'impedimento di un serio di sviluppo anche delle tecnologia applicabile all'ambiente con il risultato che oggi per lo più siamo costretti ad utilizzare tecnologie straniere.

Il Sistema delle Agenzie Ambientali si può proporre come autorità indipendente a cui fare riferimento per lo studio e l'implementazione degli interventi sul territorio. Il Sistema delle Agenzie ha infatti le competenze e le conoscenze tecniche, necessarie per interventi puntuali e precisi sul territorio, ma ha anche a disposizione tutte le informazioni ed i dati relativi al territorio su cui insistono. Ne deriva che l'unica attività di informazione e comunicazione corretta può e deve essere fatta da autorità tecniche indipendenti, come appunto le Agenzie, che, oltre a detenere le competenze necessarie per una valutazione analitica delle situazioni specifiche, sono scevre da qualunque interesse o compromissione di alcun tipo.

Questa importante e debita premessa ci offre l'occasione per sottolineare uno dei connotati distintivi dell'APAT rispetto alle associazioni ambientaliste: la comunicazione ambientale prodotta dall'Agenzia deve avere rigore scientifico, massima credibilità e valore istituzionale. Riprendendo le parole dell'intervista alla D.ssa Renata Montesanti, l'associazionismo "ha una forte capacità di fare notizia, ma non ha la responsabilità di tipo istituzionale"³⁴ che invece ha necessariamente l'APAT. Detto ciò, le strategie di comunicazione delle associazioni ambientaliste, possono costituire un interessante oggetto di studio per l'Agenzia: le tecniche e gli strumenti di comunicazione, infatti, sono in sé neutri e pertanto applicabili a realtà disomogenee, come lo sono le tecniche e gli strumenti del marketing, che tuttavia solo recentemente vengono riconosciuti come applicabili, con le dovute differenze, anche alla realtà delle istituzioni pubbliche.

Mentre l'APAT ha maturato una considerevole esperienza per quanto riguarda i prodotti editoriali destinati ad un pubblico di settore, ha molto da sperimentare ancora per quanto riguarda la divulgazione scientifica verso un pubblico ampio. In tal senso, dall'analisi della produzione editoriale di

³⁴ Intervista alla D.ssa Renata Montesanti (domanda 3), capitolo 1, Parte Seconda della ricerca.

Legambiente o di altre associazioni ambientaliste, l'APAT potrebbe trarre insegnamenti preziosi, in considerazione del fatto che uno degli scopi delle associazioni ambientaliste, se non lo scopo principale, è proprio la massima diffusione di un determinato messaggio, predisponendo strumenti *ad hoc* e utilizzando in modo efficace i mezzi di cui dispongono, al fine di sensibilizzare il maggior numero di persone possibile.

Dall'analisi della produzione editoriale di Legambiente potrebbero derivare idee e spunti interessanti per la predisposizione di una nuova strategia editoriale dell'APAT, che tenga in ampia considerazione la segmentazione dei *target*, attraverso la predisposizione di prodotti editoriali mirati, utilizzando linguaggi e diffondendo contenuti diversi in base al pubblico di riferimento. Un primo passo in questa prospettiva è rappresentato dalla *newsletter* "IdeAmbiente", ma non si può pretendere di parlare a tutti attraverso un solo mezzo. E' quindi ipotizzabile che, nel corso degli anni, anche l'APAT possa dotarsi di uno strumento divulgativo periodico indirizzato ad un pubblico giovane, da distribuire, ad esempio, nelle scuole, con l'eventuale patrocinio di altre istituzioni (Ministero dell'Ambiente, Ministero della Pubblica Istruzione, ecc). Degna di interesse risulta anche la segmentazione del *target* in base alle aree tematiche ambientali, da cui deriva la creazione di prodotti editoriali dedicati in particolare ad un tema. Visto che, ad esempio, l'APAT pubblica annualmente il "Rapporto rifiuti", potrebbe essere interessante proporre un periodico specializzato intorno a questo tema, che possa proporsi come un valido strumento di informazione, di aggiornamento e di lavoro per i professionisti che operano nel settore: benché già esistano pubblicazioni di questo genere, il periodico APAT potrebbe distinguersi per la sua valenza istituzionale.

Di grande interesse, a nostro avviso, potrebbe rivelarsi per l'APAT la traduzione in italiano di pubblicazioni scientifiche straniere, in particolare di quelle prodotte da altre istituzioni a livello internazionale, Agenzia Europea in prima linea, e la traduzione di alcune pubblicazioni dell'Agenzia in lingua

inglese, per ampliare la diffusione dei prodotti editoriali dell'Agenzia verso il pubblico straniero potenzialmente interessato agli argomenti proposti.

Conclusioni

L'APAT in dieci anni di storia ha fatto fronte alla necessità di comunicare con i referenti esterni, predisponendo una serie di canali e strumenti di informazione, rispondenti ciascuno a obiettivi specifici ed ugualmente importanti.

Come abbiamo visto sin dall'inizio di questa ricerca, le modalità di comunicazione sperimentate nell'Agenzia sono strettamente legate alle sue vicende, ai vari *input* trasformazione ricevuti, che negli anni ne hanno determinato finalità ed assetto, modificando i corrispondenti percorsi di informazione tecnico-scientifica, destinandola anche ad un pubblico più ampio. L'APAT, che svolge funzioni di coordinamento nel *network* ambientale costituito dalle ARPA-APPA, nell'estendere i confini del suo abituale ambito di azione (principalmente connesso all'elaborazione dei dati tecnici forniti dalle Agenzie presenti sul territorio) potrebbe utilizzare le informazioni così raccolte come fonte costante di notizie, da diffondere sia all'interno della propria struttura, sia all'esterno, rivolgendosi ad un pubblico settoriale e al cittadino.

In questa prospettiva sono stati descritti gli strumenti di comunicazione attualmente in essere presso l'Agenzia, anche con l'ausilio di testimonianze (in veste di "intervista" del tutto informale) di coloro che operano a vario titolo in tale ambito, scontrandosi quotidianamente con le difficoltà di adeguare i contenuti e i linguaggi utilizzati alla necessità di raggiungere *target* a loro volta differenziati. Tale esigenza, considerata la varietà e complessità dei temi trattati, richiede, d'altro canto, collaborazione tra esperienze e professionalità diverse, nel quadro di un progetto integrato e con obiettivi comuni.

Per quanto riguarda il Settore Editoria, presso il quale si è svolto lo *stage* che ha consentito la realizzazione di questo lavoro, esso ha tra i suoi principali obiettivi il perseguimento di una mirata politica editoriale. A partire dalla

nostra ricerca, si è tentato di cogliere alcuni importanti segnali, provenienti sia dall'interno dell'Agenzia, sia dal mondo esterno.

Il Settore Editoria, in particolare, svolge un ruolo importante tra gli strumenti di comunicazione utilizzati attualmente dall'APAT, non solo permettendo la diffusione dei risultati dell'attività di ricerca dell'Agenzia, ma anche contribuendo a costruire e consolidare l'immagine istituzionale dell'APAT.

Per quanto riguarda la distribuzione dei prodotti editorili, a nostro avviso è necessario predisporre una strategia che utilizzi in modo sinergico i diversi canali disponibili.

Ai fini della predisposizione di una strategia editoriale, sarebbe opportuno effettuare preliminarmente un'accurata analisi di contesto (pubblico attuale, pubblico potenziale, analisi di scenario) e osservare attentamente quanto fatto sinora da chi da tempo si occupa, a vario titolo, di comunicazione ambientale. Sarebbe necessario, inoltre, verificare la validità delle scelte operative via via intraprese, attraverso ricerche periodiche volte a verificarne l'efficacia rispetto al raggiungimento degli obiettivi fissati nel piano strategico.

Questa ricerca, completa di dati raccolti "sul campo", può rappresentare quindi non la fase conclusiva ma un punto di partenza per ulteriori studi sulle strategie di comunicazione e di informazione ambientale, e sulle possibili applicazioni di teorie e modelli alla realtà dell'APAT.

Bibliografia

Libri

- APAT-ONOG, *Primo rapporto benchmarking. Le Agenzie ambientali a confronto*, APAT, 2003.
- Faccioli, F., *Comunicazione pubblica e cultura del servizio*, Carocci, Roma, 2000.
- Fiorentini, G., *Il marketing dello Stato*, Editrice Bibliografica, Milano, 1995.
- Freddi, G. (a cura di), *Il sistema dei rapporti tra le agenzie ambientali italiane*, Franco Angeli, 1997.
- Rolando, S., *La comunicazione dello Stato*, Editrice Bibliografica, Milano, 1995.
- Id., *La comunicazione pubblica in Italia. Realtà e prospettive di un settore strategico*, Editrice Bibliografica, 1995(a).
- Rovinetti, A., *Diritto di parola. Strategie, professioni, tecnologie della comunicazione pubblica*, Il Sole24Ore, Milano, 2000.

Articoli

- Belloni, M.C., *La comunicazione ambientale: alcuni modi di intenderla e possibili direzioni di sviluppo*, Quaderni di sociologia, vol. 30, 2002.
- Sisti, L.; Roberti, M. (a cura di), *Evoluzione del sistema ANPA-ARPA*, ANPA-Dipartimento Strategie Integrate, Promozione, Comunicazione, Roma, 1998, RTI INT 2/1998.

Riferimenti normativi

- Legge n. 61/94
- Decreto Legislativo n. 300 del 30 luglio 1999

- Decreto del Presidente della Repubblica n. 207 dell'8 agosto 2002
- Legge n. 142 dell'8 giugno 1990 (Capo III: Istituti di Partecipazione)
- Legge n. 241 del 7 agosto 1990 (Capo III: Partecipazione al procedimento amministrativo; Capo IV: Semplificazione dell'azione amministrativa)
- Decreto Legislativo n. 29 del 3 febbraio 1993 (Capo I: Relazioni con il pubblico)
- Legge n. 150 del 7 giugno 2000

Tesi di laurea

- Giuliani, A., *L'Agenzia nazionale per la protezione dell'ambiente*, Università degli studi di Roma "La Sapienza", anno accademico 1998-1999.

Siti Internet

www.apat.it

www.legambiente.com

www.istat.it

www.aie.it

Ringraziamenti

Si ringraziano per la collaborazione:

- la D.ssa Luisa Sisti, responsabile del Settore Editoria, divulgazione e grafica, nonché *tutor* del progetto di ricerca, oltre che per i suoi preziosi consigli e contributi, anche per la pazienza con cui ha revisionato l'intero lavoro;
- l'Ing. Alessandro Morici, in particolare per la collaborazione nella stesura dei capitoli 2 e 3 della Parte Terza;
- il Dott. Achille Zuchegna, responsabile marketing del settore editoria dell'ISTAT, per il suo prezioso contributo;
- tutti i dipendenti e collaboratori del settore editoria, per la cortese accoglienza che mi hanno riservato, oltre che per la collaborazione nella stesura dei capitoli 2 , 3 e 4;
- tutti i dirigenti, i dipendenti e collaboratori dell'APAT che hanno pazientemente risposto alle interviste informali;
- inoltre, il Settore formazione per avermi dato la possibilità di vivere questa interessante esperienza.