

SMART WORKING PER LA PA



veloce | leggero | agile

COMUNICARE IL CAMBIAMENTO

[Linee Guida per la Comunicazione di un
Progetto di Smart Working nella PA]



UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale



*Agenzia per la
Coesione Territoriale*



GOVERNANCE
E CAPACITÀ
ISTITUZIONALE
2014-2020

Sommario

Per iniziare.....	3
I SEZIONE - Progettare la Strategia di Comunicazione e produrre un Piano di Comunicazione.....	5
1. INIZIARE CON LA CONOSCENZA	5
2. COINVOLGERE E CONDIVIDERE	6
3. SEGUIRE IL PROGETTO DI SMART WORKING	6
4. PRODURRE UN PIANO DI COMUNICAZIONE COERENTE	7
4.1 - Obiettivi di comunicazione.....	7
4.2 - Target (e obiettivi specifici di comunicazione per target).....	7
4.3 - Il messaggio	12
4.4 - Il budget.....	16
II SEZIONE - Consigli e strumenti per l'attività di comunicazione interna....	18
1. PREPARA UNA SCHEDA DI PRESENTAZIONE DELLO SMART WORKING	18
2. USA LA INTRANET O GLI SPAZI DI COMMUNITY ON LINE INTERNI ALLA TUA ORGANIZZAZIONE	18
3. ORGANIZZA INCONTRI INTERNI.....	19
III SEZIONE - Consigli e strumenti per l'attività di comunicazione esterna...	21
1. CREA UN SITO DI PROGETTO O DANNE EVIDENZA SUL SITO ISTITUZIONALE.....	21
2. UTILIZZA I CANALI SOCIAL.....	21
3. ORGANIZZA EVENTI	22
4. IL MATERIALE PROMOZIONALE - ALCUNI STRUMENTI DA UTILIZZARE	23
5. LE ATTIVITÀ DI UFFICIO STAMPA E MEDIA RELATION	24
IV SEZIONE - Un esempio di campagna di comunicazione integrata	26
1. IDENTITÀ COMPLESSIVA DEL PROGETTO	26

2. TARGET	26
3. CLAIM, PAY-OFF E BODY COPY.....	26
3.1 - Payoff e body copy per la comunicazione ai lavoratori	27
3.2 - Pay off e body copy per la comunicazione ai dirigenti	28
3.3 - Pay off e body copy per la comunicazione ai cittadini	30
ALLEGATI	32
ALLEGATO 1 – LA COMUNICAZIONE DEGLI ENTI PARTNER VeLA	32
ALLEGATO 2 – SCHEDA PRESENTAZIONE SMART WORKING.....	32
ALLEGATO 3 – SCHEDE METODOLOGICHE	32
ALLEGATO 4 – PROGETTO GRAFICO, MATERIALI PROMOZIONALI DEL PROGETTO VeLA	32
ALLEGATO 5 – LA CAMPAGNA DI COMUNICAZIONE SGUARDO	32

Per iniziare

Questo documento contiene ***Linee guida per la comunicazione di un progetto di Smart Working***, previste tra gli elementi di sviluppo del **kit di riuso** realizzato nell'ambito di VeLA, un progetto finalizzato ad accrescere la consapevolezza delle PA sullo Smart Working e permettere alle stesse di definire dei piani di fattibilità per l'attivazione di percorsi di lavoro "agile".

“Perché delle linee guida per la comunicazione?”

Le attività di comunicazione

sono un fattore critico di successo per un progetto di Smart Working, sin dalle fasi iniziali della sua ideazione. La **comunicazione interna** (la rete di comunicazione interna e la produzione di contenuti) **ed esterna** per essere il più possibile efficace deve essere precedentemente **pianificata e coordinata** in modo da raggiungere un maggior grado di coordinamento delle funzioni



della comunicazione. Condividere il maggior numero di informazioni e dati, infatti, permette a ciascuna amministrazione di raggiungere livelli di efficienza ed efficacia molto alti, con l'effetto positivo di raggiungere gli obiettivi prefissati in modo meno dispendioso.

Va poi sostenuta durante tutta la durata del progetto e in ogni sua singola fase nonché con riferimento a ciascuna delle componenti che caratterizzano l'implementazione di un modello di Smart Working, affinché possa valorizzare e diffondere al meglio le opportunità che tale modello porta con sé (la

riprogettazione degli spazi di un ufficio pubblico, la definizione di nuovi livelli di valutazione e monitoraggio delle performance, l'implementazione di soluzioni tecnologiche, le delibere/decisioni possono essere elementi su cui impostare azioni di comunicazione e ridefinire la disciplina in materia). È, dunque, anche **trasversale**.

Infine, affinché sia efficace e funzionale al progetto, è necessario che si accompagni ad un'azione di *endorsement* del vertice dell'Amministrazione, per la definizione di nuovi approcci di gestione del personale attraverso una strategia amministrativa chiara e ben definita. È, dunque, anche **complementare alle attività di formazione**.

L'efficacia delle attività di comunicazione, però, sono strettamente legate alla **qualità dei messaggi diffusi**. Ciascuna attività va, dunque, adeguatamente pianificata e progettata, differenziando le **modalità** e gli **strumenti** rispetto ai diversi **target coinvolti**.

Questo documento pertanto esplicita **obiettivi di comunicazione e target, messaggi da veicolare e attività di comunicazione consigliate per ciascun target individuato**, indicando le possibili modalità e strumenti per realizzarle.

Le *Linee guida per la comunicazione di un progetto di Smart Working* sono articolate in 5 sezioni:

- I Sezione – Progettare la Strategia di Comunicazione e definire un Piano di Comunicazione;
- II Sezione – Le attività di Comunicazione Interna;
- III Sezione – Le attività di Comunicazione Esterna;
- IV Sezione – Un esempio di campagna di comunicazione integrata.
- V Sezione – Allegati

I SEZIONE - Progettare la Strategia di Comunicazione e produrre un Piano di Comunicazione

Prima di pianificare le attività di comunicazione è necessario definire la **strategia di comunicazione** che si intende adottare, con obiettivi e target chiave. La comunicazione è la leva che permetterà di avvicinare i target di riferimento al tema, di diffonderne gli elementi caratterizzanti, di spiegarne vantaggi e di creare coinvolgimento nel progetto.

Come impostare una buona strategia di comunicazione?

1. INIZIARE CON LA CONOSCENZA

<ul style="list-style-type: none"> • del Progetto di Smart Working • dell'organizzazione e della popolazione di dipendenti 	<i>acquisire tutta la documentazione necessaria e le informazioni utili ad approfondire finalità, obiettivi, target di riferimento, risultati attesi del progetto, caratteristiche del personale e strutturazione dell'organizzazione per capire DI COSA STIAMO PARLANDO, A CHI STIAMO PARLANDO</i>	Analisi Desk Interviste Focus Group
<ul style="list-style-type: none"> • della comunicazione di altre Amministrazioni 	<i>effettuare un benchmark delle attività di comunicazione e di coinvolgimento interno ed esterno portate avanti da altre Amministrazioni che hanno implementato anch'esse progetti di Smart Working, per capire COME NE HANNO PARLATO GLI ALTRI, COSA SI DICE SUL TEMA</i>	Analisi Desk Ricerche Interviste

2. COINVOLGERE E CONDIVIDERE

Una buona strategia di comunicazione può nascere da un **percorso di condivisione e di co-design**, per raccogliere informazioni e indicazioni utili, bisogni specifici attesi dai diversi target rispetto al tema Smart Working, ma anche per individuare percezioni, credenze e talvolta anche falsi miti dei target di riferimento rispetto al tema. Obiettivo è di strutturare insieme ai target della comunicazione il concept e il messaggio da utilizzare per dare corpo e anima alla comunicazione collegata al progetto di Smart Working. Può costituire un importante momento di informazione culturale interna all'organizzazione ma anche come occasione di condivisione sullo Smart Working per le diverse Direzioni coinvolte nel processo di cambiamento.



Le metodologie di co-design sono numerose, tra queste particolarmente efficace è quella basata sul **LEGO® SERIOUS PLAY® (LSP)**, peraltro utilizzata nella costruzione della comunicazione dello stesso Progetto VeLA (altre metodologie possono essere, ad esempio, il focus group o l'Open Space Technology). Alcune schede metodologiche sono fornite come allegati al presente documento.

3. SEGUIRE IL PROGETTO DI SMART WORKING

È importante che la strategia di comunicazione segua lo stato di avanzamento del progetto di Smart Working per garantire sempre un'adeguata rispondenza tra i risultati del progetto, il suo sviluppo e la sua evoluzione e ciò che si comunica internamente ed esternamente.

Sotto si riporta un esempio di avanzamento di un progetto di Smart Working e di domande a cui può rispondere la comunicazione sia interna all'organizzazione che esterna.

Cosa è lo SW? In cosa consiste il progetto? Quali sono i benefici e i risultati attesi? A

ADOZIONE
PROGETTO

Quali sono i risultati raggiunti? Quali benefici sono stati ottenuti? Come si può migliorare?

SPERIMENTAZIONE

Quali sono i risultati a regime? Quale impatto? Quale evoluzione è stata pensata?

SMART WORKING
A REGIME

4. PRODURRE UN PIANO DI COMUNICAZIONE COERENTE

Il piano di comunicazione è un documento operativo che ha il principale compito di guidare tutte le attività di comunicazione necessarie al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

4.1 - Obiettivi di comunicazione

- diffondere i principi di Smart Working e abilitare il cambiamento culturale e manageriale;
- comunicare efficacemente il lancio del progetto pilota e creare coinvolgimento interno sul progetto;
- sviluppare senso di community;
- dare visibilità esterna al progetto di Smart Working.

4.2 - Target (e obiettivi specifici di comunicazione per target)

1. **dipendenti** dell'Amministrazione che adotta il progetto di Smart Working, al fine di rafforzare il coinvolgimento e l'engagement nell'iniziativa, intesi come dipendenti che adottano già la modalità di lavoro agile e i dipendenti che non sono (ancora) in Smart Working;
2. **dirigenti e manager** interni all'Amministrazione, in una prospettiva di *endorsement* del progetto;
3. **utenti e stakeholder esterni** all'Amministrazione, in un'ottica di trasparenza e di comunicazione dell'efficacia dell'iniziativa.

4.2.1 - I dipendenti dell'Amministrazione

La comunicazione rivolta a questo target è finalizzata a:

- promuoverne il coinvolgimento diretto;
- comunicare l'impatto positivo dello Smart Working sul lavoro del singolo dipendente e sull'organizzazione nel complesso ma anche in senso più ampio sulla collettività;
- informare circa le modalità di accesso allo Smart Working e il suo funzionamento specifico nel progetto messo a punto dall'Amministrazione;
- trasferire le esperienze di lavoro degli smart worker ai colleghi che sono diffidenti, non conoscono o non hanno ancora avuto accesso alle modalità di lavoro agile, facendosi così portavoce dei vantaggi e delle opportunità che lo Smart Working porta con sé.

Perché la comunicazione ai dipendenti?

*Lo Smart Working è un percorso di cambiamento che si fonda su un rapporto maturo tra le persone, basato sulla fiducia e sull'impegno al risultato e sulla **autonomia di gestione di tempi e spazi di lavoro**.*

*Messaggi e contenuti da veicolare in una comunicazione rivolta a questa tipologia di target dovrebbero fare riferimento ad un'opportunità che consente di realizzare un nuovo modo di interpretare l'impiego pubblico, non più fermo, vecchio e immutabile ma innovativo, libero e dinamico, nell'ambito di una continua identità e appartenenza con l'Amministrazione. Il contenuto dei messaggi potrebbe essere così espresso: **il vantaggio di dare di più; gestire tempo e spazio; un'amministrazione che lavora sempre e ovunque**. Ma anche "Cambiare passo", "Si può fare", la cui idea di cambiamento è legata all'approccio culturale e alla cultura organizzativa.*

Questo messaggio si rivolge anche ai colleghi che non sono in Smart Working, i quali spesso non possono o non sono in grado di percepire i reali vantaggi di una modalità di lavoro non più tradizionale, col rischio di ostacolare l'approccio allo Smart Working, depotenziandone le finalità.

4.2.2 - I dirigenti e i vertici dell'Amministrazione

La comunicazione rivolta a questo target è finalizzata a:

- trasmettere l'*endorsement* apicale sul progetto di Smart Working come leva su cui ingaggiare l'intera Amministrazione;
- promuovere nei dirigenti un diverso modo di essere leader, di coordinare le persone e di supervisionare il lavoro svolto dai collaboratori creando un *commitment* forte sul progetto;
- vincere stereotipi e pregiudizi verso il lavoro agile, anche da parte di altri colleghi.

Perché la comunicazione ai dirigenti e ai vertici?

*La spinta all'innovazione e al cambiamento organizzativo non può partire solo dall'alto, da obblighi istituzionali o indicazioni normative. Sono le persone che compongono le organizzazioni, che le vivono e le guidano, ad essere chiamate a mettersi in gioco per avviare progetti innovativi, innescando leve di cambiamento. Lo Smart Working si configura come un nuovo modello di organizzazione del lavoro, fondato sulla restituzione alle persone di **flessibilità** e **autonomia** nello svolgimento delle proprie attività lavorative, a fronte di una **responsabilizzazione sui risultati**. È quindi un modo nuovo e più maturo di **rafforzare la relazione capo-collaboratore** ma anche di ripensare la gestione del personale sulla base di una maggiore **fiducia** e **trasparenza**. Il fattore critico di successo di questo profondo cambiamento culturale risiede, infatti, nella sperimentazione di una nuova **filosofia manageriale**, che mette in discussione e cambia i **comportamenti organizzativi dei manager**, le loro modalità di coordinamento e la misurazione delle prestazioni lavorative, coniugandole con un maggiore orientamento ai risultati e una responsabilizzazione dei collaboratori. La presenza di un **commitment forte**, coerente e motivato è fondamentale per la buona riuscita di un progetto di Smart Working.*

4.2.3 – Utenti e stakeholder esterni all'Amministrazione

La comunicazione rivolta a questo target è finalizzata a:

- sensibilizzare i cittadini sulle ricadute dello Smart Working per esempio in termini di maggiore efficienza, produttività della Pubblica Amministrazione, di risparmio di risorse economiche, di sostenibilità ambientale, etc.;

- contribuire al superamento di stereotipi e pregiudizi sulla PA e il pubblico impiego, comunicando a cittadini, imprese, associazioni di categorie, ordini professionali, etc. che una PA che funziona rende attrattivo un territorio ed è motore di sviluppo economico;
- migliorare la relazione con gli attori esterni attraverso una PA più efficace ed efficiente perché in grado di avvalersi di modalità di lavoro organizzativo flessibili;
- promuovere le opportunità di partnership tra amministrazione e altri attori pubblici e privati del territorio al fine di favorire la creazione di una rete territoriale per la diffusione delle modalità di lavoro agile;
- far circolare buone pratiche di implementazione dello Smart Working adottate da altre Amministrazioni, condividere interventi, misure e soluzioni, ma anche trasferire a Amministrazioni interessate il proprio modello di Smart Working, evidenziandone elementi di trasferibilità e vantaggi.

Perché la comunicazione esterna alla collettività?

*La comunicazione rivolta all'utenza raccoglie spesso attorno a sé perplessità e difformità di visione, a testimonianza di una possibile difficoltà a gestire e presidiare i rischi legati a stereotipi e pregiudizi dell'opinione pubblica verso i lavoratori PA. Per risolvere queste difficoltà, una buona comunicazione deve **puntare più sull'intera Amministrazione** che su una personalizzazione sul lavoratore pubblico.*

*Sicuramente, ogni possibile comunicazione sui vantaggi si dovrebbe basare su **dati e casi concreti**, che evidenzino un reale **miglioramento dei servizi per il cittadino, imprese e professionisti**. Puntare, dunque, sulla descrizione degli **effetti positivi**: migliorando disponibilità e performance interne, l'impatto sulla relazione con i cittadini migliora. Solo se si percepiranno i risultati, dunque, sarà veramente comprensibile lo Smart Working anche all'utenza.*

*Coinvolgere non solo cittadini ma anche altre PA e aziende, per porsi come **facilitatori delle attività sul territorio**.*

Perché la comunicazione esterna verso imprese, associazioni, ordini professionali, etc.?

*La comunicazione rivolta agli stakeholder esterni può essere funzionale alla realizzazione di una rete di organizzazioni pubbliche e private per lo scambio di buone pratiche di Smart Working, chiave primaria di successo per una PA moderna, creatrice di valore e di nuove opportunità. Come per la comunicazione verso la cittadinanza, una buona comunicazione alle imprese, associazioni, ordini professionali etc. deve puntare sui benefici che l'intero territorio può trarre. L'interdipendenza tra Smart Working e "Smart City" risulta qui centrale e la comunicazione dovrebbe basarsi su **dati** e **casi concreti**, che evidenzino come lo Smart Working sia un'importante leva per la creazione di valore pubblico: un nuovo modello di organizzazione del lavoro che si focalizza sulla flessibilità e sull'affrancamento dalla dimensione spazio-temporale dell'ufficio e dell'orario di lavoro. Pensare una città intelligente, dunque, vuol dire proprio ripensarla in termini di flussi che l'attraversano, di tecnologie che la sostengono, di organizzazione territoriale che la definisce.*

Perché la comunicazione esterna alle altre amministrazioni?

*Spesso le PA sono diffidenti nell'implementare un progetto di Smart Working, visto con timore o come "non conforme e laborioso". Creare e favorire sinergie con i dirigenti di altri enti che possano mettere a disposizione buone pratiche di Smart Working facilita il processo di implementazione del modello e l'approccio al cambiamento culturale, rimuovendo stereotipi e resistenze da parte di manager e dipendenti. Il messaggio da comunicare dovrebbe puntare sulla positiva **contaminazione di modalità di lavoro, competenze e conoscenze** o, ancora, sul ruolo centrale che riveste l'amministrazione pubblica, in quanto **soggetto attivo che crea valore pubblico**, sviluppando un management collaborativo, favorendo il lavoro agile, promuovendo organizzazioni educanti e sviluppando competenze e crescita professionale delle persone.*

4.3 - Il messaggio

Comunicare il cambiamento non è una cosa semplice. Comunicare lo Smart Working e il cambiamento organizzativo, tecnologico e istituzionale che esso porta con sé è quindi molto complesso.

Affinché la comunicazione sia efficace è necessario individuare il messaggio che si vuole trasmettere, differenziandolo per target di riferimento. Spesso la comunicazione attorno ad un progetto di Smart Working punta sui benefici e sui vantaggi che l'adozione che lo Smart Working comporta, che possono essere tanti e a più livelli rintracciati dalle ricerche e dagli studi condotti sul tema:

- per l'organizzazione, in termini di aumento di produttività, della riduzione del tasso di assenteismo;
- per i lavoratori in termini di miglioramento del work-life balance, aumento della motivazione, lavoro per obiettivi, orientamento al risultato;
- per la società nel suo insieme, in termini di riduzione delle emissioni di CO2 e riduzione del traffico, di miglioramento dei servizi resi ai cittadini, di valorizzazione e tutela di territori e di spazi urbani che rischiano lo spopolamento.

I messaggi che si possono trasmettere sono pertanto numerosi. È importante individuare quello più rispondente agli obiettivi strategici del progetto di Smart Working.

Ecco a seguire una carrellata di messaggi, che non ha alcuna pretesa di essere esaustiva, ma che vuole essere da spunto e da guida nell'individuazione del messaggio più adeguato da comunicare.

Messaggio	Spiegazione	Strategicità
UN NUOVO MODO DI GESTIRE LE PERSONE	Lo Smart Working è una misura organizzativa che si colloca all'interno di un progetto più ampio di gestione e di valorizzazione delle persone, di ripensamento della misurazione	FONDAMENTALE

	della performance e di interventi di people strategy.	
SMART WORKING COME LEVA DELLA DIGITAL TRANSFORMATION	Smart Working e Digital Transformation si abilitano vicendevolmente. Lo Smart Working, infatti, necessita di tecnologie per rendere concrete le sue pratiche e i suoi modelli, ma allo stesso tempo rappresenta una grande leva per la realizzazione della PA Digitale.	FONDAMENTALE
UN CAMBIAMENTO MANAGERIALE	Il cambiamento nelle Pubbliche Amministrazioni passa anche attraverso gli stili e scelte manageriali. Affinché un progetto di Smart Working abbia successo è necessario superare la difficoltà di <i>engagement</i> e <i>endorsement</i> dei dirigenti. Lo stile di leadership proposto cambia, passando da un modello manageriale autoreferenziale e inefficace a un modello basato sulla fiducia, responsabilizzazione e orientamento al risultato. Più forte è il <i>commitment</i> più incisivo e direzionato risulta il processo di cambiamento e i benefici numerosi, tangibili e diffusi.	FONDAMENTALE
BUON AFFARE PER I CONTI PUBBLICI	I benefici colti dalle organizzazioni dimostrano che grazie allo Smart Working non solo è possibile aumentare la	

	produttività, con conseguente impatto positivo sul livello dei servizi offerto alla società e al cittadino, ma è anche possibile realizzare delle importanti razionalizzazioni soprattutto a livello delle risorse immobiliari, risparmiando costi e creando quindi possibili fonti di finanziamento di progetti di modernizzazione, di digitalizzazione.	AGGIUNTIVO
VALORE DEL TEMPO	Una delle due leve abilitanti lo Smart Working è il tempo, in termini di valore per lo smart worker, i suoi collaboratori e il suo o suoi responsabili. Le riunioni, ad esempio, sono uno strumento indispensabile per il coordinamento e per il processo decisionale, ma spesso se ne fa un utilizzo che crea effetti controproducenti e rischia di uccidere la produttività. L'ottimizzazione dei processi, l'eliminazione di riunioni inutili rende efficaci e veloci i processi decisionali nel rispetto del tempo di ciascuno e con il minimo spreco di energie.	AGGIUNTIVO
VALUTAZIONE BASATA SUI RISULTATI E SUI LIVELLI DI SERVIZIO	Lo Smart Working consente di introdurre logiche di valutazione non più basate sul presenzialismo o sull'adempimento di procedure burocratiche, ma sul	FONDAMENTALE

	raggiungimento dei risultati e degli obiettivi definiti a monte. Questo si può fare anche sfruttando la motivazione al cambiamento che viene innescata dalle persone da quel credito di fiducia, nonché dai rilevanti benefici a livello personale che si possono cogliere.	
ATTRAE NUOVI TALENTI	Lo Smart Working preserva e rilancia l'attrattività del Pubblico Impiego verso i nuovi talenti, i giovani e i professionisti che guardano alla flessibilità e all'autonomia come a caratteristiche fondamentali della professione da scegliere e da svolgere.	AGGIUNTIVO
STIMOLA LA CREATIVITÀ E L'INNOVAZIONE	La possibilità di lavorare in ambienti diversi da quelli del proprio ufficio o nell'ambito dello stesso ufficio di incontrare team di lavoro diversi, di frequentare ambienti di coworking, di alternare momenti di collaborazione a momenti di approfondimento cognitivo, facilita il pensiero creativo, stimola l'innovazione.	AGGIUNTIVO
BENEFICI PER CITTADINI E COLLETTIVITÀ	Lo Smart Working è un nuovo modello di lavoro che rendere l'organizzazione più efficace e sostenibile, favorendo un uso intelligente del tempo, degli	

	spazi e delle infrastrutture, per fornire servizi sempre migliori ai cittadini, famiglie, imprese e professionisti. Una forma di creazione di valore per le persone, la città, il territorio e per i flussi che l'attraversano.	FONDAMENTALE
DIPENDENTI: AUTONOMIA E RISULTATO	Lo Smart Working consente di realizzare un nuovo modo di interpretare l'impiego pubblico, non più fermo, vecchio e immutabile ma innovativo, libero e dinamico; una nuova esperienza di lavoro legata al cambiamento di un modello organizzativo. È un percorso di cambiamento che si fonda su un rapporto maturo tra le persone, basato sulla fiducia e sull'impegno al risultato e sulla autonomia di gestione di tempi e spazi di lavoro. Ma anche sulla fiducia di capi e collaboratori. La fiducia quindi come valuta del lavoro del futuro.	FONDAMENTALE

4.4 - Il budget

Nel progetto di SW è importante che ci sia un importo da destinare alla attività di comunicazione a supporto del progetto e della sua buona riuscita. Dal budget dipende la fattibilità delle attività di comunicazione che si potranno realizzare.

Ovviamente con un sostanzioso budget stanziato per la comunicazione sarà più facile qualsiasi attività di comunicazione si scelga di mettere in campo. Ma con un po' di creatività e pazienza e con il supporto di buone pratiche (ecco un

vantaggio esplicitato del riuso!) se ne potranno mettere a punto di altrettanto efficaci.

Ci sono una serie di attività che si possono fare a costo zero (o quasi) descritte nelle sezioni successive del documento.

II SEZIONE - Consigli e strumenti per l'attività di comunicazione interna

La comunicazione interna ha una doppia finalità:

- da una parte **informativa**, rispetto al modello organizzativo proposto dallo Smart Working e anche rispetto al progetto di Smart Working specificamente messo a punto dall'Amministrazione;
- dall'altra parte di **coinvolgimento e di empowerment**. L'azione di comunicazione interna spesso si muove fianco a fianco con l'azione di formazione rivolta ai dirigenti e ai funzionari e con essa contribuisce a diffondere il cambio di cultura manageriale, alla condivisione di principi e approcci e nuovi modelli organizzativi e alla costruzione di un senso di appartenenza e di community.

A seguire vengono forniti alcuni suggerimenti per portare avanti l'azione di comunicazione interna:

1. PREPARA UNA SCHEDA DI PRESENTAZIONE DELLO SMART WORKING¹

Un documento snello, sintetico che contenga la definizione di Smart Working, alcuni dati relativi alla diffusione nella PA e il racconto di esperienze di successo e che consenta di contestualizzarlo a livello normativo e culturale.

2. USA LA INTRANET O GLI SPAZI DI COMMUNITY ON LINE INTERNI ALLA TUA ORGANIZZAZIONE

Raggiungi le persone laddove si incontrano: gli spazi di comunicazione interna possono essere il luogo adatto al racconto della sperimentazione in corso, attraverso articoli e interviste agli smart worker che si trovano in sperimentazione, ma anche di raccolta dei risultati dell'adozione della pratica.

L'**intranet** può anche essere il luogo adatto per:

- mettere a disposizione **modulistica** per richiedere l'accesso allo Smart Working (piani/regolamenti, modalità attuative utilizzate, materiale informativo, strumenti per il monitoraggio e la valutazione, etc.);

¹ ALLEGATO 2 – SCHEDA PRESENTAZIONE SMART WORKING

- fornire **strumenti**, linee guida generali e su sicurezza e ICT per i lavoratori in Smart Working;
- somministrare **survey** di monitoraggio e valutazione della sperimentazione;
- far circolare **videopillole** e materiali formativi e informativi snelli;
- Far circolare **interviste e/o videointerviste agli smart worker** che possono essere testimonial del progetto di Smart Working;
- creare occasioni di **scambio** di informazioni ed esperienze tra pari, tra lavoratori che possono confrontarsi su pratiche, strumenti e soluzioni.



A supporto di questo è importante anche:

- pianificare e produrre anche una **newsletter interna dedicata**;
- promuovere l'utilizzo e la condivisione di **blog personali** e di **diari di bordo**, con suggerimenti e consigli messi a disposizione dagli smart worker stessi.

3. ORGANIZZA INCONTRI INTERNI

Oltre ai canali di comunicazione on line è fondamentale pianificare dei **momenti di incontro in presenza** per condividere lo stato del progetto, i risultati, le esperienze, ma anche per analizzare



le criticità e raccogliere spunti e suggerimenti di miglioramento. Gli incontri in presenza possono essere anche finalizzati alla formazione e all'empowerment di Dirigenti e Funzionari. Potrebbe essere interessante pensare nel corso dell'anno a degli **infoday**, in cui fornire informazioni per accedere alla sperimentazione ma anche per offrire momenti di formazione e approfondimento o anche organizzare dei **work café** (1 o 2 gruppi di lavoro composti da target omogenei) per creare gruppi di discussione e miglioramento su specifiche tematiche di interesse.

Altri strumenti per la comunicazione interna:

Comunicazione scritta

- E-mail ai Dipendenti
- Bilancio sociale
- Bacheche e spazi di affissione nelle sedi dell'ente
- Brochure *smart* da pubblicare sulla Intranet dedicata
- Piano della Comunicazione

Comunicazione verbale

- Riunioni per illustrare le finalità dell'iniziativa e condividere gli obiettivi con i Vertici. Informativa alle Organizzazioni Sindacali
- Videoconferenze con il personale
- Interviste di feedback con i dipendenti da trasmettere sullo spazio della Intranet
- Workshop e laboratori tematici (anche in *partnership* con Istituti Universitari o altre PP.AA.) per informare sulle pratiche di Smart Working e sensibilizzare sui benefici calcolati a priori e una volta conclusasi la sperimentazione

Comunicazione mediante immagini

- Brevi video info-formativi e tutorial da inserire nella Intranet dedicata
- Proiezione di presentazioni in Convegni/Workshop
- Partecipazione ad eventi anche a livello locale

III SEZIONE - Consigli e strumenti per l'attività di comunicazione esterna

La comunicazione esterna è finalizzata a:

- dare visibilità all'attività messa in campo dall'Amministrazione a livello di cambiamento organizzativo;
- restituire i risultati della sperimentazione dello Smart Working;
- creare consenso nella cittadinanza rispetto al tema, veicolando i vantaggi che esso comporta in termini di efficacia ed efficienza dei servizi, aumento della produttività, riduzione dei costi.

Il target è costituito principalmente da cittadini, politici, PA - Enti Locali e altri stakeholder, influencer (youtuber, giornalisti, esperti di settore, Università, Innovation Lab).

A seguire vengono forniti alcuni suggerimenti per portare avanti l'azione di comunicazione esterna.

1. CREA UN SITO DI PROGETTO O DANNE EVIDENZA SUL SITO ISTITUZIONALE

Un **sito dedicato** o un'**apposita sezione sul sito istituzionale** possono rappresentare l'hub di riferimento in cui trovare informazioni sul progetto e sul suo avanzamento. Articoli e interviste ai vertici dell'Amministrazione sul progetto, agli smart worker, ad altre Amministrazioni possono rappresentare materiale di approfondimento e di racconto utile a fare *dissemination* sul tema. Un'adeguata azione social di valorizzazione e rilancio di questi contenuti sui canali istituzionali garantisce un presidio costante del tema.

2. UTILIZZA I CANALI SOCIAL²

L'attività sui canali social del proprio ente deve essere preceduta dalla definizione di un progetto e da una coerente strategia di social media marketing (SMM).

² Per maggiori informazioni in merito <https://www.pasocial.info/>

È innanzitutto necessario conoscere il proprio pubblico (sia interno che esterno). Obiettivo della strategia di SMM è, infatti, il coinvolgimento degli utenti. Questa attività richiede interazione e monitoraggio costante dei contenuti pubblicati, che devono essere interessanti per creare valore: fotografie, testi, video, news.

Facebook, Twitter, LinkedIn sono i social network più utilizzati dagli enti della PA e, dunque, adatti all'attività di comunicazione di un progetto di Smart Working. Ma ce ne sono tanti altri: Google+, YouTube, Instagram, WhatsApp per esempio. La scelta del canale dipende dal nostro target e dai nostri obiettivi di comunicazione.

Tra questi, quelli più adeguati per una comunicazione dello Smart Working sono:

LinkedIn → orientato alle imprese/associazioni e altri enti della PA, consente di raggiungere gli obiettivi di creazione e sviluppo di una rete di PA e imprese in grado di diffondere lo Smart Working a livello territoriale;

Twitter → basato sul dialogo e sulla partecipazione *live* ad eventi, risulta utile per rilanciare contenuti di altre amministrazioni che stanno implementando forme di lavoro flessibile, articoli sul tema, post informativi di testate di settore e per seguire account che sono accreditati o influencer sul tema.

Facebook → spazio social tra i più “popolati”, consente una comunicazione finalizzata alla conversazione. Utile per una comunicazione ad un pubblico esterno, che può commentare e condividere i contenuti.

Scelti i canali più adatti, è sempre utile elaborare un piano editoriale, definendo numero di post al giorno da pubblicare e creando un calendario editoriale per pubblicare news costantemente ed evitare pause troppo lunghe.

3. ORGANIZZA EVENTI

Farsi promotore di **incontri di scambio di esperienze, eventi sul tema, appuntamenti di approfondimento** permette all'Amministrazione di aggiornarsi sul tema ma anche di contribuire alla riflessione sul tema.

Inoltre, promuovere e organizzare **giornate o settimane del lavoro agile** consente di estendere l'attenzione sul tema anche al resto del territorio, al fine di coinvolgere nella pratica altri soggetti pubblici e privati.



4. IL MATERIALE PROMOZIONALE - ALCUNI STRUMENTI DA UTILIZZARE

Progetta e organizza i materiali per la comunicazione esterna ³

- un **kit promozionale** composto da BANNER WEB, SOCIAL CARD, TESTI DESCRITTIVI, INFOGRAFICHE E MATERIALE VIDEO si presta ad una circolazione e diffusione ampia e rapida sui canali web e social;
- **brochure di progetto**, cartoline, segnalibri e altri formati di materiale cartaceo consentono la disseminazione in occasione di incontri;
- **roll up e totem, poster e piccole affissioni**, posizionati in luoghi pubblici o in spazi dell'Amministrazione (URP) rappresentano soluzioni economiche e in grado di raggiungere un elevato numero di persone.



³ ALLEGATO 2 – I MATERIALI PROMOZIONALI DEL PROGETTO VeLA

5. LE ATTIVITÀ DI UFFICIO STAMPA E MEDIA RELATION

L'ufficio stampa è la struttura professionale incaricata di tenere i rapporti con gli operatori dell'informazione al fine di produrre notizie e diffonderle nell'interesse dell'ente all'interno del quale opera e agisce. Riveste, dunque, un ruolo fondamentale nel supportare e comunicare con l'esterno le diverse fasi di implementazione del progetto di Smart Working.

Tra le principali attività che possono essere utili alla disseminazione delle informazioni legate al proprio progetto di Smart Working, si possono senz'altro menzionare:

- La produzione di **comunicati stampa** – nelle fasi di avvio del progetto, di avanzamento attraverso la restituzione dei risultati della prima sperimentazione, di diffusione dei risultati e di indagini di gradimento interne;
- L'individuazione di **web radio ed emittenti radio**, con le quali concordare interviste ai Referenti dell'Amministrazione e/o del Progetto (Direttore Risorse Umane, Direttore Organizzazione) e/o di speciali da rilasciare in esclusiva per la promozione dell'iniziativa;
- L'organizzazione di **conferenze stampa o incontri riservati ai media**;
- La realizzazione di **interviste ai relatori/speaker/referenti** di progetto in occasione di eventi istituzionali.

A supporto delle principali attività di comunicazione dell'ufficio stampa e al fine di massimizzare l'azione di comunicazione, aumentando l'*engagement* del proprio target di riferimento, assai utile è la produzione di un **Media Calendar** in cui evidenziare, secondo una tempistica concordata con i referenti del progetto Smart Working, i contenuti ritenuti prioritari e sui quali si ritiene di dover prevedere una copertura media, la destinazione (magazine di settore, portali web, quotidiani nazionali, etc.) e la tipologia di contenuto da produrre (es. Comunicato stampa, Infografica, Interviste, etc.), individuando e definendo specifiche azioni di disseminazione per il rilancio dei materiali dell'Ufficio Stampa sui canali web e social dell'Amministrazione.

Alcuni esempi di strumenti da utilizzare a supporto della comunicazione esterna:

Comunicazione scritta

- Riviste on line comunicati e redazionali;
- Pubblicazioni dell'ente.

Comunicazione verbale

- Comunicati stampa di illustrazione dell'iniziativa;
- Workshop e laboratori tematici (anche in partnership con Istituti Universitari o altre PP.AA.) per informare sulle pratiche di Smart Working e sensibilizzare sui suoi benefici;
- Radio/TV negli spazi dedicati alla PA che cambia;
- Partecipazione alla *Giornata del Lavoro Agile*.

IV SEZIONE - Un esempio di campagna di comunicazione integrata

È importante che i materiali di comunicazione si basino su una **campagna di comunicazione** progettata e pianificata per parlare ai diversi target individuati. Una campagna di comunicazione integrata a livello di messaggi, flussi di comunicazione e target da raggiungere.

Nelle pagine a seguire si fornisce l'esempio di una campagna di comunicazione denominata "Sguardo"⁴.

1. IDENTITÀ COMPLESSIVA DEL PROGETTO

Lo Smart Working per la PA è un'innovazione, un vero e proprio cambiamento organizzativo, tecnologico e culturale

2. TARGET

- dipendenti,
- dirigenti,
- utenti-cittadini.

3. CLAIM, PAY-OFF E BODY COPY

Il pay-off "**lo lavoro agile**" resta inalterato per tutte le declinazioni della campagna sui diversi target, il claim si adatta invece ai vari target. A supporto della targetizzazione della campagna, sarà la bodycopy, a specificare meglio il messaggio su ognuno dei target.

La proposta fornisce l'esempio di una campagna personalizzata per target in cui, ad eccezione di un claim unico, declina rispetto ai target gli altri elementi della comunicazione.

Il claim di fatto sostiene il *visual* composto dallo **sguardo di un soggetto** che rappresenta di volta in volta il target di riferimento, al fine di creare **empatia** e **coinvolgimento**.

⁴ ALLEGATO 3 – LA CAMPAGNA DI COMUNICAZIONE SGUARDO

Il pay-off anticipa il tema del lavoro agile, che sarà esplicitato nella *body copy*.

La strategia della campagna *Sguardo* punta sui seguenti **obiettivi**:

- promuovere il coinvolgimento diretto dei destinatari e nei dirigenti una diversa idea di Smart Working;
- vincere stereotipi e pregiudizi verso il lavoro agile interni ed esterni all'organizzazione e proporre una nuova idea di pubblico impiego;
- comunicare l'impatto positivo dello Smart Working sull'organizzazione dell'Amministrazione;
- promuovere la ricerca di informazioni e l'accesso alla sperimentazione;
- sensibilizzare i cittadini sulle ricadute dello Smart Working in termini di maggiore efficienza e sostenibilità ambientale.

Questa proposta è ispirata dal tema dell'ottimizzazione insito nell'idea di Smart Working. Il perseguimento degli obiettivi – aziendali, personali, comunitari – è comunicata attraverso lo sguardo. Il visual è infatti declinato nei tre target di riferimento che, guardando intensamente lo spettatore, sembrano raccontare la loro scelta di lavoro agile e tutto ciò che ne consegue.

Il focus sullo sguardo suggerisce un'identificazione del personaggio con la sua scelta e sostiene il claim di campagna.

3.1 - Payoff e body copy per la comunicazione ai lavoratori

Messaggi e contenuti da veicolare | Il messaggio fa riferimento ad una opportunità che consente di realizzare un nuovo modo di interpretare l'impiego pubblico, orientato al risultato e per questo al miglioramento dei servizi. Lo Smart Working è **il vantaggio di dare di più**, di **gestire tempo e spazio**, di avere **un'amministrazione che lavora sempre e ovunque** perché concentrata sugli obiettivi da raggiungere. Non è un'alternativa al lavoro in ufficio ma rappresenta una nuova e innovativa modalità di lavoro.



Tono di voce da utilizzare:

Personalità:

- ✓ Equilibrato
- ✓ Serio, onesto
- ✓ Impegnato

Carattere:

- ✓ Vittoria

Valori:

- ✓ Responsabilità
- ✓ Innovazione

Proposta di body copy target **dipendenti**

Lo Smart Working è un percorso di cambiamento che si fonda su un rapporto maturo tra le persone, basato sulla fiducia, tra capo e collaboratore e tra il collaboratore e i suoi colleghi, e sull'impegno al risultato e sulla autonomia di gestione di tempi e spazi di lavoro.

3.2 - Pay off e body copy per la comunicazione ai dirigenti

Messaggi e contenuti da veicolare | promuovere la collaborazione con i collaboratori. Invece di perdere risorse nella loro assenza fisica, lo Smart Working aumenta le risorse attraverso una loro maggiore disponibilità e

collaborazione, grazie alla **promozione della pianificazione e della loro autonomia**. Un *commitment* forte dà direzione e intensità al processo di cambiamento in atto.



Tono di voce da utilizzare:

Personalità:

- ✓ Affidabile
- Proposta di body copy target **dirigenti**
- ✓ Veloce
- ✓ Responsabile

Carattere:

- ✓ Fede

Valori:

- ✓ Fiducia
- ✓ Risultati
- ✓ Endorsement

Proposta di body copy target **dirigenti**

Il cambiamento nelle Pubbliche Amministrazioni passa anche attraverso i nostri stili e scelte manageriali. Un nuovo modello organizzativo più efficace ed

efficiente punta alla qualità del lavoro. Lavoro di squadra, pianificazione e definizione di obiettivi chiari: gli elementi chiave di un nuovo stile di leadership.

3.3 - Pay off e body copy per la comunicazione ai cittadini

Messaggi e contenuti da veicolare | descrivere gli effetti positivi di **disponibilità e performance interni, l'impatto sulla relazione con i cittadini migliora**. Solo se si percepiranno i risultati, dunque, sarà veramente comprensibile lo Smart Working anche alla collettività. Una collettività che abbraccia e impatta anche su imprese e ed enti presenti sul territorio.



Tono di voce da utilizzare:

Personalità:

- ✓ Responsabile
- ✓ Autorevole
- ✓ Aperto

Carattere:

- ✓ Trasparenza
- ✓ Monitoraggio

Valori:

- ✓ Pragmatismo

Proposta di body copy **target cittadini:**

Lo Smart Working è un nuovo modello di lavoro che rendere l'organizzazione più efficace e sostenibile, favorendo un uso intelligente del tempo, degli spazi e delle infrastrutture. Si tratta di un cambiamento culturale epocale che guarda al miglioramento e all'innovazione dei servizi per tutti noi, cittadini, famiglie, imprese e professionisti.

ALLEGATI

ALLEGATO 1 – LA COMUNICAZIONE DEGLI ENTI PARTNER VeLA

ALLEGATO 2 – SCHEDA PRESENTAZIONE SMART WORKING

ALLEGATO 3 – SCHEDE METODOLOGICHE

**ALLEGATO 4 – PROGETTO GRAFICO, MATERIALI PROMOZIONALI DEL
PROGETTO VeLA**

ALLEGATO 5 – LA CAMPAGNA DI COMUNICAZIONE SGUARDO