

**Il piano di comunicazione come strumento
di crisis management
L'esperienza in APAT**

**Communication plan as crisis
management instrument
Experiences in APAT**

Dott. Ignazio Alessandro Caruso

Dott.ssa Alessandra Del Mondo

Tutor: Arch. Massimo Simonelli

Con la collaborazione della Dott.ssa Claudia Delfini

Sommario

Prefazione

Abstract

Introduzione

Metodologia

1. Analisi dello scenario

1.1 L'esperienza in APAT

2. Definire obiettivi generali e obiettivi specifici

2.2 L'esperienza in APAT

3. Definizione dei target

3.1 L'esperienza in APAT

4. Coinvolgimento delle Istituzioni e costituzione di un tavolo di lavoro

4.1 L'esperienza in APAT

4.2 La collaborazione con l'ARPAC

5. Definizione della strategia di comunicazione e dei contenuti del Piano

5.1 La strategia

5.2 I contenuti

5.3 L'esperienza in APAT

6. Scelta delle attività e degli strumenti di comunicazione

7. Verifica dei risultati

Conclusioni

Bibliografia

Appendice normativa

PREFAZIONE

Il concetto di sviluppo sostenibile ha introdotto importanti innovazioni in materia ambientale. Esso infatti ha affiancato alla variabile ambiente anche tutti gli aspetti socio-economici e culturali dello sviluppo. Gli effetti di tale innovazione sono stati molteplici. Da una parte si è sentita la necessità di adottare nuovi strumenti in grado di sollecitare l'adozione di nuove norme comportamentali per garantire la tutela dell'ambiente, e dall'altra ha aumentato la sensibilità dei cittadini nei riguardi delle tematiche ambientali. Oggi, infatti i cittadini sentono sempre più forte l'esigenza di una migliore e più chiara informazione sulle politiche ambientali, sulle leggi e sugli interventi realizzati che coinvolgono loro stessi e la loro salute, ma soprattutto sugli effetti che le misure di tutela adottate producono. Tale esigenza di informazione è diventata un vero e proprio diritto del cittadino, la Convenzione di Aarhus, la Dichiarazione di Stoccolma sull'Ambiente Umano e la Dichiarazione di Rio su Ambiente e Sviluppo sanciscono il diritto di accesso all'informazione ambientale e la partecipazione del pubblico ai processi decisionali.

Informazione, Comunicazione e Partecipazione diventano le nuove chiavi di lettura per rispondere in maniera efficace al nuovo scenario. Esse, rendendo il cittadino maggiormente consapevole, gli consentono di assumere un ruolo attivo nel processo decisionale. La condivisione delle scelte facilita l'adozione di nuovi modelli di vita che a volte richiedono al cittadino un impegno anche di carattere economico.

Una Informazione, una Comunicazione e una Partecipazione che coinvolga tutti gli strati sociali, dalle autorità nazionali a quelle locali, agli stakeholders e ai media.

Questi elementi diventano di primaria importanza in situazioni di emergenza. In tali occasioni è necessario, infatti, un cambiamento repentino delle usali pratiche e l'adozione immediata di nuove norme comportamentali. La corretta Informazione consente di trasmettere la gravità delle situazioni, eliminando o limitando

situazioni di inutile allarmismo. La tempestiva Comunicazione permette l'attivazione delle diverse forze addette al controllo. La Partecipazione prima fra tutti dei soggetti direttamente interessati e successivamente di quelli indirettamente interessati, consente di trovare soluzioni condivise in grado di rispondere in modo efficiente ed efficace all'emergenza.

Ed è proprio in questa ottica che i tre strumenti sono stati utilizzati all'interno di questo lavoro. Per fronteggiare la situazione di emergenza nella regione Campania è stato costruito un gruppo di lavoro, composto da autorità locali, stakeholders, tecnici e esperti in comunicazione, che, partendo gli aspetti economico, sociali e culturali ha iniziato la costruzione di un piano di comunicazione che andasse incontro alle esigenze effettive dei destinatari.

Claudia Delfini

ABSTRACT

Con questo lavoro abbiamo cercato di realizzare delle linee guida che potessero essere d'ausilio a chi in futuro dovrà affrontare situazioni d'emergenza o di crisi. La necessità e i vantaggi della comunicazione ambientale, il coinvolgimento delle istituzioni e della cittadinanza, l'impostazione dei passi metodologici (cioè le linee-guida per la stesura di un piano di comunicazione capace di adeguarsi a realtà eterogenee, come quelle ordinarie, di emergenza e di crisi) hanno costituito l'obiettivo del nostro stage in APAT. Più precisamente, ci siamo occupati dell'emergenza diossina nella Regione Campania, e la delicatezza della situazione e le conoscenze non ancora consolidate hanno indotto il gruppo di lavoro ad un tipo di comunicazione che, stabiliti *ex ante* gli obiettivi, si adeguasse agevolmente al rapido susseguirsi degli avvenimenti: un modello di comunicazione di tipo adattivo, ossia *in progress*. Quindi abbiamo cercato di fornire degli elementi utili a redigere un piano di comunicazione, ponendoci i seguenti quesiti: Che cos'è un piano di comunicazione e come si adatta alle situazioni di crisi e di emergenza? Quali sono i suoi effetti sulla comunità organizzativa che lo predispone? E perché dovrebbe predisporlo? A tali domande abbiamo cercato di dare una risposta, in quanto al verificarsi di situazioni d'emergenza o di crisi, il primo passo da compiere è senz'altro quello di fornire una corretta "comunicazione", intesa come strumento fondamentale per trasmettere informazioni e per gestire al meglio le situazioni di crisi e nelle diverse fasi di emergenza. La gestione strategica della comunicazione ha un'importanza determinante anche nell'invogliare l'adozione di corrette norme comportamentali, tali da poter prevenire o arginare e controllare eventuali emergenze. La nostra proposta tiene conto delle dinamiche dello scenario, della segmentazione dei target, delle principali strategie e degli strumenti da utilizzare. Quindi una pianificazione della comunicazione che sia adatta al mutamento sociale e che riesca a raggiungere gli obiettivi in maniera soddisfacente.

ABSTRACT

We have tried to illustrate some guide-lines, into this paper, that could help those who will have to face situations of emergency or crisis in the future.

The objective of this work is underlining the advantages of the environmental communication and the necessity of the institution's and the citizens' involvement.

We have worked on the formulation of the methodological steps to achieve our objective.

Precisely, we have dealt with the diossina emergency in the Region Campania. The delicacy of the situation and the knowledge, not yet consolidated, have induced our team to adopt a type of communication "in progress". This model is based on the capacity of the communication's objectives to suit to the fast changing of the events. We have tried to give some useful elements to compile a plan of communication with the following questions:

What is a plan of communication and how does it suit to crisis and emergency situations? What are its effects on the organizational community that predisposes it? And why should predispose it? We have tried to give an answer to such questions.

The first step when you have to face situations of crisis is certainly to give a correct "communication"; it's fundamental to manage any different phase of emergency.

A clear and simple communication is also very important to induce the adoption of correct behavioral norms, such to be able to prevent or to embank the emergencies.

The proposal of our analysis is based on the dynamic scenery, the target's segmentation, the use of main instruments .

Through those elements, it's possible to plan a communication's strategy that take care of the social changes and be able to reach the objectives in satisfactory way.

Introduzione

Con la legge 268/2003, l'APAT ha avuto mandato, previa stipula di una convenzione con il Ministero dell'Ambiente e della Tutela del Territorio, di intervenire con attività specialistiche e di coordinamento per l'emergenza diossina nella regione Campania. In tale ambito risulta necessaria un'attività di informazione ambientale, che possiamo definire, in riferimento alla direttiva n. 2003/4/CE, come *“qualsiasi informazione disponibile in forma scritta, visiva, sonora, elettronica o in qualunque altra forma materiale concernente...”* lo stato di salute dell'ambiente e della sicurezza umana e le normative a riguardo. Questa attività è prevista anche dalla convenzione di Aarhus (firmata dalla Comunità e dagli stati membri dal 1998, ma in vigore dal 30.10.2001), con cui l'Unione Europea ha inteso sensibilizzare e coinvolgere i cittadini nelle questioni ambientali. Tale coinvolgimento risulta essere di particolare importanza in una regione come la Campania, leader in Italia dei reati contro l'ambiente, in quanto vittima dell'operare di forti ecomafie. La comunicazione ambientale e il coinvolgimento delle istituzioni e della cittadinanza, l'impostazione dei passi metodologici (cioè le linee-guida per la stesura di un piano di comunicazione capace di adeguarsi a realtà eterogenee, come quelle ordinarie, di emergenza e di crisi) hanno costituito l'obiettivo del nostro stage in APAT.

Che cos'è un piano di comunicazione e come si adatta alle situazioni di crisi e di emergenza? Quali sono i suoi effetti sulla comunità organizzativa che lo predispone? E perché dovrebbe predisporlo?

Al verificarsi di situazioni d'emergenza è di fondamentale importanza utilizzare una corretta “comunicazione” come strumento fondamentale per trasmettere cultura e per gestire al meglio le situazioni di crisi. “Trasmissione di cultura” perché è essenziale che ognuno diventi attore cosciente, nella difesa

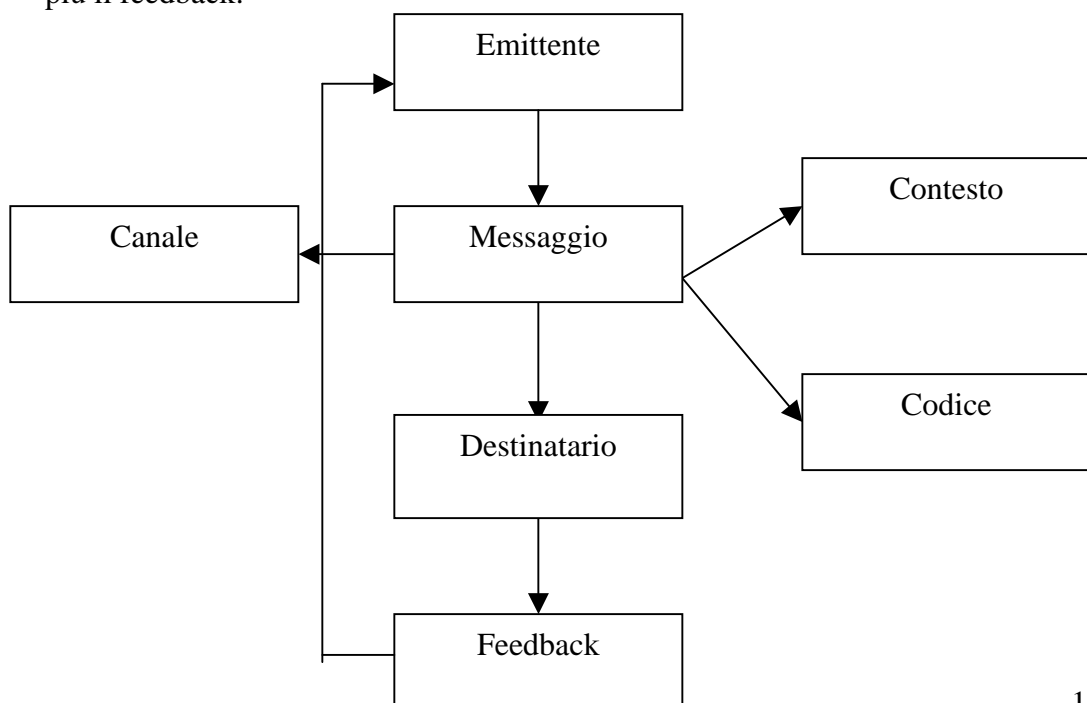
dell'ambiente e del proprio territorio, senza subire passivamente pericoli e catastrofi come eventi ineluttabili; “gestione della crisi” nel senso che ogni operatore pubblico utilizzi la comunicazione al fine di evitare danni e gestire efficacemente l'emergenza, limitandone gli effetti negativi

Come dimostra la Scuola di Palo Alto, la comunicazione è necessaria e naturale, in quanto l'uomo, non può in nessun modo non comportarsi, e il comportamento è di per sé comunicazione. Questa affermazione è sicuramente valida per gli individui e ha molte conseguenze sul piano relazionale, ma talvolta sfugge la sua validità per le organizzazioni. La società, secondo Niklas Luhmann, è fatta di comunicazioni: se l'inquinamento fa ammalare, se ci sono dei disastri ambientali, tuttavia, non può esserci alcun effetto sociale, finché non si comunica sul fatto. Pertanto la comunicazione si configura come la piattaforma su cui si regge l'esistenza stessa del sistema sociale con i suoi sottosistemi. Pertanto, accennando una direzione teorica, possiamo affermare che

- la comunicazione ecologica riveste un'importanza determinante per la risoluzione delle problematiche della protezione ambientale
- seguendo l'indirizzo di Luhmann, possiamo intendere più ampiamente con “minaccia ecologica” ogni comunicazione sull'ambiente finalizzata a modificare le strutture del sistema di comunicazione della società per poter produrre risonanza.

Il profilo strategico e programmatico delle attività di comunicazione di un'organizzazione, in un determinato arco temporale, si concretizza in gran parte nella stesura di un piano di comunicazione, cioè di un documento di pianificazione delle suddette attività. Se formalmente un piano di comunicazione si presenta come un documento di programmazione, ben più

complessa è la sua rilevanza pratica per la comunità organizzativa. Esso infatti svolge, fungendo da motore propulsivo per il cambiamento, una profonda azione di innovazione per l'organizzazione, che grazie ad esso riesce ad acquisire le conoscenze fondamentali per la sua strategia di azione. Esso permette di acquisire la consapevolezza strategica dello scenario dell'ambiente esterno; delle motivazioni, delle modalità e dei destinatari della sua azione; delle strategie e dei comportamenti che si rivelano opportuni e dei parametri per valutarne le conseguenze. Il piano di comunicazione è dunque definibile anche come un flessibile processo organizzativo, successivo alle decisioni del management dell'organizzazione e precedente alle valutazioni degli effetti del suo operato. La flessibilità è dettata dal fatto che è possibile individuare ex ante le linee strategiche che devono ispirare le attività di comunicazione, ma le singole azioni devono essere elastiche in modo tale da poter gestire adeguatamente cambiamenti di scenario ed eventuali crisi o emergenze. Tale flessibilità esige un modello di comunicazione *in progress*, adattivo, capace cioè di rispondere adeguatamente alle dinamiche evolutive del contesto. Tuttavia, è opportuno ricordare che qualsiasi processo comunicativo, come ci insegna Roman Jakobson, è la sintesi di un processo circolare che prevede sei elementi principali più il feedback:



l'emittente, o fonte di trasmissione, è il soggetto da cui la comunicazione viene prodotta. Esso è caratterizzato e condizionato dalla propria cultura, dai propri interessi, dal proprio linguaggio, dalle risorse e dagli strumenti che ha a disposizione, dalla propria esperienza passata e dalla conoscenza che ha rispetto al contesto e agli interlocutori. L'emittente deve:

- individuare correttamente il destinatario / i destinatari del messaggio
 - costruire il messaggio e scegliere canali e codici in modo coerente rispetto al destinatario individuato
 - programmare la raccolta del feedback (attraverso le reazioni del destinatario, e, nel caso di organizzazioni, o con indagini, con la preparazione di un modulo per risposte e per eventuali osservazioni, o interpellando gli impiegati di front-line)
 - prevedere le possibili interferenze che disturbano il processo comunicativo (togliere gli spazi, o aggiungere negli altri punti dell'elenco)
-
- **il messaggio** è rappresentato dai contenuti e significati che l'emittente vuole trasmettere al destinatario e deve essere costruito con molta attenzione in relazione ad esso
 - **il canale** è il mezzo che viene utilizzato per la trasmissione del messaggio (giornali, radio, televisione, voce...); anche questo elemento va scelto accuratamente in relazione al nostro obiettivo
 - **il codice** è l'insieme di regole convenzionali utilizzate per esprimere il messaggio (ad esempio, la lingua madre, il linguaggio gergale utilizzato all'interno di un gruppo giovanile, l'alfabeto dei sordomuti o il braille per i ciechi); anche questo sarà diverso a seconda del target di riferimento dovrà essere scelto un linguaggio diverso a seconda che si debba parlare di ambiente a dei bambini oppure intervenire ad un convegno di esperti...)

- **il destinatario** è il soggetto a cui il messaggio viene rivolto. Anch'egli è caratterizzato da cultura, linguaggi, esperienze e strumenti propri;
- **il contesto** è quello in cui avviene il processo comunicativo, anche se spesso accade che il contesto dell' emittente e del destinatario non coincidano.
- **il feedback** rappresenta il "messaggio di ritorno" dal destinatario all'emittente. Il feedback consente di verificare che il messaggio sia giunto a destinazione e sia stato compreso. Ci sono strumenti che consentono di verificare i risultati raggiunti, vale a dire se la comunicazione ha avuto esito positivo.

Il Crisis Management

Con il termine “crisi” possiamo intendere un avvenimento difficilmente prevedibile, colposo o doloso, interno o esterno all'organizzazione, che può ledere la sua attività e l'immagine, e che pertanto richiede un intervento immediato, con le possibili implicazioni sulla salute e l'incolumità dell'uomo. All'interno di essa può verificarsi l'emergenza (anche se quest'ultima può far parte dello scenario ordinario in cui opera l'organizzazione ed essere quindi essere controllata con strumenti ordinari), che possiamo distinguere in prevenzione, verifica dell'evento, e ricostruzione dello status quo. Va specificato che esistono eventi ad evoluzione lenta, come le diossine, e rapida, come i terremoti. Per gestire questi tipi di situazioni, è opportuno approntare in tempi ordinari un piano di comunicazione di crisi, che consenta di mettere concretamente in grado l'organizzazione intera di affrontare l'evento in maniera responsabile, cercando in linea di massima di arginare il danno e mantenere un'immagine di organizzazione sicura e comunque affidabile. La gestione della comunicazione durante una crisi, ovvero il *crisis management*, va nella direzione di garantire una corretta e tempestiva informazione, evitando gli

imbarazzanti *no-comment*, e di gestire adeguatamente le risorse materiali e immateriali a disposizione dell'organizzazione.

Con questo lavoro abbiamo cercato di realizzare delle linee guida che possano essere d'ausilio a chi si troverà in futuro ad affrontare situazioni d'emergenza . Al contrario, le emergenze sempre più numerose, la vastità dei territori interessati e l'entità della popolazione coinvolta, obbligano ad un'organizzazione severa e rigorosa, che partendo dalla valutazione degli scenari di rischio si finalizzi a una mirata attività di previsione e prevenzione strettamente correlata alla predisposizione di piani di emergenza e all'opera di soccorso. In queste pagine riporteremo alcuni casi concreti verificatisi nell'attuazione del piano predisposto per l'emergenza diossina in Campania. E' evidente che un'efficace organizzazione della comunicazione in stato di crisi, capace cioè di rispondere in tempo reale alle domande "chi-cosa-come-quando-perché" (il famoso modello delle cinque "w" di Laswell), contribuisce in maniera rilevante a mantenere alta la qualità della comunicazione alla popolazione circa il fenomeno atteso o in atto, e circa le modalità con le quali affrontare o prevenire le situazioni di rischio. Il ruolo della comunicazione nelle situazioni di emergenza risulta alquanto articolato e diversificato, sia come finalità perseguite, sia in relazione alle caratteristiche della situazione che ci si trova ad affrontare. Peraltro, la comunicazione può svolgere una funzione rilevante non solo nelle situazioni di emergenza in corso, ma anche per quelle future; con ciò si intende sottolineare la funzione di informazione anticipatrice e di educazione dei cittadini, relativamente alle problematiche delle possibili emergenze, ai rischi possibili, alle modalità con cui affrontare tale situazioni, ai ruoli e ai compiti delle diverse istituzioni preposte (prevenzione non strutturale) E' possibile elencare tre tipi di comunicazione legate alle situazioni di emergenza:

- **Comunicazione propedeutica**, finalizzata a informare i cittadini sul sistema degli organi preposti al controllo.

- **Comunicazione preventiva**, rivolta a informare i cittadini riguardo gli eventi e le situazioni di crisi che possono insistere sul proprio territorio
- **Comunicazione in stato di crisi**, che si differenzia ulteriormente a seconda che ci si trovi in presenza di eventi
 - prevedibili
 - imprevedibili

Comunicazione propedeutica

E' necessario prioritariamente informare con chiarezza la popolazione sul sistema istituzionale, sulle diverse autorità che concorrono alla gestione dell'emergenza E su quali siano gli Organi competenti preposti al controllo territoriale e ai quali ci si possa rivolgere. Questo spesso crea un disorientamento nell'individuazione dell'autorità responsabile a livello locale. E' importante quindi divulgare tale informazione attraverso mezzi idonei quali:

- spot informativi;
- partecipazioni a trasmissioni televisive;
- articoli su settimanali;
- programmi informativi scolastici.

Comunicazione preventiva

Questo tipo di comunicazione ha come scopo primario quello di informare la popolazione riguardo gli eventi e le situazioni di crisi che possono insistere sul territorio di appartenenza. E' di fondamentale importanza istruire i cittadini riguardo alle norme comportamentali da adottare. Per fare tutto ciò occorre utilizzare mezzi come:

- spot informativi
- articoli su settimanali
- pubblicazioni specifiche per territorio di appartenenza (brochure, opuscoli informativi..)
- siti web

- programmi formativi scolastici
- assemblee frontali
- conferenze e convegni

Comunicazione in stato di crisi

La comunicazione specifica in stato di crisi deve essere sviluppata in due tipologie di intervento:

- *comunicazione interna* nella quale sono presenti tutti i tipi di comunicazione operativa da attuare all'interno del sistema di soccorso.
- *comunicazione esterna* nella quale sono presenti tutti i tipi di comunicazione da trasferire alla popolazione in stato di crisi. Per questa tipologia di comunicazione, fondamentale risulta la sinergia tra autorità, mondo scientifico e mass media.

Il piano di comunicazione di crisi

Quando si deve affrontare una situazione di crisi il primo passo da compiere è redigere un piano di comunicazione di crisi, cioè lo strumento di pianificazione delle attività di comunicazione in questi particolari momenti. Esso, come già detto, dovrebbe essere preparato dall'organizzazione in tempi ordinari, in modo da metterla in grado di rispondere senza aumentare i danni. Tuttavia, spesso questa accortezza è trascurata, e ci si riduce alla crisi inoltrata per pianificare la propria comunicazione. Comunque, un piano di comunicazione di crisi spesso consta di tre parti:

- la prima illustra le modalità di costituzione del comitato di crisi, i poteri di cui esso gode, i principi di *decision making*, le responsabilità, sistemi per accentrare la comunicazione in entrata e in uscita dall'organizzazione
- la seconda comprende il *contingency plan*, cioè il piano delle contingenze, che individua e analizza le vulnerabilità, di diverso impatto e probabilità di verificarsi, a cui è esposta l'organizzazione, con le possibili dinamiche evolutive. Inoltre, questa parte prevede

anche dei documenti preordinati per i comunicati stampa, le F.A.Q. (cioè le Frequently Asked Questions, le domande fatte frequentemente), e check lists per guidare le risposte, in un momento in cui rispondere diventa straordinariamente difficile

- la terza, infine, comprende informazioni dell'organizzazione, delle sue strutture, dei servizi/prodotti che offre, ecc.

Accennata la struttura di un piano di comunicazione di crisi, occorre specificare che esso è principalmente uno strumento per agevolare la risposta di un'organizzazione al verificarsi di una crisi, ma che strutturato in tal modo si adegua solo sufficientemente alle situazioni di emergenza. Esse infatti, come detto prima, vanno gestite con strumenti ordinari, cioè, fondamentalmente, con il piano di comunicazione, che noi proponiamo di articolare nella seguente maniera:

- 1. Analisi dello scenario**
- 2. Definizione degli obiettivi generali e degli obiettivi specifici**
- 3. Definizione dei target**
- 4. Coinvolgimento delle Istituzioni e costituzione di un tavolo di lavoro**
- 5. Definizione della strategia di comunicazione e dei contenuti del Piano**
- 6. Scelta delle attività e degli strumenti di comunicazione**
- 7. Verifica dei risultati**

Metodologia

Per *metodologia della ricerca* non dobbiamo intendere semplicemente l'insieme dei metodi e delle tecniche utilizzati per pianificare una ricerca, ma il complesso delle attività *critiche* applicabili ai risultati. Tale indicazione porta il ricercatore a valutare come dovrebbero essere svolte le ricerche: un faro, quindi, che orienta il suo percorso.

Assumendo che è impossibile inseguire una oggettività della ricerca universalmente valida, per lo meno possiamo esplicitare le procedure che ci hanno condotto ai risultati, così da renderla valida, comprensibile e ripercorribile per la comunità scientifica, o, più ampiamente, organizzativa. Esplicitare gli obiettivi e il disegno della ricerca, e optare per l'avalutatività (cioè l'assenza di proposizioni di carattere prescrittivo o giudizi di valore riguardanti la realtà sotto esame), rendono la ricerca sociale valida e attendibile.

A tal fine, il primo passo è stato la consultazione di una letteratura che considerasse l'analisi

- delle problematiche della comunicazione ecologica
- degli scenari di crisi ed emergenze
- del piano e degli strumenti di comunicazione.

Una base teorica, dunque, da applicare ai dati empirici.

Questa base, a seconda dei temi sopra elencati, ha coinvolto autori e scuole di indiscussa importanza, tra cui:

- Niklas Luhmann, sociologo tedesco, che concepisce la realtà sociale come una costruzione teorica universale, costituita da un insieme di sistemi sociali autoreferenziali, chiusi, che si differenziano in sottosistemi a seconda delle loro funzioni (ad esempio la politica, l'economia, l'educazione, ecc.). Egli ritiene, inoltre, che "la società non consiste di niente altro che di comunicazioni"¹.
- La scuola di Palo Alto, in California, che conta numerosi studiosi come Paul Watzlawick, famosi per aver descritto la

¹ Luhmann N., *Comunicazione ecologica*, Franco Angeli, Milano, 1989

possibilità di non comunicazione come irrealizzabile, perché legata inevitabilmente al comportamento umano, e per aver formalizzato degli assiomi capaci di individuare alcune proprietà semplici della comunicazione.

Per quanto riguarda, poi, il piano e gli strumenti di comunicazione, abbiamo effettuato diversi studi, osservando anche modelli di crisis management, di piani di comunicazione, analizzando alcuni progetti più specifici di comunicazione, come il piano di comunicazione di emergenza della Protezione civile e come l'iniziativa "URPdegliURP", promossa nel 1998 dal Dipartimento della Funzione Pubblica e dalla Regione Emilia Romagna.

Naturalmente immancabile è stato il riferimento alle principali normative, sia italiane che europee, che disciplinano l'informazione ambientale e la comunicazione pubblica nel nostro Paese.

Infine, individuati gli obiettivi e le fonti, la metodologia adottata consiste nella fase di pianificazione, selezione delle attività da svolgere secondo le risorse disponibili, sperimentazione/esecuzione, controllo. Nella nostra esperienza abbiamo vissuto la fase di pianificazione propedeutica alle fasi successive.

Il piano di comunicazione come strumento di crisis management

1 Analisi dello scenario

Per poter pianificare le attività di comunicazione diventa necessaria una conoscenza critica dello scenario e degli equilibri preesistenti all'operare dell'organizzazione.

In primo luogo conviene fare delle distinzioni del contesto che permettono di ottenere informazioni diverse:

- contesto generale
- contesto di settore
- contesto organizzativo

Si tratta, in pratica, di selezionare strategicamente le variabili attraverso cui analizzare lo scenario: non esiste un elenco di informazioni universalmente valide, ma piuttosto è necessario tenere in vista gli obiettivi per capire di quali informazioni si ha realmente bisogno.

Fenomeni come aumenti demografici, della disoccupazione, dei redditi pro capite, dell'inquinamento, o tendenze di consumo, sono variabili da tenere in considerazione non in maniera assoluta, ma relativa alla *mission* dell'organizzazione, ai tipi di prodotto o di servizio che essa offre. Pertanto, possiamo esplicitare le distinzioni del tipo di contesto di cui sopra in tal modo:

- contesto generale (geografico, territoriale, sociale ed economico)
- contesto di settore (la concorrenza, la segmentazione ecc.)
- contesto organizzativo (chi è l'ente e qual è il suo stato in termini di punti di forza e debolezza, dei risultati ottenuti, dei risorse materiali e immateriali, dei prodotti e dei servizi offerti, delle logiche manageriali, degli assetti organizzativi e delle dinamiche di comunicazione, ecc...)

L'utilità dell'analisi dello scenario risiede in una più immediata percezione dell'immagine dell'organizzazione sul territorio, e della

contestualizzazione degli obiettivi che ne permette l'articolazione in obiettivi più specifici e in azioni operative, con la consapevolezza degli equilibri preesistenti, dei punti di forza e di debolezza nell'organizzazione, e delle opportunità e delle minacce del contesto. Per individuare queste caratteristiche, rispettivamente dell'ambiente interno ed esterno risulta efficace uno strumento utilizzato nel marketing, l'analisi SWOT (dall'acronimo anglosassone Strength, Weakness, Opportunity, Threats). Quest'analisi consiste nell'individuazione, rispettivamente, dei punti di forza e di debolezza nell'ambiente interno, e delle opportunità e delle minacce di quello esterno. Variabili utili per questo tipo di analisi possono essere:

- ricerca di bisogni latenti o manifesti
- rapporto tra rischi e vantaggi delle scelte
- analisi dei comportamenti

Non bisogna trascurare, infine, che l'analisi SWOT si dimostra un utile strumento non solo in fase di analisi dello scenario e di decision making, ma anche a conclusione del progetto, per verificarne i risvolti positivi e negativi.

Nell'analisi dello scenario, numerose sono le informazioni e i dati di cui necessita un'organizzazione, come tante sono le questioni metodologiche che si pongono, quali:

- quale tipo di ricerca utilizzare
 - quantitativa, che si basa sui principi della statistica, e che comprende medie, probabilità, campionamenti, ecc.
 - qualitativa, che si fonda sul giudizio dei ricercatori e comprende interviste, questionari, sondaggi, osservazioni dirette, focus group, tecnica di Delphi, brainstorming, ecc.
- a quali fonti attingere, raggruppabili per semplicità in due grandi tipologie: primarie (se sono già esistenti grazie ad altre ricerche) o secondarie (condotte ad hoc).

Fermo restando che queste scelte dipendono dall'oggetto da ricercare, dal contesto e dalla sensibilità del ricercatore, dobbiamo

aggiungere, più dettagliatamente, che ricorrere a dati primari significa strutturare ricerche, con maggiori costi in termini di risorse economiche e temporali. I metodi d'indagine più usati per questo tipo di dati sono:

- la ricerca per osservazione, che significa far vivere al ricercatore il fenomeno in prima persona per poterne capire le dinamiche
- focus group e l'intervista di gruppo, in cui i ricercatori assistono a discussioni di un gruppo sull'argomento, studiandole e cercando di capire i diversi atteggiamenti a riguardo
- la ricerca per sondaggio
- ricerca sperimentale, che prevede l'analisi di individui il più possibile isolati da variabili esterne.

Ricorrere a dati secondari risulta invece più agevole, sia in termini economici sia temporali, in quanto significa attingere da raccolte già esistenti le informazioni di cui si ha bisogno. Tali fonti possono essere

- documenti
- pubblicazioni dell'ISTAT
- annuari di diverse organizzazioni sia nazionali che sovra e internazionali
- libri e periodici
- documenti di istituti di ricerca

1.1 L'esperienza in APAT

Nella nostra esperienza di stage in APAT, abbiamo avuto bisogno di informazioni del territorio della Regione Campania, in particolare delle province di Napoli e Caserta., abbiamo fatto ricorso a

- dati primari, attraverso la stesura e la somministrazione di un questionario ad hoc (vedi pagina seguente) per poter comprendere la percezione del problema nella dialettica tra Pubblica Amministrazione e cittadinanza, l'osservazione diretta ai tavoli di lavoro interistituzionali organizzati dall'APAT per l'emergenza diossina
- dati secondari, cioè rassegne stampa per cercare di capire quale fosse lo stato della conoscenza del problema almeno per i lettori dei maggiori quotidiani, e consultazioni dei dati demo- e sociografici presenti nei siti dell'ISTAT, della Regione Campania, delle Province di Napoli e di Caserta, della Camera di Commercio, di associazioni di categoria come la Coldiretti Campania e l'Unione degli Industriali di Napoli e di Caserta.

Occorre specificare, a livello metodologico, che tra il grande numero di strumenti utilizzabili per la ricerca, (come questionari, interviste, campionamenti, osservazioni partecipanti, focus group, ecc), la nostra scelta è stata dettata dagli obiettivi, dal contesto e dai destinatari: il questionario si è dimostrato uno dei mezzi più proficui per facilità di stesura e di utilizzazione. Tale facilità risiede anche nel coinvolgimento delle ICT (dall'acronimo anglosassone Information and Communication Technologies, che indica le tecnologie della comunicazione e dell'informazione), che ne ottimizzano il raggiungimento dei destinatari. Infatti, anche se lontani o difficilmente raggiungibili per gerarchie organizzative, grazie all'uso di Internet, abbiamo potuto somministrare il questionario in un colpo di clic a istituzioni e associazioni di

categoria Nell'esperienza dello stage presso l'APAT, l'utilizzazione del questionario è risultata utile per comprendere

- la percezione del problema da parte degli attori istituzionali ed economici e la loro apertura alla collaborazione interistituzionale
- lo stato dell'informazione del problema presso la cittadinanza e le associazioni di categoria
- le modalità di reperimento delle informazioni riguardo al problema
- a quali istituzioni la cittadinanza si rivolge
- gli equilibri preesistenti

Ad hoc è stato preparato il seguente questionario:

INDAGINE CONOSCITIVA DEL CONTESTO TERRITORIALE
ENTE : _____
1. In merito al programma relativo all'emergenza diossina quali sono state le domande più frequenti che vi sono state rivolte o le informazioni che vi sono state richieste ?
? Domande relative agli effetti sulla salute umana
? Domande relative a norme comportamentali da adottare (Se possibile specificare)

? Domande relative alle norme legislative in materia di: (se possibile specificare)

? Domande relative a cosa sono le diossine
? Domande relative al meccanismo/possibilità di rimborsi/indennizzi

? Domande relative agli effetti e conseguenze sui prodotti organici (generi alimentari) ? Domande relative agli effetti e conseguenze sugli animali ? Domande relative alle potenziali fonti di emissioni ? Altro (specificare)	
<hr/> <hr/>	
2. Avevate voi le conoscenze e gli strumenti per rispondere alle richieste di informazioni ?	
? Si ? No	
3. Vi siete trovati di fronte a richieste di informazioni che non erano prettamente di vostra competenza ?	
? Si ? No	
4. Indicare la tipologia di soggetti che si sono rivolti a voi per chiedere informazioni (specificare anche in che %)	
? Agricoltori	%
? Consumatori	%
? Allevatori	%
? Industriali	%
? Autorità locali (specificare)	%
<hr/>	
? Altro (specificare)	%
<hr/>	
5. Indicare le categorie di destinatari a cui l' Ente ritiene opportuno indirizzare la comunicazione ?	

La prima domanda (a che ente si appartiene) è necessaria perché permette una segmentazione dei destinatari e obbliga chi risponde ad assumersi la responsabilità di essere referente per l'organizzazione a cui appartiene. Quest'ultima considerazione ci

conferma l'importanza della corretta gestione della comunicazione: l'immagine dell'organizzazione diventa vulnerabile a seconda del comportamento del referente, che può ad esempio scegliere di non comunicare. In questo caso, se l'organizzazione tace attraverso il silenzio di un solo individuo, tale silenzio assume un significato negativo che lede l'immagine dell'organizzazione interamente presa.

Il questionario prosegue con domande precise sia a risposta aperta (in cui chi compila ha ampia libertà di come e cosa rispondere) che a risposta chiusa (in cui sono previste delle alternative poste dal ricercatore). Tali domande cercano di mettere in grado i ricercatori di comprendere soprattutto qual è il bisogno di informazione che la cittadinanza esprime ricorrendo a istituzioni e associazioni di categoria. Inoltre, esse permettono anche di capire qualitativamente qual è l'atteggiamento dei cittadini nei confronti dell'emergenza (tenendo conto anche degli enti di provenienza, e delle fasce sociali e occupazionali a cui essi appartengono), e quali sono le organizzazioni che più si impegnano nell'informarsi e nell'informare sulle norme comportamentali da adottare.

Abbiamo detto precedentemente che un metodo molto utile per la comprensione dello scenario è l'analisi SWOT. Nel nostro caso essa può così essere strutturata:

Punti di forza (*Strenght*)

- Convenzione con il Ministero dell'Ambiente e della tutela del Territorio con attribuzione di fondi
- Opera di coordinamento da parte di un unico soggetto (APAT) sull'operato di molteplici organizzazioni
- Task force ubicata sul territorio (Caserta), scelta di "decentramento" che permette visibilità e vicinanza alle realtà coinvolte

Punti di debolezza (*Weakness*)

- Alto e diversificato numero di soggetti danneggiati dall'emergenza diossina
- Alto numero di istituzioni coinvolte
- Delicatezza della questione diossina dovuta al coinvolgimento dei settori alimentari e sanitari, oltre che economici

Opportunità (*Opportunities*)

- Intervenire contro il business delle ecomafie in un momento in cui la locale criminalità organizzata è attaccata da una forte risonanza mediatica
- Una maggiore sensibilizzazione sulle problematiche ambientali attraverso politiche istituzionali (inaugurazione di nuovi parchi e aree verdi, campagne di comunicazione da parte di scuole, ecc)

Minacce (*Threats*)

- Scarsa informazione sull'emergenza diossina e sulle problematiche correlate
- Scarsa informazione sulla prevenzione del fenomeno e sulle corrette norme comportamentali
- La popolazione campana tende ad associare le problematiche della diossina a quelle smaltimento rifiuti
- Scarsa informazione alla cittadinanza sulle istituzioni alle quali rivolgersi
- Alto numero di istituzioni competenti
- Inadeguata formazione del personale delle istituzioni nel fornire le informazioni richieste
- Popolazione avvezza alla tacita accettazione delle ecomafie e reticente alla collaborazione e allo sviluppo legale, politico ed economico della comunità, del territorio e dell'ambiente
- Possibile avanzamento della criminalità organizzata

2 Definizione degli obiettivi generali e degli obiettivi specifici

Questa è una delle fasi più critiche per redigere un piano di comunicazione. E' indispensabile realizzare un quadro logico in cui venga stabilito l'obiettivo generale, a cui tutti i soggetti del tavolo di lavoro devono mirare, e gli obiettivi specifici a seconda delle competenze specifiche. E' inoltre opportuno elaborare un quadro logico insieme a un cronoprogramma, affinché tutti i soggetti coinvolti nell'attuazione del piano abbiano uno schema da seguire e dei tempi da rispettare. Nel quadro logico devono essere indicati gli obiettivi (generale e specifico), qual è il budget necessario per raggiungerli e quali sono le azioni da compiere nella fase strategica ed in quella operativa, gli strumenti ed i mezzi che si utilizzeranno. La definizione degli obiettivi deve tendere ad una concreta chiarezza e misurabilità per verificarne in seguito l'effettivo raggiungimento. Bisogna, quindi, stabilire quali sono gli obiettivi della comunicazione che si sta attuando, se si vuole ad esempio insegnare qualcosa o modificare un'opinione (*obiettivo di tipo cognitivo*), se invece si desidera intervenire su un atteggiamento e/o cambiare l'immagine dell'ente (*obiettivo di tipo attitudinale*), oppure indurre a cambiare un comportamento, (*obiettivo di tipo comportamentale*), o ancora semplicemente informare la propria utenza relativamente all'organizzazione e ai propri servizi (*obiettivo istituzionale*). Gli obiettivi dell'azione comunicativa devono essere tradotti in termini quantitativi caratterizzati da indicatori misurabili, e vanno ricondotti a periodi di tempo prestabiliti, di medio periodo, composti da diversi step successivi per il raggiungimento della *mission* che ci si è prefissati.

2.1 L'esperienza in APAT

Nella fase strategica si è proceduto alla costituzione di un tavolo di lavoro a livello regionale, composto da autorità istituzionali e non, dal quale sono emersi gli obiettivi del piano di comunicazione, informazione ed educazione.

Tali obiettivi possono essere distinti in:

- obiettivo generale, la creazione di una cultura ambientale per la sostenibilità futura del territorio, finalizzata alla riduzione di fonti inquinanti.
- obiettivo specifico, riduzione delle emissioni di diossina attraverso l'adozione di norme comportamentali ai diversi livelli di competenza

Per creare una cultura ambientale si è rivelato di primaria importanza una continua e costante azione di informazione come strumento per diffondere nuovi comportamenti. Ma questa da sola non è sufficiente a modificare gli atteggiamenti, deve piuttosto avvalersi del coinvolgimento, della partecipazione e dell'azione personale dei cittadini; il processo di educazione diventa quindi di fondamentale importanza. Affinché quest'ultimo raggiunga i suoi obiettivi è necessario sviluppare a monte un meccanismo di comunicazione, coinvolgendo autorità locali, associazioni di categoria, università, scuole, imprese, ecc. A tale scopo all'interno del piano di comunicazione per l'emergenza diossina è auspicabile l'adozione di un progetto formativo scolastico per i ragazzi delle scuole medie di I e II grado.

3 La definizione dei target

Raccolte le informazioni necessarie, si procede all'individuazione dei diversi segmenti di pubblico obiettivo, meglio conosciuto come target. La delicatezza di questa fase risiede nel fatto che le strategie e gli obiettivi devono essere impostati relativamente alle tipologie di destinatari, per ottenere i risultati attesi. Strutturare un piano di comunicazione per un pubblico indifferenziato può spesso tradursi in un inefficace spreco di risorse.

Il processo di segmentazione del pubblico è utile, perché permette di individuare diverse tipologie di pubblici, con identità, opinioni, comportamenti ed esigenze eterogenei.

Conoscere e considerare i target della propria azione diventa quindi determinante per il raggiungimento degli obiettivi prefissati. Segmentare, però, significa rispettare delle regole che tutelino la validità dell'operazione. Possiamo individuarne alcune:

- differenzialità: ogni segmento deve avere dei limiti di separazione rispetto agli altri
- misurabilità: le ampiezze, i profili e le tipologie dei segmenti devono essere misurabili
- significatività: ogni segmento deve essere significativo, nel senso che non può avere grandezze così ridotte da non costituire un buon campione indicativo
- accessibilità: ogni segmento deve essere definibile e raggiungibile agevolmente tra gli altri segmenti del pubblico
- esaustività: ogni potenziale utente dovrebbe essere incluso in un segmento

Delineate le regole che ne sanciscono la correttezza e la ripercorribilità, potremmo procedere con l'elencare alcuni tipi di segmentazione:

- geografica, che indica il bacino d'utenza tenendo come variabile l'ubicazione geografica, la densità di popolazione, ecc.

- socio-demografica, in cui il bacino d'utenza è segmentato secondo le variabili socio-demografiche come età, sesso, dimensione del nucleo familiare, tipo di occupazione, fascia di reddito, ecc.
- psicografica, che tiene conto degli stili di vita e della personalità
- in base ai comportamenti di fruizione, cioè a seconda di quali servizi utilizzano gli utenti, e della frequenza e del grado di fidelizzazione, ecc.
- secondo i benefici attesi, cioè secondo le aspettative che gli individui costruiscono nella fruizione di un servizio

Le modalità di articolazione dei processi di segmentazione sono raggruppabili in tre fondamentali tipologie, da non considerare come alternative, ma come integrabili:

- utilizzare l'esperienza degli operatori di front office, che quindi sono considerabili in questo senso come esperti, grazie al loro costante contatto con il pubblico. Costituito un gruppo di lavoro, si decidono le variabili di segmentazione, la loro coerenza e l'analisi dei risultati ottenuti
- gestire la ricerca con strumenti come questionari e aggregando successivamente i risultati secondo le variabili decise, ottenendo così la descrizione dei profili
- utilizzare la macro-segmentazione, ossia dividendo i pubblici di riferimento in
 - beneficiari, attuali e potenziali
 - istituzioni
 - media
 - *opinion leader* o *key people*, cioè persone in grado di avere, grazie al loro carisma o alla posizione da essi ricoperta, un buon ascendente sull'utenza,
 - enti di formazione

3.1 L'esperienza in APAT

Come già detto nel paragrafo precedente, la conoscenza dei destinatari di un piano di comunicazione è determinante per strutturare una strategia adeguata per il raggiungimento degli obiettivi attesi. Nel caso dell'emergenza diossina in Campania, ad esempio, l'analisi SWOT ha rilevato come uno dei punti di debolezza con cui confrontarsi sia l'elevato e diversificato numero di soggetti danneggiati. Allevatori, lavoratori del settore lattiero-caseario, agricoltori, distributori, sono solo alcuni dei segmenti della comunità locale che più risentono del problema. Le istituzioni locali sono state costrette giocoforza a intervenire sulle attività di tali operatori. I media riportano con discontinuità l'accaduto senza fornire un vademecum che descriva le corrette norme comportamentali per la prevenzione e la gestione dell'emergenza da parte della popolazione e delle categorie economiche coinvolte.

L'analisi dello scenario qui delineata presenta tali destinatari per l'azione di comunicazione:

- operatori economici
- forze dell'Ordine (se non specificate sotto; ovvero si potrebbe allargare il punto successivo specificando qualcosa tipo "Enti di controllo, Forze dell'Ordine, Agenzie per la Protezione dell'Ambiente, Istituti di Ricerca ecc)
- istituzioni nazionali e locali
- associazioni di categoria
- media
- popolazione residente nelle aree interessate

Per tutti i destinatari individuati sono stati rilevati numerosi e diversificati bisogni di comunicazione.

I soggetti economicamente colpiti necessitano di una formazione relativa all'impatto ambientale della (e sulla) loro attività, conoscenze maggiori sulle modalità di prevenzione e di gestione dell'emergenza e sull'ottenimento degli indennizzi economici.

Le istituzioni hanno bisogno di un maggiore coordinamento delle rispettive competenze, un ulteriore coinvolgimento integrato e una maggiore possibilità di intervento capillare sul territorio (che però si traduce in una “richiesta di maggiori poteri alle forze dell’ordine”, che è una *richiesta forte*). Inoltre un particolare tipo di istituzione, la scuola, e più in generale il sistema educativo, dovrebbe essere protagonista nel diffondere localmente una generica cultura ambientale e le conoscenze e le motivazioni necessarie a sviluppare corretti comportamenti nel rispetto dell’ambiente. Per quanto riguarda quest’ultimo aspetto, bisogna segmentare anche la platea degli studenti, in quanto sia per fascia d’età, sia per origine socio-culturale, necessitano di motivazioni e di informazioni diverse. Le istituzioni educative potrebbero, ad esempio, in collaborazione con i diversi enti interessati dall’emergenza, organizzare concorsi atti a diffondere educazione all’ambiente e allo sviluppo sostenibile, magari con la premiazione delle migliori produzioni creative prodotte sul tema.

Le associazioni di categoria spesso fungono da *opinion leader* e da prime istituzioni di riferimento per qualsiasi informazione. Esse si configurano come preziosi alleati o come acerrimi avversari, a seconda delle situazioni e dei ruoli delle istituzioni. Pertanto, per operare in un territorio diventa necessario sapersi porre nelle modalità più idonee al raggiungimento dello scopo prefisso.

Per quanto riguarda i media, non si può parlare di scarsa considerazione del fenomeno, ma quando gli eventi di crisi diventano emergenza, essi tendono ad essere progressivamente surclassati da altri eventi di maggior interesse. Tuttavia, un deficit che bisogna osservare è che spesso gli interventi mediatici si riducono alla descrizione di isolati eventi significativi, che però si armonizzano difficilmente alla *mission* di diffondere cultura ambientale e norme comportamentali da adottare.

I mezzi di comunicazione più adeguati a questo scopo sono principalmente:

- affissioni stradali e su mezzi di trasporto pubblico

- stampa locale
- televisioni (soprattutto programmi di informazione locale)
- radio

In una situazione di emergenza, in cui i ritmi di *decision making* sono fortemente accelerati, bisogna definire le priorità per definire tra i target individuati quelli che necessitano con maggiore urgenza di informazione. Nella nostra esperienza, abbiamo dapprima segmentato i target e, successivamente, individuato quali avessero bisogno di una maggiore informazione, cioè in prima istanza gli operatori economici (i più danneggiati dalla diossina, per sequestro delle loro attività, abbattimento dei capi di bestiame, ecc) e le istituzioni competenti.

4 Coinvolgimento delle Istituzioni e costituzione di un tavolo di lavoro

Una delle prime azioni da compiere quando si deve affrontare una situazione d'emergenza è il coinvolgimento delle istituzioni, individuando quali sono quelle direttamente coinvolte e quelle competenti, e tenendo conto dell'estensione e della gravità del fenomeno. E' indispensabile quindi organizzare un tavolo di lavoro affinché avvenga un processo scambio di comunicazione, di negoziazione di informazioni tra gli attori che lo compongono e si possano delegare a due soggetti, un responsabile e un vicario, le attività di comunicazione, definendo *a priori* le loro competenze tecniche (cosa fare direttamente, cosa delegare ad altri), le procedure d'intervento ("chi" fa "cosa"), le procedure decisionali ("chi" decide "cosa").

Le diverse competenze specialistiche e istituzionali degli attori coinvolti si rivelano fondamentali per il buon esito dell'intervento. Questo tavolo di lavoro consente il coordinamento tra sistemi non omogenei che soltanto lavorando in modo sinergico potranno raggiungere l'obiettivo generale comune a tutti gli attori, istituzionali e non.

Il coinvolgimento più formale delle istituzioni in situazioni di crisi o di emergenza spesso si traduce nella costituzione di organi di gestione ad hoc, come le Unità di Crisi, Task forces, Comitati o cellule di crisi, Crisis Management Team. Spesso si possono istituire comitati centrali e parallelamente altri locali, relativamente alla tipologia e all'ubicazione dell'evento.

Tali scelte, organizzative e gestionali, sono motivate dalla necessità di competenze diverse nello stesso gruppo, così come diversi sono le sfaccettature e gli effetti di una crisi o un'emergenza. A riguardo non esistono regole precise, ma l'esperienza dimostra che è meglio che ci siano nel gruppo membri fissi, in rappresentanza di funzioni fisse (area giuridica, finanza, comunicazione, ecc.) e poi specialisti, interni o esterni, consultabili a seconda delle esigenze.

4.1 L'esperienza in APAT

Lo stato di emergenza che si è venuto a creare e la volontà da parte di tutti gli attori istituzionali e non, di affrontare in modo deciso il problema ha facilitato il costituirsi e il consolidarsi di uno stretto rapporto di collaborazione tra gli stessi. Dopo infatti aver stabilito quali sono le istituzioni da coinvolgere, è stato organizzato un tavolo di lavoro che ha permesso un'efficiente azione integrata. Questo legame ha portato alla condivisione sulle priorità di alcune aree di intervento e ha sottolineato la necessità che le attività di prevenzione non riguardassero soltanto l'individuazione delle fonti di emissione e la delimitazione delle aree a rischio, ma anche la diffusione di norme comportamentali corrette attraverso un sistema di informazione, educazione, formazione e comunicazione. Nella fase strategica si è proceduto alla costituzione di un tavolo di lavoro a livello regionale e composto da autorità istituzionali locali (Prefetture, Province, Assessorati regionali alla Sanità, all'Agricoltura, alle Politiche Territoriali e all'Ambiente), dalle Agenzie per l'Ambiente (APAT e dall'ARPAC) e da associazioni di categoria (Coldiretti, CIA, Confagricoltura, ARAC, ANASB),. In questo tavolo di lavoro sono stati stabiliti gli obiettivi generali e specifici.

Enti presenti al tavolo di lavoro
<ul style="list-style-type: none">➤ APAT (Agenzia per la Protezione dell'Ambiente e per i Servizi Tecnici)➤ ARPAC (Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente della Regione Campania)➤ Commissariato per l'emergenza rifiuti in Campania➤ Provincia di Napoli➤ Prefettura di Caserta➤ Provincia di Caserta➤ Assessorato regionale alla Sanità➤ Assessorato regionale all'Agricoltura➤ Assessorato regionale alle Politiche Territoriali

- Assessorato regionale all’Ambiente
- Coldiretti Campania
- CIA- Confederazione Italiana Agricoltori
- Confagricoltura Campania
- ANASB Associazione nazionale Allevatori Specie Bufalina
- ARAC, Associazione Regionale Allevatori della Campania
- Consorzio per la tutela del formaggio mozzarella di bufala campana

Alla prima riunione tenutasi presso la sede dell’ ARPAC al Centro direzionale di Napoli tutti i soggetti presenti hanno inserito i propri dati in una tabella, per favorire la reperibilità e la comunicazione di questi al fine di agevolare lo svolgimento del lavoro:

Riunione del	presso.....
Nome e cognome referente	
.....	
Ente	
Indirizzo	
Telefono	
Fax	
E-mail	

Considerando la difficoltà dell’argomento in questione, cioè la diossina, è stato opportuno organizzare una riunione in cui alcuni esperti dell’ APAT hanno rafforzato le conoscenze teoriche e tecniche di cui tutti i soggetti del tavolo di lavoro necessitavano

4.2 La collaborazione con l’ARPAC

Le attività principali, ex art. 5, consistono, anche in cooperazione con l’Agenzia Nazionale per la protezione dell’ambiente e servizi tecnici (APAT) e con gli Enti competenti per gli interventi di

protezione civile ed ambientale nei casi di emergenza, in attività tecnico-scientifica di consulenza e di proposta per pianificare e programmare gli interventi destinati alla tutela e al recupero dell'ambiente; nel monitoraggio dello stato dell'ambiente, dei fenomeni di inquinamento e dei fattori di rischio; nel compimento di sopralluoghi e accertamenti in loco, connessi agli interventi per la tutela, il risanamento, il recupero dell'ambiente e la bonifica dei siti inquinati.

Con gli aspetti della normativa sopra citata, l'ARPAC si presenta come un soggetto capace di coniugare attività tecniche specialistiche con attività di divulgazione, informazione ed educazione, in un'ottica di lifelong learning, ossia di processi di formazione continua, d'interesse per le imprese, i cittadini, le istituzioni, il personale interno e le scuole.

L'ARPAC è stato uno dei soggetti maggiormente impegnati nell'emergenza, sia procedendo con interventi tecnici di rilevamento sul territorio, sia collaborando con l'APAT. L'Agenzia ha offerto anche la disponibilità dei propri spazi, nei quali è stato possibile realizzare, oltre che i tavoli di lavoro, anche un'incontro informativo per il tavolo istituzionale. Tale riunione ha permesso di consolidare conoscenze omogenee sul fenomeno e di venire a conoscenza delle esigenze eterogenee delle diverse istituzioni coinvolte e delle condizioni dello scenario.

5 Definizione della strategia di comunicazione e dei

Contenuti del Piano

5.1 La strategia

La strategia è la linea di azione generale delle attività, condivisa da tutti i soggetti costituenti il tavolo di lavoro e finalizzata al raggiungimento degli obiettivi.

La scelta della strategia è determinante per comprendere su quali fattori bisogna insistere relativamente ai pubblici e agli obiettivi individuati, e deve essere strutturata in base ai pubblici, alla relazione tra emittente e ricevente, alle modalità di contatto, allo stile comunicativo.

- La strategia relativa ai pubblici può essere suddivisa in tre macro-strategie:
 - strategia indifferenziata, in cui ci si rivolge ad un pubblico di massa e indifferenziato, che però, anche se economica, è quella di minore impatto perché non tiene conto della segmentazione dei target e dei rispettivi bisogni di informazione
 - strategia differenziata, che al contrario della precedente, nel costruire il messaggio, tiene conto della differenziazione dei diversi pubblici. Sicuramente più costosa, ma decisamente più efficace
 - strategia concentrata, che consiste nel focalizzare le proprie energie su un unico target, penalizzando gli altri
- La strategia relativa alla relazione tra emittente e ricevente, che a seconda del rapporto tra obiettivi e feed-back si configura in tre tipologie:
 - propaganda, cioè una comunicazione esterna che non considera le risposte dei destinatari
 - persuasione, comunicazione che ha come scopo l'accettazione da parte dei cittadini delle scelte delle istituzioni e che non prevede nessun processo comunicativo bi-direzionale
 - agevolazione, che offre al cittadino l'informazione di cui ha bisogno per assicurargli una concreta possibilità di scelta. Questo

tipo di strategia è quello più adatto e usato negli attuali sistemi di *welfare state*

- La strategia rispetto alle modalità di contatto, il raggiungimento del pubblico può avvenire con comunicazione diretta o mediata, e su vasta o piccola scala, a seconda del numero dei destinatari coinvolti
- La strategia rispetto allo stile comunicativo, comprende diverse possibilità di scelta:
 - stile informativo, in cui lo scopo è la neutrale trasmissione di informazioni
 - stile educativo, in cui si pone l'accento sull'autorevolezza del sapere dell'emittente con lo scopo di istruire il destinatario
 - stile di intrattenimento, il cui il messaggio può essere connotato da familiarità e da divertimento
- stili integrati, che comprendono le caratteristiche degli stili sopra individuati.

5.2 I contenuti

Il messaggio pubblico in generale, per essere efficace deve possedere le seguenti caratteristiche:

- chiarezza
- tempestività
- riconoscibilità (ogni messaggio emanato dalla Pubblica Amministrazione deve essere riconosciuto come tale)
- obiettività
- credibilità
- persuasività (non deve essere un messaggio di imposizione o di panico, ma suggerire e agevolare corrette norme comportamentali) accessibilità (il messaggio pubblico deve essere comprensibile a tutti, evitando tecnicismi e usando un linguaggio chiaro e comprensibile).

Ogni messaggio misura la propria validità a seconda della capacità di adeguarsi ai diversi media e di poter incidere positivamente sulla sfera emotiva dei destinatari. Infatti, non esiste una regola assoluta

per il linguaggio e il contenuto dei messaggi pubblici, ma è importante che essi sappiano comunicare anche informazioni complesse avvalendosi di simboli e immagini, molto spesso più incisivi delle parole.

5.3 L'esperienza in APAT

Attualmente il piano di comunicazione per l'emergenza diossina nella regione Campania è in fase di pianificazione, pertanto non sono stati ancora definiti dettagliatamente strategie e contenuti. Tuttavia possiamo anticipare che le strategie più efficaci riguardano:

- l'agevolazione, per incentivare l'adozione di corrette norme comportamentali da parte della cittadinanza per arginare spontaneamente l'entità dei danni
- la persuasione, per demotivare i comportamenti devianti

Inoltre, gli stili più adatti sono quello informativo ed educativo, senza trascurare l'efficacia di quello di intrattenimento, soprattutto per la platea giovanile.

6 Scelta delle attività e degli strumenti di comunicazione

Per quanto riguarda gli strumenti da utilizzare per la comunicazione, è possibile scegliere tra un numero elevato di questi, ognuno dei quali si rivela diversamente funzionale al raggiungimento dell'obiettivo che ci siamo precedentemente prefissati. Possiamo optare tra sportelli dedicati e numeri verdi, pubblicità, eventi (convegni, fiere, incontri), relazioni pubbliche e con i media, sponsorizzazioni (l'ente pubblico può essere esso stesso sponsor o sponsorizzato), gestione coordinata dell'immagine (uso del marchio e/o di una linea grafica,...), utilizzare società di servizi per trasmettere delle informazioni (attraverso le compagnie telefoniche o energetiche), organizzare delle assemblee frontali, sfruttare le risorse che sono già in nostro possesso (o il sito internet...). E' possibile anche integrare tra loro più strumenti contemporaneamente così da raggiungere il target in maniera più efficace ed efficiente.

Quindi per comprendere le potenzialità di questi strumenti in situazioni di crisi o di emergenza, si rivela opportuno analizzare caratteristiche, vantaggi e svantaggi dell'uso del singolo *medium*.

La televisione

E' lo strumento più immediato e influente perché coinvolge l'udito e la vista degli spettatori. Per questo motivo è efficace anche per chi ha difficoltà nella lettura. Notiziari ed edizioni straordinarie soddisfano il bisogno di informazione immediata; invece i programmi di informazione e di approfondimento propongono dettagli, commenti e dibattiti di opinion leaders sull'argomento.

La radio

Analogamente alla televisione, la radio è uno strumento di comunicazione immediato. Essa, non disponendo di un supporto visivo trasmette messaggi semplici, sintetici, ma esaustivi. Le sue

caratteristiche consentono la veloce diffusione di informazioni in tempo reale. Inoltre essa, usufruendo solo del canale uditivo, risulta essere immediata e comprensibile anche per i non vedenti

La stampa

Diversamente dalla televisione e la radio è un mezzo meno immediato, ma può essere conservato e consultato. I quotidiani possono avere diffusione nazionale o locale, ma in ogni caso sono più utili per il dopo crisi, per avere chiarimenti, e per creare una rete per la raccolta di aiuto e assistenza per le popolazioni colpite. I periodici d'informazione invece assolvono maggiormente funzioni di approfondimento e intrattenimento

Conferenza stampa

La conferenza stampa è la convocazione dei giornalisti da parte dell'ufficio stampa o del management per comunicare eventi o decisioni importanti.

I vantaggi consistono nella disponibilità di informazioni veloci al pubblico, ma data l'immediatezza della sua organizzazione, possono verificarsi incidenti di percorso o domande a cui talvolta rispondere potrebbe essere prematuro

Comunicato stampa

Il comunicato stampa è la semplice e breve descrizione dei fatti senza alcun commento e va inviato ai rappresentanti dei giornali, radio e televisioni. Esso, a seconda dell'urgenza e dei mezzi a disposizione, può essere trasmesso per iscritto, verbalmente, telefonicamente o faccia a faccia.

Volantini

Il volantino si limita, in formato cartaceo, ad informare la cittadinanza riguardo fatti e direttive assunte. Lo stile è scarno, la diffusione quanto più capillare possibile e il costo contenuto. Gli

svantaggi possono essere l'eventuale difficoltà di raggiungere la popolazione e la rapida obsolescenza delle notizie.

Manifesti

L'affissione stradale di manifesti si rivela molto utile perché può essere fatta ovunque e facilmente, e, se posizionata nei posti giusti, costituisce un ottimo strumento di diffusione delle informazioni.

L'errore in cui non si deve incorrere è il produrre un manifesto così ricco di informazioni da renderne difficile la lettura. Il limite di questo strumento è il suo facile deterioramento.

Internet

Internet è un valido strumento di informazione, non immediata, in quanto l'utente vi accede per soddisfare un bisogno razionale di informazione approfondita. Esso può ricercare infatti direttive, previsioni, commenti, contatti ecc. Uno dei vantaggi è la possibilità di aggiornarlo facilmente in tempo reale, ma necessita della corrente elettrica e della linea telefonica attiva.

Televideo

Esso è un sistema di comunicazione scritta veicolata dalla televisione. E' da sottolineare che alcune emittenti locali offrono informazioni e servizi alle popolazioni presenti nei luoghi raggiunti dal segnale. Anche questo può essere facilmente aggiornato, ma dipende dalla disponibilità del segnale e di corrente elettrica.

Il sistema telefonico (telefonia fissa e mobile)

Esso, pur se subordinato all'integrità delle linee e dei ripetitori, riesce a coprire quasi l'intera popolazione italiana, diversamente dagli altri media. Un uso ottimale del sistema telefonico è l'attivazione di un numero verde a cui la popolazione può rivolgersi gratuitamente. Anche se devono essere gestiti efficacemente in modo tale da evitare che la linea risulti sempre occupata o che non ci sia una tempestiva risposta. Una delle modalità utilizzate

ultimamente è quella degli SMS: dalle agenzie di comunicazione e di stampa alle trasmissioni televisive, alle offerte di solidarietà per le emergenze e i disastri, alle elezioni.

Eventi

Nelle situazioni d'emergenza è opportuno approfittare di tutte le occasioni pubbliche d'incontro (assemblee frontali, workshop, fiere, ecc.) per un'ulteriore e capillare diffusione d'informazione.

Ad esempio, il 9 dicembre 2004, l'APAT ha partecipato al workshop sull'emergenza diossina organizzato dal Commissario straordinario per l'emergenza rifiuti Corrado Catenacci. Tale incontro ha permesso una buona risonanza mediatica e una conseguente visibilità presso l'opinione pubblica, delle problematiche e degli interventi delle Istituzioni competenti a confronto.

6.1 L'esperienza in APAT

Come scritto in precedenza, non essendo ancora in fase operativa, la scelta degli strumenti non è stata ancora effettuata. Tuttavia le idee sono molte, tra cui quella di utilizzare le bollette delle società di servizi gli operatori telefonici, e i quotidiani con le maggiori tirature, per raggiungere un alto numero di cittadini nelle proprie case allegando opuscoli informativi. Tale pratica permette una ampia diffusione con un notevole risparmio in termini di risorse economiche. Per assicurarsi visibilità presso l'opinione pubblica si è rivelata preziosa l'organizzazione del workshop sulla diossina (vedi paragrafo precedente). Inoltre, per la sostenibilità ambientale riteniamo leva strategica il coinvolgimento delle istituzioni educative,

Progetto formativo scolastico

Tra gli strumenti utili in un progetto a lungo termine, come quello in questione, uno dei più proficui il è coinvolgimento delle scuole, nel nostro caso, con l'educazione ambientale., crediamo sia utile

realizzare, all'interno della campagna di informazione ed educazione ambientale, un programma formativo per i ragazzi delle scuole medie e superiori, in grado di offrire una serie di strumenti informativi e operativi per affrontare l'educazione all'ambiente e per realizzare un intervento di comunicazione sui temi ambientali. Il percorso didattico potrebbe introdurre il concetto di sviluppo sostenibile ed evidenziarne i quattro temi chiave - energia, acqua, aria e rifiuti - osservandoli dal punto di vista della scuola , invitando gli studenti a scegliere un tema. Successivamente, si potrebbe studiare un programma di azioni da promuovere con una campagna di comunicazione da presentare ai propri compagni., Il progetto, quindi, è teso a favorire un processo di consapevolezza e responsabilizzazione sulle tematiche ambientali e sui comportamenti correlati, sviluppando competenze e motivazioni concrete nell'agire quotidiano. Gli studenti si trovano quindi a lavorare "in piccolo" - nel e per il loro ambiente - svolgendo indagini, analisi e attività di comunicazione. In tal modo, si offre ai giovani la possibilità di instaurare un rapporto empatico e più maturo con l'ambiente che li circonda. Per sviluppare a scuola un'efficace campagna di comunicazione ambientale, è importante adottare modalità di lavoro in grado di tradurre il messaggio e i contenuti in termini chiari e coinvolgenti per gli alunni. Si rivela efficace a tale scopo proporre un progetto quanto più stimolante possibile così da motivare in maniera più produttiva i ragazzi.

Affinché i percorsi educativi sulla sostenibilità ambientale siano efficaci, occorre confrontarsi con alcuni nodi da sciogliere:

- Come motivare i giovani ad avvicinarsi alle problematiche ambientali?
- Come superare la distanza tra i problemi globali e la sfera delle azioni personali quotidiane?
- Come superare lo scetticismo e motivare al cambiamento?

La campagna di educazione ambientale pone l'accento sull'importanza del coinvolgimento dei cittadini per la tutela delle risorse e la pianificazione di politiche territoriali orientate alla sostenibilità.

La crescita di una "cittadinanza attiva" è infatti uno degli elementi su cui si fonda la possibilità per le generazioni presenti e future di garantire la sopravvivenza delle diverse forme di vita esistenti sul pianeta. A questo proposito, *l'educazione e la formazione* continua dell'individuo sono processi indispensabili per promuovere la responsabilizzazione di giovani e adulti verso i problemi dell'ambiente e dello sviluppo sostenibile: in questo senso, la scuola riveste un ruolo di fondamentale importanza, quale ambito di crescita e formazione culturale delle generazioni future. Inoltre, le recenti prospettive aperte dall'autonomia scolastica pongono un accento rilevante sull'importanza di pianificare la propria attività tramite progetti che consentano all'istituzione scolastica di aprirsi al territorio. L'ambiente è una "res publica", la comunicazione dovrebbe essere, quindi, mirata a fare della questione ambientale una "domanda di tutti" e l'ambiente vissuto come un bene non "perduto", ma "compromesso", la cui riconquista è possibile e necessaria. Infatti, la compromissione ambientale non deve essere interpretata come fatto ineluttabile, bensì, come prodotto di comportamenti individuali e collettivi, dettati da una poco radicata coscienza ambientale. La cultura ambientale deve quindi integrarsi con la cultura del vivere quotidiano, stimolando la consapevolezza di ogni singolo soggetto di essere parte attiva e responsabile dell'equilibrio ambientale. Per realizzare tutto ciò è fondamentale entrare nelle scuole e proporre un progetto che stimoli i ragazzi ad occuparsi in prima persona delle tematiche ambientali. Ragionando in termini pratico-operativi, nella nostra proposta i ragazzi potrebbero essere divisi in gruppi di lavoro, scegliere uno tra i vari temi proposti e per fare delle ricerche sull'argomento. Attraverso un concorso finale si potrebbe premiare il gruppo che propone il miglior slogan per il proprio tema. Gli alunni delle scuole medie

potrebbero esprimersi attraverso il disegno libero, il fumetto e la fotografia, anche stimolati dalla preparazione di elaborati grafici che possono rappresentare le loro attese nei confronti del loro proprio territorio. Un esempio potrebbe essere un disegno su un foglio a metà: da una parte come vedono il loro territorio adesso e dall'altra come lo immaginano tra dieci o venti anni, oppure potrebbero essere presentati ai ragazzi una serie di slogan ai quali questi possono associare un disegno che rappresenti graficamente lo slogan scelto. Tra questi disegni potrebbero esserne scelti dodici da pubblicare su un calendario. Per il fumetto gli alunni potrebbero utilizzare le tecniche tipiche della narrazione fumettistica. Inoltre, i ragazzi potrebbero utilizzare la fotografia, fotografando, ad esempio, ciò che vedono dalla finestra di casa oppure l'ambiente in cui giocano o si incontrano (giardini pubblici, piazza del loro paese, rifiuti abbandonati...). Vincerebbe, poi, la foto che maggiormente rappresenta la situazione ambientale della nostra regione. Gli studenti degli istituti superiori potrebbero esprimersi, oltre il disegno, il fumetto e la fotografia, anche con video e tecniche multimediali, ad esempio, partecipando alla produzione di un racconto da svolgere attraverso i ritmi, le tecniche, le categorie proprie della narrazione, realistica e/o fantastica. Infatti, partendo da uno slogan potrebbero scrivere un racconto, oppure, dopo aver effettuato una ricerca e studiato il materiale da noi distribuito sulla riduzione delle sostanze tossiche, cimentarsi a scrivere un articolo giornalistico o un saggio. Non si escluderebbero, poi, incontri con esperti, visite guidate presso aziende agricole e industrie, dando particolare attenzione a questi temi:

- Rifiuti
- Bonifica dei siti inquinati
- Incendi
- Incidenti rilevanti (che provocano l'emissione di sostanze pericolose)

Infine, i ragazzi potrebbero essere stimolati nella creazione di un manifesto pubblicitario. Si potrebbe creare una rete unica (ad es. un sito internet) in cui possano incontrarsi tutte le scuole aderenti a questo progetto, per fare interagire studenti, docenti e genitori, scambiandosi informazioni e idee. Alcune delle opere selezionate, infine, potrebbero essere oggetto di pubblicazione, in forma tradizionale e/o multimediale.

Proponiamo l'idea di inserire un progetto formativo scolastico all'interno del piano di comunicazione, in quanto a nostro avviso, per gli obiettivi di una educazione ambientale sostenibile e per l'adozione di corrette norme comportamentali, bisogna coinvolgere attivamente la platea giovanile, anche perché i giovani costituiscono uno dei canali privilegiati per comunicare con le famiglie.

7 La verifica dei risultati

La parte finale del piano di comunicazione può valutare l'efficacia e l'efficienza della redazione del piano o della comunicazione attuata. Qual è l'utilità di tale verifica? In effetti, anche nel modello di comunicazione di Roman Jakobson, parte integrante è il feed-back, perché consente di capire se la comunicazione ha avuto esito positivo. Tuttavia si pongono i problemi di cosa ritenere oggetto della valutazione (il piano in quanto tale o la comunicazione da esso pianificata), e soprattutto di cosa intendere per "valutazione". Per quest'ultima domanda, possiamo affermare che valutare significa verificare la corrispondenza e l'armonia tra pianificazione e attuazione.

Per quanto riguarda, invece, l'oggetto della valutazione, i fatti dimostrano che il legame tra piano di comunicazione e comunicazione (interna ed esterna) da esso pianificato è tanto stretto da renderli imprescindibili in una corretta valutazione. Infatti, per entrambi possiamo introdurre due variabili:

- efficacia, cioè la verifica del raggiungimento degli obiettivi
- efficienza, cioè se gli obiettivi sono stati raggiunti in maniera ottimale in termini di tempi e risorse

A questo punto, bisogna tenere presenti le motivazioni e gli scopi della verifica, che permettono di capire la qualità del progetto comunicativo alla luce delle condizioni della sua fattibilità.

E' possibile verificare i risultati in tre livelli:

- output, cioè una valutazione quantitativa dei destinatari raggiunti dal messaggio
- out-take, valutazione sul ricordo e sulla comprensione del messaggio da parte del pubblico
- out-come, quali effetti ha prodotto la comunicazione sulle opinioni, sulle aspettative e sui comportamenti dei destinatari

Un'ulteriore elemento della valutazione è la tempistica: quando bisogna valutare? Le risposte sono molteplici, perché è possibile procedere, oltre che alla più frequente valutazione *ex post*, anche ad una *ex ante* e/o *in itinere* del processo comunicativo, che in tutti i casi possono essere divulgati nell'organizzazione in rapporti, rispettivamente, finali, iniziali e intermedi.

La comunicazione è definibile come un fatto sociale complesso che si basa sulla negoziazione continua di significati. Valutarla significa fare un'esperienza conoscitiva che consiste nell'analizzare le diverse azioni di cui essa consta, con lo scopo di una semplificazione del comunicare. Se la comunicazione si basa sulla negoziazione, un modo per valutare è proprio l'analisi delle correlazioni intercorse tra gli attori di tali negoziazioni, raggruppabili in:

- decisori
- stakeholders, cioè chi è portatore in qualsiasi modo di interessi della e sulla organizzazione e che pertanto è coinvolto nel progetto
- operatori
- beneficiari

Inoltre, possiamo individuare anche tre altri tipi di valutazione, che hanno come variabili:

i dati delle fonti d'informazione secondarie (v. par. 1)

indagini coinvolgenti la gente comune

coinvolgimento degli esperti

Con questi strumenti si ottengono informazioni grezze, che sono successivamente elaborate dal ricercatore; questi deve riuscire, esplicitando i suoi parametri metodologici per una ricerca valida e ripercorribile per la comunità organizzativa, ad estrarne i dati. Questa è la fase metodologicamente più delicata, in cui si mette in gioco la correttezza e la comprensione per l'organizzazione della ricerca e dei risultati ottenuti.

Un ulteriore strumento di valutazione è, anche in questo caso, l'analisi SWOT (v. par. 1 e 1.1), perché consente un'analisi strategica dello scenario successivamente all'attuazione del piano di comunicazione.

La sua validità risiede nel fatto che riesce a far capire come e se sono cambiati l'ambiente interno e quello esterno all'organizzazione, rispettivamente in termini di punti di forza e di debolezza, e di opportunità e minacce, grazie all'impatto del processo comunicativo o ad eventi esterni: quindi un'analisi dello scenario in relazione agli equilibri pre-esistenti.

La valutazione, pertanto, si presenta come essenziale per poter comprendere dove la comunicazione è stata efficace, dove sono si sono verificati eventuali incidenti di percorso, se è necessario continuare il proprio operato nei termini previsti dalla strategia del piano, o indicare una nuova linea e redigere una nuova pianificazione.

Conclusioni

Con questo lavoro abbiamo cercato di creare delle linee guida, che potessero essere d'ausilio a chi in futuro dovrà affrontare situazioni d'emergenza o di crisi.

Nel caso specifico dell'emergenza diossina, la delicatezza della situazione e le conoscenze non ancora consolidate hanno indotto il gruppo di lavoro ad un tipo di comunicazione che, stabiliti *ex ante* gli obiettivi, si adeguasse agevolmente al rapido susseguirsi degli avvenimenti: un modello di comunicazione di tipo adattivo, ossia *in progress*. Tale modello ha portato il tavolo di lavoro a riflettere sulla necessità di predisporre una costante diffusione di informazioni attraverso strumenti quali il sito internet e i rapporti con la stampa, le istituzioni e le associazioni locali, volti proprio a anticipare e/o gestire eventi non previsti, onde evitare inutili allarmismi. L'oggetto del nostro lavoro è stato indicare una metodologia adatta a definire un piano di comunicazione, utilizzabile anche per gestire la comunicazione. Nelle diverse fasi di emergenza, la nostra proposta tiene conto delle dinamiche dello scenario, della segmentazione dei target, delle principali strategie e degli strumenti da utilizzare. Quindi una pianificazione della comunicazione che sia adatta al mutamento sociale e che riesca a raggiungere gli obiettivi in maniera soddisfacente.

Bibliografia

Caligiuri M., *Stato e marketing*, Rubettino, Soveria Mannelli (CZ), 2004

Della Volpe M., *Comunicazione d'impresa*, Liguori Editore, Napoli, 1997

Della Volpe M., *Gestione della comunicazione aziendale*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 1999

Gensini S., *Manuale di comunicazione*, Carocci, Roma

Istituto Nazionale per la comunicazione, *Manuale di comunicazione pubblica*, Maggioli Editore, Dogana (Repubblica di San Marino), 2002

Kotler Ph., *Marketing Management*, ISEDI, Milano, 1993

Levi N. (a cura di), *Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche*, Edizioni Scientifiche Italiane, Napoli, 2004

Livolsi M., *Manuale di sociologia della comunicazione*, Laterza, Roma, 2000

Luhmann N., *Comunicazione ecologica*, Franco Angeli, Milano, 1989

Morcellini M., *Lezione di comunicazione, nuove prospettive di interpretazione e di ricerca*, Simone Esselibri SPA, Napoli, 2003

Norsa L. (a cura di), *Crisis Management*, Edizioni Simone, Arzano (NA), 2002

Pitasi A., *Universi paralleli*, Franco Angeli, Milano, 2003

Porter M., *Strategia e competizione*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2001

Rovinetti A., *Diritto di parola*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2000

Sitografia

www.apat.it

www.arpacampania.it

www.camera.it

www.distintirifiuti.it

www.europa.eu.it

www.ilmattino.it

www.lexambiente.it

www.minambiente.it

www.parlamento.it

www.protezionecivile.it

www.regione.campania.it

www.repubblica.it

www.sinanet.anpa.it

www.urp.it

www.webscuola.it

Appendice normativa

DIR. 2003/4/Ce Dir. 2003/4/CE: accesso del pubblico
all'informazione ambientale

L. 268/2003, "Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 24 luglio 2003, n. 192, recante interventi urgenti a favore del comparto agricolo colpito da eccezionali avversità atmosferiche e dall'emergenza diossina nella Campania"

DIR 24/3/04, Rilevazione della qualità percepita dai cittadini

DIR 7/02/02, Direttiva sulle attività di comunicazione delle PA

DPCM 27/09/2000, Direttiva sul programma delle iniziative di informazione e comunicazione istituzionale delle amministrazioni dello Stato

DPR 422/01, Regolamento recante norme per la determinazione dei titoli per l'accesso alle attività d'informazione e comunicazione e per l'individuazione e la disciplina degli interventi formativi

L 150/2000, Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle PA

B.U.R.C n. 26 del 9 maggio 2000 e n. 36 del 29 luglio 2002

DIR 96/82 (direttiva Seveso II), recepita in Italia con il D. Lgs. 334/99.

Legge Regionale del 29 luglio 1998 n° 10 Istituzione dell' Agenzia Regionale per la Protezione Ambientale della Campania (ARPAC)

DIR 82/501 (direttiva Seveso), recepita in Italia con il DPR 175/88.