

**LA COMUNICAZIONE PUBBLICA:
STRATEGIE COGNITIVE E RELAZIONALI**

Riccardo Capozzi

Introduzione..... p. 2

Capitolo I - L'ufficio stampa

1. Ambito operativo dell'ufficio stampa..... p. 3
2. Informazione e persuasione..... p. 5
3. Giornalismo e pubbliche relazioni..... p. 9

Capitolo II - La comunicazione pubblica

1. I principi della comunicazione pubblica..... p. 11
2. Il piano di comunicazione..... p. 13
3. Elementi di deontologia professionale..... p. 18

Capitolo III - Strumenti di comunicazione

1. La rassegna stampa..... p. 25
2. Il comunicato stampa..... p. 26
3. La conferenza stampa..... p. 27
4. Internet e altre modalità comunicative..... p. 29

Conclusioni..... p. 32

Bibliografia..... p. 33

Introduzione

L'idea di fondo che ispira la presente discussione è quella di considerare il lavoro di un addetto stampa non solamente per quanto attiene alle competenze professionali del giornalista, per quanto essenziali e costitutive di tale figura; ma di enucleare altri aspetti insiti nell'attività di comunicatore pubblico. Penso ad alcune conoscenze di base nelle Pubbliche Relazioni, a nozioni nell'ambito della scienza della comunicazione ed a una buona familiarità con il variegato e mutevole mondo di internet. Questo lavoro è articolato in tre capitoli.

Nel primo capitolo viene descritto il lavoro che si svolge presso un ufficio stampa, ponendo in luce gli elementi di distinzione e di sovrapposizione presenti fra informazione e persuasione, a seconda dell'uso che viene fatto delle notizie ed alla luce del rapporto dialettico fra giornalismo e pubbliche relazioni.

Il secondo capitolo riguarda le peculiarità della comunicazione pubblica. Il piano di comunicazione rappresenta l'insieme delle strategie cognitive e relazionali che un'istituzione mette in atto sia per mostrare al meglio la sua immagine all'esterno, sia per rappresentare al suo interno la "mission" che il top management ha deciso di intraprendere. Rilevanti sono le implicazioni deontologiche per un giornalista, che si trova, da un lato, a dover difendere l'immagine istituzionale e dall'altro a rispettare il dovere di cronaca.

Nel terzo ed ultimo capitolo vengono analizzati i diversi strumenti di comunicazione utilizzabili: da quelli tradizionali quali la rassegna stampa, il comunicato stampa e la conferenza stampa; a quelli più recenti come la posta elettronica, i social network e la realizzazione del sito internet dell'istituzione.

Infine si sottolinea come si è fatto un diffuso ricorso alla citazione letterale di testi di vari autori che si sono occupati della tematica degli uffici stampa. Si è preferito riportarne fedelmente le parole ed i pensieri per meglio supportare la definizione di questo ambito professionale del giornalismo che solo recentemente ha avuto una regolamentazione normativa, ma che, tuttavia, manca ancora di un sufficiente approfondimento in chiave metodologica per quanto riguarda gli strumenti e le conoscenze necessarie per effettuare una efficace comunicazione pubblica.

Capitolo I L'ufficio stampa

1. Ambito operativo dell'ufficio stampa

Per ufficio stampa si intende quella struttura deputata alla comunicazione interna ed esterna di un'impresa o di un ente. Con questa definizione molto generica si entra in un settore sempre in fase di definizione sia operativa che legislativa. A cosa serve un ufficio stampa è il primo interrogativo della presente discussione. Quello che in pratica qui mi chiedo è a quale fine viene organizzato un ufficio stampa? Chi è l'addetto stampa e di cosa si occupa? Sembrano domande facili a cui rispondere, ma non è così. Ogni azienda od istituzione persegue finalità proprie, obiettivi del tutto particolari e la funzione dell'ufficio stampa, laddove esista, deve corrispondere a quella che è la mission dell'impresa. Deve saper interpretare e rendere comprensibile, oltre che visibile, il progetto che il "top manager" ha in mente di realizzare e di perseguire. A questo proposito la cura dell'immagine del prodotto o del servizio che viene fornito è il punto fondamentale sul quale ha diretta competenza un ufficio che si occupi di comunicazione.

La tesi che si cerca di sostenere nel presente lavoro è che l'addetto stampa stampa, soprattutto se appartenente ad una istituzione, deve possedere delle caratteristiche e delle qualità che vanno oltre il bagaglio tecnico, seppur imprescindibile, del giornalista in senso stretto, a cui va in ogni caso riconosciuta questa esclusiva professionale. Quello che si intende affermare è che il giornalista di un ufficio stampa deve essere anche un esperto, in senso lato, della comunicazione e quindi delle pubbliche relazioni, anche se, in base alle recenti normative in materia, è giusto che queste professionalità siano ben distinte: da un lato le pubbliche relazioni e gli Urp collegati; dall'altro i giornalisti e gli uffici stampa propriamente detti. Tuttavia per un buon addetto stampa non è sufficiente saper dare una notizia, la sua capacità deve essere anche quella di risultare credibile e convincente. Secondo Cutlip e Center (1991, p. 551) questo specialista dovrebbe quindi possedere:

- 1. Personalità e carattere tali da ispirare fiducia e rispetto;*
- 2. Preparazione nel campo delle comunicazioni, specialmente nella preparazione di articoli o altro materiale scritto;*
- 3. Approfondita conoscenza della fenomenologia dell'opinione pubblica, dei suoi «processi» e dei metodi per analizzarla;*
- 4. Conoscenza del settore nel quale svolge l'attività;*
- 5. Idee e immaginazione".*

In sintesi da questi punti si evince che un esperto in comunicazione debba possedere quelle che definirei le tre "C": **Carattere, Conoscenza e Creatività**.

Ma a chi si deve rivolgere il messaggio aziendale o istituzionale? Prima di tutto al pubblico, o meglio, ai diversi pubblici che costituiscono il suo referente esterno e che, in definitiva, rappresentano il senso stesso dell'agire di ogni organizzazione. E' importante precisare come il caso di un'azienda sia molto diverso da quello di un'istituzione. L'obiettivo principale di un'impresa è il profitto ed il suo sviluppo sul mercato. Un'istituzione, invece, non ha necessariamente finalità economiche: il suo primo scopo è quello di adempiere ad un compito di pubblica utilità, rivolto a tutti i cittadini. Come dice Stefano Rolando (1995) la comunicazione pubblica ha un carattere di servizio e non di mercato. Questo contesto amministrativo e politico è molto diverso da quello d'impresa, centrato sulla promozione dell'immagine aziendale e sulla pubblicità del prodotto. Il carattere della comunicazione istituzionale, la sua peculiarità, è quella di creare un legame informativo, di consenso e, nel migliore dei casi, di partecipazione dei cittadini alla funzione che l'istituzione è deputata ad assolvere. In sostanza si tratta di creare una fondamentale cerniera tra gli amministratori e gli amministrati. Il pubblico assume il ruolo di protagonista, oltre che di beneficiario, dell'agire istituzionale; non è più soltanto un consumatore, od un utente di un servizio. Ne diventa il destinatario e, ad un tempo, l'artefice. In questo senso si possono delineare le caratteristiche essenziali della strategia comunicativa che orienta un ufficio stampa istituzionale:

1 - L'informazione è orientata a tutti i cittadini, non si fa riferimento ad uno specifico target aziendale. Ogni persona è, in ugual modo, potenziale referente della comunicazione, indipendentemente dal suo personale tornaconto rispetto all'attività istituzionale. Il principio della comunicazione pubblica è: **"L'istituzione vi appartiene"**;

2 - Il cittadino è utente, parte attiva di un processo interattivo con l'ente e beneficiario del servizio erogato, diventando di fatto misura concreta dell'efficienza e dell'efficacia dell'amministrazione. Per questo è importante renderlo partecipe delle scelte compiute nel suo interesse; in altri termini questo è il messaggio che viene rivolto al cittadino: **"Ci interessa il vostro parere"**;

3 - I dirigenti dell'ente si rendono "visibili" e le loro decisioni sono più trasparenti. L'idea che si intende promuovere è quella di un'amministrazione democratica, consapevole dell'importanza del consenso della gente. Diviene pertanto necessario fornire ogni tipo di informazione utile al fine di ridurre il più possibile il tasso di conflitto e di dissenso sociale. Vale a dire: **"Conoscete per condividere"**;

4 - Un ultimo, ma non meno significativo principio, è quello che rappresenta la risultante dei tre precedenti. I top manager ritengono che facendo sentire il cittadino "proprietario" della cosa pubblica, mostrandosi interessati al suo parere ed attenti ad

informarlo adeguatamente, possano ricevere in cambio la sua fiducia. E' questo l'obiettivo finale: **"Dateci fiducia"**.

Questi quattro punti delineano un programma articolato e complesso di marketing istituzionale finalizzato, in un primo momento, all'"incontro" con il cittadino; poi al suo "corteggiamento-seduazione"; ed infine al "matrimonio", cioè alla duratura conquista della fiducia dell'utente.

Nulla è affidato al caso. La strategia di persuasione coincide con la politica comunicativa. E' questa una sottile quanto pericolosa sovrapposizione di piani, spesso inevitabile, dove la necessità di consenso del top management prevale sulle finalità istituzionali.

2. Informazione e persuasione

A questo punto è opportuno precisare che non sto facendo una critica di carattere etico ed ancor meno politica. Tento solo un'analisi in termini di comunicazione, fuori dalle semplici note reverenziali verso un'istituto, quello degli uffici stampa, del quale sostengo l'importanza ed il delicato compito verso il pubblico. Mi muovo nell'ottica di valorizzare il lavoro degli addetti stampa, con la chiara consapevolezza delle coordinate entro le quali essi devono oggi operare. E' necessario recuperare i ritardi culturali affrancandosi da faticose eredità storiche quali, ad esempio, la propaganda di Stato tipica del fascismo, che, secondo Rolando (1992), rappresenta ancora rispetto all'Europa continentale un gap comunicativo dell'Italia. In altri termini l'ufficio stampa deve trasformarsi da luogo di portavoce del potere ad organismo di mediazione fra il potere e la gente. Mediazione nel senso più alto del termine, quale capacità di rendere intellegibili le scelte delle amministrazioni e, viceversa, di riportare al top management il sentire del cittadino, il suo punto di vista pienamente riconosciuto e legittimato. L'ufficio stampa avrebbe in questo modo una funzione di pubblica utilità assolvendo un duplice compito comunicativo: verso l'esterno e verso l'interno. Crocevia fondamentale di selezione e di interpretazione delle informazioni. Il cittadino avrebbe dalla sua chi ne rappresenterebbe le opinioni ai massimi vertici; e questi, da parte loro, potrebbero contare su un servizio di trasparente diffusione delle proprie decisioni, orientato alla conquista del miglior rapporto vertice-società. Citando Francesco Ripa (1997, p. 23): *"I percorsi da fare sono due, anche se a volte possono intrecciarsi. Gli addetti ai lavori comunque hanno perfettamente capito che ci sono due indirizzi precisi:*

1. la comunicazione politica che fa giungere al cittadino-elettore l'idea, i progetti, le possibili soluzioni di un leader o di uno schieramento politico;

2. una comunicazione più diretta al cittadino e che è quella per cui sono nati nei mesi scorsi gli URP (Uffici di Relazione con il Pubblico) per far conoscere a tutti i cittadini i provvedimenti degli enti pubblici”.

Da questo significativo brano emergono molte delle considerazioni già accennate. Prima di tutto la commistione fra il ruolo giornalistico, il diritto-dovere di cronaca e quello di essere, nei fatti, portavoce di una istituzione e per questo tenuto all'osservanza del segreto di ufficio e al mantenimento di un rapporto fiduciario con il vertice amministrativo. Per quanto riguarda la normativa nazionale in materia, la legge 150/2000 “Disciplina delle attività di informazione e comunicazione delle pubbliche amministrazioni” rappresenta il fondamento normativo della comunicazione pubblica, in quanto con essa la comunicazione di una Pubblica Amministrazione diviene **obbligo** e ne vengono definiti strumenti e soggetti.

E' certo che questa legge potrebbe facilitare, oltre ad aver meglio definito, il ruolo dell'addetto stampa, come del portavoce, consentendo nello stesso tempo procedure più chiare per la costituzione di un ufficio stampa di ambito istituzionale, le cui funzioni sono ben delineate dagli artt. 4-5 Legge 150/2000 come segue:

4. Nel rispetto delle norme vigenti in tema di segreto di Stato, di segreto d'ufficio, di tutela della riservatezza dei dati personali e in conformità ai comportamenti richiesti dalle carte deontologiche, sono considerate attività di informazione e di comunicazione istituzionale quelle poste in essere in Italia o all'estero dai soggetti di cui al comma 2 e volte a conseguire:

- a) l'informazione ai mezzi di comunicazione di massa, attraverso stampa, audiovisivi e strumenti telematici;*
- b) la comunicazione esterna rivolta ai cittadini, alle collettività e ad altri enti attraverso ogni modalità tecnica ed organizzativa;*
- c) la comunicazione interna realizzata nell'ambito di ciascun ente.*

5. Le attività di informazione e di comunicazione sono, in particolare, finalizzate a:

- a) illustrare e favorire la conoscenza delle disposizioni normative, al fine di facilitarne l'applicazione;*
- b) illustrare le attività delle istituzioni e il loro funzionamento;*
- c) favorire l'accesso ai servizi pubblici, promuovendone la conoscenza;*
- d) promuovere conoscenze allargate e approfondite su temi di rilevante interesse pubblico e sociale;*
- e) favorire processi interni di semplificazione delle procedure e di modernizzazione degli apparati nonché la conoscenza dell'avvio e del percorso dei procedimenti amministrativi;*
- f) promuovere l'immagine delle amministrazioni, nonché quella dell'Italia, in Europa e nel mondo, conferendo conoscenza e visibilità ad eventi d'importanza locale, regionale, nazionale ed internazionale”.*

Ma, per quanto apprezzabile, questo sforzo di definizione delle finalità comunicative di un ufficio stampa istituzionale non risolve il punto fondamentale: non basta una legge a definire quello che nei fatti è ambiguo. Anche perchè questa ambiguità è un vantaggio oltre che un problema per il giornalista. Paradossalmente la professione si arricchisce proprio dalla complessità della situazione. Si tratta di imparare a gestire diversi tipi di rapporto nello stesso tempo, ponendo un limite al proprio potere e dovere comunicativo per adattarli alle necessità del singolo caso. Quindi il problema, a mio avviso, è soprattutto di strategia comunicativa piuttosto che di definizione legislativa. Perciò mi chiedo:

1- Come essere un buon comunicatore in una situazione in cui la propria libertà di informazione è formalmente limitata?

2- Come gestire il doppio canale che si stabilisce fra informazioni in entrata ed in uscita? Fra vertice e cittadini e viceversa?

3- Quali possono essere le soluzioni operative migliori a riguardo?

Innanzitutto dobbiamo approfondire la specificità del ruolo del giornalista di ufficio stampa. Diversamente dai suoi colleghi della carta stampata, radiotelevisivi e d'agenzia, il giornalista dell'ufficio stampa non si colloca solo da una parte della barricata avendo dinanzi il suo pubblico. Egli è invece in una condizione imbarazzante, promiscua: si trova in mezzo a due flussi informativi, a due pubblici diversi. Da un lato il vertice amministrativo-politico, che ne chiede la consulenza e ne dispone i comunicati; dall'altro l'utente che riceve il messaggio, spesso non direttamente, ma attraverso i mass-media ai quali l'ufficio stampa ha in precedenza fornito la notizia. Quindi mentre il suo contatto con il vertice è diretto, quello con il pubblico è mediato dai media. Solo il feed-back del pubblico è diretto, ad esempio tramite posta o e-mail (salvo occasionali quanto rare risposte dovute a singoli utenti). Questa è una situazione del tutto originale nell'ambito della professione giornalistica. E' come se si parlasse sotto dettatura ad una persona che poi riferirà quanto ha capito al vero destinatario dell'informazione. E' anche da questa situazione che nasce la complessità e la difficile definizione del lavoro giornalistico presso gli uffici stampa. Non è solo una legislazione mancante a creare disagio, ma l'ambiguità insita in questa dimensione comunicativa di confine. Certo è auspicabile che il Parlamento legiferi quanto prima in merito. Ma con questo solo una piccola parte del problema sarebbe risolta. Il resto rimarrebbe insoluto e da definire giorno per giorno ed in modo diverso da istituzione ad istituzione.

Un esempio di applicazione concreta, di tentativo di soluzione è stata l'istituzione degli URP (Uffici di Relazione con il Pubblico), distinti dagli uffici stampa. I primi sono un canale afferente a cui il cittadino si rivolge per avere informazioni; mentre il secondo caso è un canale efferente dell'amministrazione che comunica prima di tutto con i media. Questa suddivisione può avere la sua utilità pratica nel consentire

all'utente di ricevere delucidazioni sulle pratiche a lui necessarie; permane, tuttavia, una distanza con i dirigenti della amministrazione rispetto ai quali il cittadino ha pochi strumenti per farsi ascoltare. Stessa cosa si verifica nelle imprese private, dove esiste un ufficio reclami e un ufficio stampa, ben distinti.

Quindi la questione da affrontare in termini comunicativi e metacomunicativi è quale modello di comunicazione deve seguire un ufficio stampa? Fermo restando un principio, per Stefano Rolando (1995), in base al quale si segue *"il modello della clonazione" per cui i vertici del sistema desiderano riconoscersi nei responsabili della comunicazione, impegnati sul difficile fronte dei media nel doppio schema di "dar di conto" e "fare immagine". Un impegno spesso contraddittorio, regolato da tecniche sottili quanto da lusinghe facilmente trasformabili in trappole"*. Ma queste avvertenze costituiscono solo il contesto entro cui muoversi, ne rappresentano i confini, i limiti dello spazio percorribile. Non sono indicativi di un metodo comunicativo; bensì possono semmai esprimere il loro significato in termini metacomunicativi. Ovvero invece di chiederci quale sia il modello di comunicazione tipico di un ufficio stampa istituzionale, possiamo più utilmente domandarci quale senso hanno le comunicazioni che vengono date e cosa possono voler rappresentare. Ad esempio che significa emettere un comunicato secco di poche righe, che non spiega il fatto, non entra quasi mai nel merito e non riferisce sulle cause dell'evento di cui si occupa? Il suo significato in termini metacomunicativi è: non esiste un pubblico da informare. Inoltre i giornalisti sono solo un tramite non un referente, quindi si accontentino oppure, se quanto detto non gli basta, si diano da fare con l'immaginazione. E' come se fosse una comunicazione senza destinatario. In termini metacomunicativi questo comunicato sottende il presupposto che meglio di tutto sarebbe il silenzio, ma - per non creare sospetti - è bene dire il minimo possibile. E' come se l'interlocutore non avesse diritto ad essere informato. L'istituzione si colloca ad un livello superiore al cittadino: la comunicazione viene così fatta calare dall'alto e giungere all'utente in modo indiretto "grazie" alla stampa. Di per sé il cittadino non è depositario di alcun diritto di conoscenza. Questo è il significato metacomunicativo, una sorta di disconferma: tu cittadino non esisti, o poco più. La strategia comunicativa, diversamente dal passato, non ha il compito di negare i fatti ma quello, meno ingenuo, di riferirli in modo sintetico, sdrammatizzato, a-problematico. Non si deve evitare di comunicare, impresa del resto impossibile, ma cercare di informare per non informare. O, meglio, di dire per evitare di dire. Una verità parziale, scarnificata, addomesticata è la migliore tutela di fronte al pericolo che venga scoperta nella sua interezza. Questi i nuovi orientamenti, questa la commistione, a volte persino spontanea, fra informazione e persuasione. Ma per raggiungere questo sofisticato obiettivo è necessario sapersi proporre al pubblico nel modo adeguato, superando

diffidenze e prevenzioni. La capacità di avvicinare la gente e di farsi ascoltare è uno dei requisiti essenziali per svolgere l'attività di addetto stampa. Ma basta questo?

3. Giornalismo e pubbliche relazioni

Chiediamoci allora quali potrebbero essere le principali caratteristiche di un addetto stampa. Innanzitutto la facilità di rapporti interpersonali, in secondo luogo una capacità di improvvisazione e in definitiva una buona dose di creatività. Deve in sostanza essere capace di stabilire buone relazioni. Da qui nasce l'esigenza e, in parte, anche la storia delle Pubbliche Relazioni (di seguito indicate con PR). Un nome per tutti quello di Ivy Lee. Laureato a Princeton era diventato un giornalista economico-finanziario. Dopo cinque anni di attività giornalistica, entrò a far parte dell'ufficio stampa del Democratic National Committee e partecipò alla campagna elettorale per un candidato a sindaco di New York. Era il 1904. Si mise subito in luce per le sue idee innovative che consistevano nel volersi far capire dal pubblico evitando la politica del silenzio e del segreto, fallimentare in quella campagna elettorale. Arrivò poi il suo momento. Una grande azienda produttrice di carbone ricorse al suo aiuto in una vertenza sindacale che vedeva opposti i vertici societari ai lavoratori in sciopero. Siamo nel 1906 e potremmo dire che in questa data nascono le PR moderne e il concetto di ufficio stampa al di là del semplice press-agency o portavoce del padrone. E' l'esordio dell'esperto in comunicazione pubblica. Lee rilasciò una dichiarazione alla stampa che ebbe un notevole effetto sugli sviluppi della trattativa. Come nota Goldman (Cutlip, Center, 1991, p. 61) il pubblico ora non veniva più ignorato, come nella tradizione industriale dell'ottocento, ma era tenuto al corrente. La dichiarazione di Lee fu inviata a tutti i direttori dei giornali cittadini, diceva (ibid): *"Questo non è un ufficio stampa segreto. Tutto il nostro lavoro viene svolto alla luce del sole. Il nostro scopo è fornire notizie. Questa non è un'agenzia di pubblicità; se avete problemi di questo genere, non sottoponeteli a noi. Noi facciamo le cose per intero; se volete particolari su un qualunque argomento di attualità, ditcelo e li avrete in brevissimo tempo e ogni direttore di giornale sarà il benvenuto se vorrà venire a controllare di persona la verità dei fatti... In breve, con tutta onestà e chiarezza, il nostro piano consiste nel dare alla stampa e al pubblico degli Stati Uniti informazioni tempestive e accurate su quanto il pubblico vuole sapere, tenendo presenti gli interessi tanto delle aziende quanto delle pubbliche istituzioni"* .

Basta leggere questo comunicato stampa ante litteram per capire come possa essere considerato il "manifesto" delle PR e del ruolo di un ufficio stampa. Innanzitutto è un comunicato notevolmente lungo, ma per Lee si trattava di chiarire il senso stesso di

quello che stava facendo, alla luce di un vero e proprio programma di comunicazione annunciato e ben delineato. Ma analizziamo con attenzione quanto suggerito da Lee:

1. Piena informazione sul lavoro dell'ufficio-stampa;
2. Il compito dell'ufficio-stampa non è pubblicitario;
3. Rapidità dell'ufficio-stampa nel dare informazioni;
4. Trasparenza sull'azienda e del suo ufficio-stampa;
5. Comunicazione a due vie azienda-pubblico-azienda.

Come diceva Lee è importante: *"Far comprendere l'azienda al pubblico e il pubblico all'azienda"* (ibid, p. 62) anticipando quello che oggi potremmo definire un processo di interconoscenza. Concetto rivoluzionario se pensiamo che venne espresso all'inizio del secolo, quando la giornata lavorativa superava le 12 ore e la possibilità di informazione era sostanzialmente limitata ai giornali. La radio era stata appena inventata. Il pubblico era costituito dalla classe borghese medio-alta che aveva l'istruzione sufficiente per leggere un quotidiano, oltre che il denaro per poterlo acquistare. In questo senso il pubblico di Lee non è certo confrontabile con i pubblici di oggi, diversificati sia in base alle caratteristiche sociologiche e di consumo, sia per il tipo e il grado di esposizione ai diversi media. Tuttavia queste grandi differenze non smuovono di un punto le "regole" intuite da Lee, che possono essere ancora oggi di riferimento per la strategia comunicativa di un ufficio-stampa.

Cambiano le tecnologie, mutano gli scenari politici ed economici, si sviluppano nuovi media, ma il principio fondamentale credo sia sempre lo stesso: per informare bisogna prima conoscere il pubblico ed il suo modo di pensare. A questo scopo è necessario tenere conto, da un lato, della *vision* e della *mission* dell'azienda nel momento di comunicare una notizia al pubblico; dall'altro di valutare come meglio preparare il messaggio in funzione delle caratteristiche cognitive del destinatario. Un comunicato che non viene ben compreso è un comunicato inutile. Ad esempio se dobbiamo preparare un comunicato per annunciare il lancio di un nuovo prodotto per dimagrire dovremo tener conto sia della filosofia aziendale, sia delle modalità cognitive del ricevente. Se il target prevalente è di anziani sarà opportuno concentrarsi solo su alcuni concetti e ripeterli più volte e con diversi esempi. Invece, se il target è giovane sarà sufficiente un solo concetto, reso però più seducente ed accattivante: nel primo caso gioca un ruolo fondamentale la memoria, mentre nel secondo la seduzione. Questo discorso non è valido solo per l'ambito del marketing, ma si mostra essenziale anche per pianificare una campagna stampa finalizzata a raggiungere e persuadere uno specifico pubblico. Per questo un addetto stampa moderno deve avere delle competenze in scienza della comunicazione, oltre che in PR e saper anche gestire le informazioni sul web, utilizzandone tutte le risorse.

Ora possiamo chiederci quali sono oggi le strategie e gli strumenti di lavoro dell'ufficio stampa. Argomento che tratterò in estrema sintesi nel prossimo capitolo.

Capitolo II La comunicazione pubblica

1. I principi della comunicazione pubblica

Prima di entrare nel merito di come si possa realizzare un piano o progetto di comunicazione, è essenziale comprendere quali linee guida questo dovrebbe avere. Cutlip e Center sottolineano come: *"Ogni organismo che abbia rapporti con il pubblico deve:*

- 1. accettare la propria parte di pubblica responsabilità derivante da una società in cui sempre maggiori sono i fenomeni di interdipendenza;*
- 2. elaborare i metodi e i mezzi per comunicare con pubblici lontani e "invisibili", superando le distanze geografiche, le differenze di mentalità e le innumerevoli "barriere" che si frappongono a efficaci comunicazioni;*
- 3. cercare di «integrare» l'azienda o l'istituzione nella comunità al cui servizio essa si trova".*

Gli autori mostrano una estrema lucidità nell'indicare come il requisito di partenza da condividere e da cui partire è quello che una pubblica istituzione ha una responsabilità oggettiva verso la società. Inoltre questa società va vista non in modo semplificato, o banalizzato, ma come un sistema interdipendente. Altri, ad esempio Parsons, hanno parlato di sistema sociale e, nella sua ultima opera, di sistema cibernetico (1971). Questo per rendere meglio il concetto di quante siano le componenti di una società e di quanto complesse siano le relazioni fra di esse. E' evidente che in un contesto di stimoli e di feedback a tutti i livelli, l'informazione giochi un ruolo essenziale e che questa sua sostanzialità è un elemento di responsabilità che ogni istituzione deve cogliere ed assumersi. Non basta perciò comunicare disinteressandosi degli effetti di ciò che viene trasmesso ma, al di là di una "semplice" questione di deontologia professionale, si tratta di comprendere che l'istituzione ha una responsabilità verso la collettività proprio per le caratteristiche di ufficialità che il proprio messaggio possiede e per la credibilità che un ente pubblico riveste in una società complessa, di cui è parte, espressione ed elemento di legittimazione dell'agire degli individui, quanto di autolegittimazione in senso autoreferenziale.

Da queste considerazioni si evince come il concetto di "pubblica responsabilità" sia il punto di partenza necessario da cui muovere qualsiasi riflessione sulle possibili strategie comunicative di una istituzione. Il giornalista quando scrive un pezzo ha una responsabilità deontologica verso i lettori, mentre una istituzione nel dare una notizia,

ha una responsabilità verso tutta la società. Quanto viene agito da una istituzione non è un'azione di un individuo verso altri, ma quello di una componente della società verso la società stessa. Questo agire deve perciò essere orientato allo scopo, in modo razionale, e secondo valori condivisi, direbbe Max Weber (tr. it. 1981), autore che aveva un'alta concezione dello stato al pari dei diritti individuali.

Un secondo punto su cui soffermarsi è il carattere di "universalità" che le comunicazioni istituzionali debbono avere. Non si deve perciò adoperare un linguaggio criptico rivolto a pochi: il politichese, il sindacalese o il burocratese. Il linguaggio deve altresì essere leggibile, capace di superare barriere culturali, sociali e psicologiche per raggiungere anche quei pubblici, che Cutlip e Center definiscono "invisibili", ovvero quelle persone che non si suppone nemmeno possano essere interessate a quanto comunicato. La società, in questo senso, è virtuale ed ogni comunicazione istituzionale esprime una cultura, dei valori, delle scelte, e, di conseguenza, costruisce nelle persone un modo di prestarle attenzione e di darle credito. Per dirla con De Kerckhove (1993), contribuisce a creare "brainframes" di se stessa, insegnando alle persone come pensarla, immaginarla e cosa potersi aspettare da lei. Ne consegue che la comunicazione istituzionale costruisce l'immagine di un'ente in modo lento e graduale. Gli effetti del lavoro di un ufficio stampa sono, quindi, valutabili a lungo termine, come del resto avviene, secondo Wolf (1985), per i mass media i cui effetti cognitivi sulla popolazione si osservano bene solo a distanza di molti anni.

Per questa ragione se da un lato qualche errore può non creare grossi problemi, alla lunga, una serie ripetuta di incongruenze, ad esempio fra messaggi di efficienza di una istituzione e sua reale inadeguatezza, determina una ristrutturazione collettiva, che, per essere poi mutata in una positiva, richiederà notevoli sforzi ed i risultati non saranno mai completi. Ovvero il numero delle persone deluse e non recuperabile, potrebbe essere considerevole. E' importante che, su queste difficoltà, chi opera in un ufficio stampa istituzionale abbia sempre desta l'attenzione.

L'ultimo punto si riferisce alla necessità di rendere l'istituzione parte di un sentire collettivo. Per dirla con Durkheim (tr. it. 1989) potremmo immaginare una istituzione come fondativa di quella solidarietà a cui spesso ci si riferisce per "spiegare" qualsivoglia fenomeno sociale, dalla violenza al comportamento dei consumatori. Mi sembra importante sottolineare che la coscienza sociale viene costruita collettivamente e, come il singolo ha il leader d'opinione a cui riferirsi, così una società dovrebbe trovare nelle istituzioni quella cornice di senso entro cui muoversi o dalla quale liberarsi, ma in ogni caso, necessaria. Questa partecipazione di senso alla società non è un compito svolto una volta per tutte; richiede, invece, una costante applicazione ed un continuo sforzo di ricerca di consenso e di coraggio nell'affrontare, senza ipocrisie, le critiche ed il cambiamento. Una istituzione che riesce in questo obiettivo sarà una

istituzione forte: agli occhi della gente i suoi errori verranno tollerati, ed il suo agire raccoglierà la fiducia della società. A questo scopo, il grado di coerenza dell'informazione con l'agire istituzionale è essenziale: quanto più una istituzione riuscirà ad integrarsi nel tessuto sociale tanto più riuscirà ad essere realmente dalla parte del cittadino.

Vediamo ora come questi principi della comunicazione istituzionale si possano, poi, tradurre in un articolato piano che consenta una adeguata realizzazione e verifica dei risultati.

2. Il piano di comunicazione

Sempre seguendo Cutlip e Center, possiamo analizzare quello che gli autori chiamano il "*processo delle relazioni pubbliche*" (op. cit., p.135-136) e che costituisce un modello abbastanza completo di progettazione-realizzazione di una strategia comunicativa sia per un ufficio stampa che per un ufficio relazioni con il pubblico (URP). Il "*processo si fonda su quattro punti*:"

1. **Ricerca e ascolto.** *Significa sondaggio delle opinioni, degli atteggiamenti e delle reazioni di tutti coloro che sono in qualche modo toccati da una certa politica aziendale. In questa fase, occorre anche determinare quali fatti interessino l'istituzione. In altri termini, bisogna chiedersi: qual'è il problema da risolvere?*

2. **Programmazione e decisione.** *Significa incanalare gli atteggiamenti, le opinioni, le idee e le reazioni in modo da conciliarle con la politica e i programmi di una istituzione. Questa è la fase del ciò che si dovrà fare.*

3. **Comunicazione.** *Spiegazione dei fatti agli interessati, ovvero ecco quanto abbiamo fatto e perchè.*

4. **Valutazione.** *Valutazione dei risultati del programma e dei mezzi usati per la sua pratica attuazione, ovvero si poteva fare meglio?"*.

Prima di esaminare più nel dettaglio questi quattro punti va precisato come la comunicazione pubblica sia solo una parte di un progetto più ampio di strategie cognitive e relazionali volte a promuovere a vari livelli e per diversi target l'immagine di una Pubblica Amministrazione o di una Azienda. L'ufficio stampa di una istituzione dovrebbe svolgere la sua attività seguendo un preciso programma, una consapevole strategia comunicativa rivolta a proporre e valorizzare l'immagine dell'organizzazione sia verso l'esterno, che verso il suo interno. Infatti i pubblici non sono solo quelli identificabili con le diverse fasce dell'utenza, ma forse, prima di tutto, sono proprio i dipendenti, i consulenti e le imprese che collaborano con l'istituzione stessa. Avere una forte "coerenza interna" in termini di bassa conflittualità sindacale e di elevata partecipazione alla "mission" aziendale del top management è il requisito

indispensabile per poter offrire anche all'esterno un'idea unitaria, condivisa e, quindi, credibile. Ognuno dei quattro punti illustrati ha la stessa rilevanza degli altri e tutti sono essenziali alla buona riuscita di una strategia comunicativa. Cutlip e Center sottolineano come *"spesso si trascura la fase di ricerca, oppure quella di programmazione, ovvero si fa confusione e si crede di risolvere tutto attraverso l'impiego massiccio della pubblicità. Mettere l'accento sulla necessità della ricerca e della programmazione servirà meglio a distinguere le pubbliche relazioni dalla pubblicità"* come dalla comunicazione in senso stretto. (op. cit. p. 136).

Il passaggio da un punto all'altro del programma non è un salto netto ma, secondo gli autori, la strategia di comunicazione consiste: *"nell'analisi, nella sintesi, nelle comunicazioni e nella interpretazione, è continuo come una spirale e le sue fasi si sovrappongono l'una all'altra"*. Di questo Cutlip e Center ne forniscono un esempio tipo che è utile riportare per intero essendo utilizzabile anche da un addetto stampa. Gli autori così descrivono la situazione di un responsabile della comunicazione in una azienda quando: *"azienda viene convocato dal presidente e gli sarà richiesto di accertare, al più presto possibile, le eventuali reazioni della comunità nel caso, poniamo, che l'azienda decida di non contribuire ad una certa sottoscrizione. Questa è la fase della ricerca"*.

Poco più tardi, egli parteciperà ad una riunione con i dirigenti dei servizi vendite e pubblicità per studiare un programma atto a presentare al pubblico un nuovo prodotto. Ecco la fase del consiglio e della programmazione.

Uscito da quella riunione, andrà magari a colazione con un giornalista che vuol sapere qualcosa sul nuovo piano-pensioni dell'azienda. In quel momento, egli appare nella veste del comunicatore e dell'interprete.

Prima che cali la sera, egli potrà aver partecipato a un'altra riunione, questa volta con i responsabili del servizio relazioni industriali per rivedere scopi e contenuto del giornale aziendale, quindi opera di valutazione" (op. cit. 136).

Da quanto detto, appare molto evidente come l'addetto stampa, oltre ad essere, in senso alto, un esperto di pubbliche relazioni, debba avere una notevole competenza giornalistica. Non si tratta solo di sapersi muovere e proporre al pubblico esterno o aziendale, cogliendone i bisogni ed interpretando la filosofia del top management, ma siamo dinanzi al compito principe, ossia quello di saper comunicare con ogni strumento ed in modo efficace le scelte dell'istituzione. Informare per convincere potrei dire; così dalla conoscenza dei fatti può nascere una spontanea persuasione del pubblico. Questo, sottolineo, è il compito primario dell'addetto stampa. Poi, certamente, conta anche una buona capacità valutativa della strategia intrapresa, oltre che autocritica rispetto al proprio operato comunicativo, rivolto alle persone più che alla notizia. Su questo aspetto si differenzia nettamente l'agire dell'addetto stampa rispetto a quello degli altri giornalisti: l'attenzione verso il pubblico viene prima di

tutto. Qui sta la sua sensibilità: saper cogliere in modo empatico il tipo di comunicazione più adatta a promuovere l'istituzione di appartenenza. Anche per un giornalista di carta stampata oppure radio-televisivo conta la testata per cui lavora, ma, ancor prima di essa e dei lettori o ascoltatori, viene la notizia e la sua forza supera spesso ogni altra precedenza. Nel caso di un ufficio stampa, invece, la notizia primaria è sempre la stessa: la difesa dell'immagine istituzionale; tutte le altre considerazioni sono soltanto secondarie. **Al dovere di cronaca si sostituisce il dovere di tutela.** E' questa una grande, quanto irriducibile, differenza fra il giornalismo dei media e quello degli uffici stampa.

Vediamo ora in dettaglio i quattro punti della strategia comunicativa precedentemente esposta.

Nella prima fase di ricerca, vanno comprese le attività di conoscenza delle aspettative o delle insoddisfazioni del pubblico. Una ricerca ben condotta deve tener conto delle opinioni e delle critiche che l'utenza esprime verso l'operato dell'istituzione. La comunicazione, soprattutto nella fase preliminare, è a due vie, ovvero bisogna attivare due canali informativi: da un lato le comunicazioni dell'ente verso i cittadini, dall'altro la possibilità, offerta alla cosiddetta "utenza", di trovare un'agevole via di accesso all'istituzione. Ad esempio attivando uno o più dei seguenti servizi:

1. Ufficio informazioni (una sorta degli URP già discussi);
2. Ufficio reclami;
3. Recapito postale di un ufficio di rapporti con il pubblico;
4. Recapito fax;
5. Recapito internet, con sito e relativa e-mail;
6. Sondaggi presso l'utenza;
7. Spazi di intervento presso i media;
8. Conferenze stampa per i rappresentanti dei consumatori;
9. Linea diretta con le diverse associazioni dei consumatori;
10. Addetti ai rapporti con il pubblico in ogni settore.

Queste e molte altre iniziative possono essere promosse al fine di realizzare una comunicazione a due vie con l'utenza. La fase di ricerca prevede la diffusione di informazioni preziose per capire la natura e l'entità del problema da affrontare. In questa fase si possono identificare le diverse categorie di utenti per predisporre comunicazioni mirate al "target". Il top management viene costantemente aggiornato sulla reale situazione e sul grado di consenso espresso verso le sue scelte. Perciò l'attività di ricerca non va vista solo come la fase preliminare della strategia comunicativa, ma come mezzo che consente un monitoraggio continuo di ogni iniziativa informativa ed operativa dell'istituzione.

La seconda fase è quella della programmazione. Quando il problema è stato individuato e definito nelle sue caratteristiche costitutive, si deve decidere come intervenire. Esistono due diverse condizioni di applicazione: i programmi "preventivi" e quelli di "rimedio". E' del tutto intuitivo che un programma mirato alla prevenzione di un problema debba fondarsi sull'esperienza passata e necessiti di un'arco di tempo esecutivo medio-lungo. Al contrario, il programma di rimedio va spesso improvvisato ed è rivolto a tamponare una situazione di crisi o di emergenza. In questo caso l'intervento non può che essere tempestivo e determinato: ci si affida a persone capaci di agire in tali situazioni senza perder il controllo e altresì capaci di mantener la sufficiente freddezza, indispensabile per pensare la risposta più adeguata. In entrambi i casi quello che occorre è una procedura di programmazione collaudata. Deve essere un ristretto team di persone capaci di prendere le decisioni, in diretto contatto con il top management, potendo attivarsi nel seguente modo:

1. Riunioni immediate in ogni momento;
2. Monitoraggio permanente della situazione;
3. Responsabilità date in base a precise competenze;
4. Capacità di analisi di problemi complessi;
5. Capacità di effettuare previsioni a medio-lungo termine;
6. Strutture adeguate di supporto logistico;
7. Strutture adeguate di marketing;
8. Team che propone le scelte migliori al top manager.

Questi sono i requisiti, per così dire cognitivi-organizzativi, per impostare una corretta procedura di programmazione degli interventi comunicativi sia in situazioni di crisi, sia in progetti di prevenzione. Tale fase è molto importante per poter decidere quali comunicazioni siano quelle più opportune. Inoltre, come è del tutto ovvio, si impostano le scelte consentite dalle risorse economiche nell'ambito dei finanziamenti che l'istituzione riceve dallo Stato.

La terza fase è quella delle comunicazioni. Dopo aver individuato il problema e programmato gli interventi nel tempo ed in base alle risorse, si procede a definire quali siano le comunicazioni più adatte a risolvere il problema. Non stiamo parlando di una particolare teoria della comunicazione, bensì di regole generali di buon senso, che vanno a rendere più efficace il messaggio che mandiamo. Ancora con Cutlip e Center (op. cit. p. 201-202) vediamo quali sono le regole delle "sette C":

1. *Credibilità - Le comunicazioni si devono sviluppare in -un clima di fiducia. la fiducia nasce dalla stessa fonte che comunica. La comunicazione deve riflettere il desiderio della fonte di rendersi utile al destinatario;*

2. *Contesto - Un buon programma di comunicazione deve uniformarsi alla realtà dell'ambiente sociale al quale si rivolge. Il contesto della comunicazione deve riuscire a dare il senso della partecipazione al pubblico al quale ci si rivolge;*

3. *Contenuto* - Il messaggio deve avere un significato per chi lo riceve. Il contenuto del messaggio determina il pubblico disposto a riceverlo;

4. *Chiarezza* - Il messaggio deve essere presentato in forma semplice. Le parole (o le immagini) usate devono avere lo stesso significato tanto per chi le trasmette quanto per chi le riceve;

5. *Continuità* - Le comunicazioni non devono mai finire. La ripetizione - con qualche variazione sul tema - contribuisce a far ricordare i fatti e a modificare le opinioni. Il messaggio, nelle sue varie forme, deve seguire la linea della coerenza;

6. *Canali* - E' bene usare canali nei quali il pubblico abbia fiducia. Crearne di nuovi è piuttosto difficile. Canali diversi possono essere usati per scopi diversi e in tempi diversi";

7. *Cognizione* - Le comunicazioni devono tener conto del livello culturale del pubblico e del suo grado di elaborazione dei diversi messaggi".

Delle sette C, l'ultima è la più importante e la più difficile da accertare. Gli autori l'hanno intesa come grado di ricettività del pubblico, ma a me sembra che questo non sia il modo più appropriato per definire un complesso di capacità essenzialmente cognitive. Sono ben poche le strategie comunicative che si pongono il problema di valutare lo stile cognitivo del target, o ancor meglio, di stimare quello del gruppo in cui il destinatario è inserito. A questo proposito sarebbe opportuno selezionare un campione rappresentativo dell'utenza al quale - secondo la modalità del panel - sottoporre periodicamente dei questionari; questo consente di comprendere non solo come vengano recepiti i messaggi, ma soprattutto, quanto le comunicazioni dell'istituzione modifichino la sua percezione pubblica ed influenzino lo stile cognitivo dei stessi destinatari. In sostanza sarebbe importante tener conto, in anticipo, delle trasformazioni culturali, sociali e cognitive dei vari pubblici; ciò consente di programmare ed innovare la propria strategia comunicativa.

La quarta ed ultima fase è la valutazione. Consiste nel comprendere i risultati delle diverse modalità informative e nel determinarne gli effetti sia breve che a medio-lungo termine. La valutazione può essere di due tipi: "pre-valutazione" e "post-valutazione".

La pre-valutazione è un controllo a priori sul materiale che verrà usato nello svolgimento di un dato programma di comunicazione. Si valutano in anticipo, ad esempio, la comprensibilità dei messaggi utilizzando un piccolo campione di soggetti. A questi vengono mostrati gli spot che si intende poi diffondere su larga scala. In questa fase preliminare, ogni suggerimento proposto dalle persone servirà a migliorare la comprensibilità del messaggio, evitando spesso dei veri e propri fallimenti comunicativi.

L'altro tipo di valutazione è la post-valutazione; serve principalmente ad analizzare l'efficacia del programma adottato. Secondo Wright citato da Cutlip e Center (op. cit. p. 209), sono quattro le fasi della valutazione:

1. Ampiezza del pubblico: per ottenere buoni risultati bisogna raggiungere il maggior numero di persone che costituiscono il proprio pubblico;
2. Reazioni del pubblico: capire quali siano state le risposte emotive e cognitive del pubblico; il caso peggiore è costituito dall'indifferenza a quanto comunicato;
3. Effetti della comunicazione: bisogna capire la durata temporale delle reazioni dovute al messaggio;
4. Gradi di influenza: comprendere quale componente del messaggio ha avuto più impatto sul pubblico e quale sia stato il canale più ascoltato.

Gli strumenti per effettuare la valutazione sono vari, e vanno sempre sottoposti ad un campione rappresentativo del proprio pubblico. Le interviste sono le più utilizzate e se ne distinguono almeno quattro tipi:

1. Intervista personale: dopo aver visto il messaggio si parla in modo approfondito con le persone;
2. Intervista con lista di controllo: viene presentata una lista di programmi per sapere quali sono stati visti negli ultimi tempi;
3. Intervista telefonica: è un'intervista condotta per telefono con domande standard predefinite;
4. Intervista del gruppo familiare: si chiedono a tutti i membri di una famiglia impressioni sul messaggio.

A seguito della fase di valutazione della strategia comunicativa si dovrebbe procedere, in modo ricorsivo, a modificare gli errori compiuti durante la sua esecuzione. Questo consente di affinare gradualmente la capacità comunicativa dell'istituzione rispetto alla sua utenza. Il processo di verifica è solo un passo intermedio fra la chiusura di un programma e la nascita del successivo. La regola principale è che la comunicazione istituzionale dovrebbe essere un "flusso non-stop", in modo da esercitare un'influenza permanente, la sola che possa consentire una credibile presenza dell'istituzione nelle aspettative e nei desideri della gente.

3. Elementi di deontologia professionale

Da quanto detto emerge la complessità del processo informativo, che soggiace ad atti semplici quali un comunicato stampa o una conferenza stampa. In realtà la strategia comunicativa è la parte meno visibile ma più impegnativa nel lavoro del giornalista presso un ufficio stampa istituzionale. La complessità del lavoro è determinata, oltre che dall'articolazione stessa del piano di comunicazione, anche dalla

peculiare posizione deontologica nella quale si trova il giornalista. Da un lato egli è, a tutti gli effetti, un giornalista ed il dovere di cronaca e di pubblicità della notizia sono sempre al centro del suo ambito professionale; dall'altro l'addetto stampa deve anche rispettare il segreto di ufficio come dovere personale di qualsiasi dipendente o consulente che abbia rapporti con una pubblica amministrazione. Questi due punti sono estremi difficilmente conciliabili e richiedono un atteggiamento chiaro e trasparente da parte del giornalista, che, come già sottolineato, ha un doppio dovere: informare il pubblico e tutelare l'istituzione. Nell'adempiere al suo compito non deve disattendere nessuno di questi due doveri. E' del tutto evidente allora come la capacità di mediazione e di pubbliche relazioni sia la vera risorsa per poter gestire in modo efficace una situazione che potrebbe, a prima vista, sembrare irriducibilmente conflittuale. Nella sua attività di mediazione e di interpretazione il giornalista non deve diventare uno *"spin-doctor"*, come sostiene Van De Kerchove (1993, p. 181), ovvero *"un manipolatore d'opinione, il cui compito è quello di mettere in movimento le idee di un leader politico nelle conferenze stampa e nei comizi pubblici. Il suo lavoro consiste nel selezionare e mettere in risalto parole, suoni e frasi che con maggiore probabilità produrranno l'effetto desiderato sull'opinione pubblica. Citare e ripetere, con o senza adeguate parole di commento, sarà comunque come far rotolare una palla di neve lungo un pendio. Il movimento di rotazione farà il resto. Lo spin-doctor, ovviamente, non potrebbe esistere senza i media elettronici. Il rimbalzare del messaggio - o feedback - da un medium all'altro, dalla stampa alla televisione e viceversa, crea un'impressione destinata a trasformarsi rapidamente in un'emozione e ad alimentare un'opinione"*. Per questa ragione lo spin-doctor appare una specie di portavoce, che utilizza l'effetto di amplificazione di un messaggio da parte dei media. Senza alcuno scrupolo e senza grandi competenze, si limita ad incentivare il più possibile la diffusione del messaggio a lui affidato. Evita ogni responsabilità che gli deriva dal suo operato e non segue alcuna etica professionale: queste sono le caratteristiche dello spin-doctor ovvero dell'addetto stampa "selvaggio".

Vediamo, invece, come dovrebbe essere il comportamento di un giornalista di un ufficio stampa istituzionale che segua la deontologia professionale. Nel nostro Paese, a porre dei precisi limiti etici, sono in vigore le seguenti normative: la legge istitutiva dell'Ordine dei giornalisti del 3 febbraio 1963, n. 69, il codice deontologico dei giornalisti (1993), le due Carte di Treviso (1990 e 1995), la legge n. 675/ 1996 ed il successivo Codice della Privacy, D.Lgs. n. 189/2003, la legge sugli uffici stampa 150/2000 e, da ultimo, la Carta dei doveri del giornalista degli Uffici Stampa (Roma, 10 novembre 2011). Rappresentano testi di fondamentale importanza, ma si collocano ad un livello di regolamentazione generale della professione giornalistica, non prevedendo specificatamente l'attività dell'addetto stampa. Vista la peculiarità di questo lavoro, Christopher Meyer, già numero due dell'ambasciata

inglese a Washington e, prima ancora, portavoce del Foreign Office, ha formulato i "dieci comandamenti" sulle relazioni fra istituzioni e stampa (Adn-Kronos 26.01.1994).

Secondo Meyer questo è il decalogo per il "*buon addetto stampa*:"

1. *Siate accessibili. Rispondete alle telefonate anche se non avete risposta agli interrogativi del giornalista.*

2. *Siate d'aiuto. Fornite al meglio le informazioni richieste*

3. *Siate amichevoli. Ma anche consapevoli dei limiti della amicizia.*

4. *Non parlate a vuoto. Se si ignora la risposta è meglio ammetterlo ed evitare i "no comment", che scatenano sempre voci di corridoio.*

5. *Non dite bugie. Distrugge la credibilità. Se vi rendete conto di aver detto inesattezze, richiamate il giornalista prima che pubblichi la storia. Se è troppo tardi, ammettete l'errore con il suo direttore.*

6. *Evitate favoritismi.*

7. *Prendete sul serio i giornalisti. Ricordate le pressioni a cui sono sottoposti cercando di anticipare le loro richieste.*

8. *Create la notizia. Se volete che un evento venga coperto. Se non è possibile, usate frasi a effetto. Altrimenti sarà il solito prodotto governativo noioso destinato al cestino.*

9. *Non rimproverate i giornalisti. perchè non hanno scritto nei termini che si desideravano: è tempo perso. Lamentarsi solo in caso di imprecisioni, malafede e sporchi trucchi.*

10. *Chiarezza nei briefing. Presumere che ogni parola lì pronunciata debba essere pubblicata."*

Da questo decalogo si evince, prima di tutto, che l'addetto stampa, per fare un lavoro corretto, deve stare a stretto contatto con il top management. Inoltre deve essere capace di assumere, in occasioni dei briefing, la necessaria iniziativa per proporre come comunicare nel modo giusto le idee più importanti da trasferire alla stampa ed al pubblico. La regola principale, o meglio, l'atteggiamento di fondo si dovrebbe ispirare alla trasparenza ed alla attendibilità delle dichiarazioni. Il giornalista di un ufficio stampa deve essere credibile ed evitare ogni comportamento che possa far dubitare dell'attendibilità delle sue informazioni. A farne le spese non sarebbe solo la sua immagine di professionista ma, soprattutto, l'immagine dell'istituzione che rappresenta. Infatti, il bene più prezioso è costituito proprio dalla fiducia che egli sa conquistarsi presso la stampa e il pubblico, fiducia da tutelare in ogni caso. In questo senso, è preferibile un'ammissione di inefficienza o di errore dell'amministrazione, piuttosto che voler negare o nascondere a tutti i costi una situazione imbarazzante. Una condizione di neutralità e di non interferenza dovrebbe rappresentare una conseguenza naturale del rapporto di fiducia fra giornalista e pubblico.

Mi rendo conto che queste regole, ispirate al buon senso, oltre che dettate dall'esperienza governativa di Meyer, debbano poi calarsi nel clima organizzativo e politico di ogni singola realtà istituzionale. Tuttavia, nelle sue linee generali, tale decalogo può essere un punto di partenza per l'elaborazione di un codice etico dell'addetto stampa, che, per quanto necessario, è ancora di là da venire nel nostro Paese.

Nel campo della comunicazione economica in Europa, il riferimento è costituito dal codice dell'agenzia statunitense Dow Jones, a cui il Sole - 24 Ore si è ispirato, pubblicandolo il 5 marzo 1987. Vediamone i punti salienti ispirati al codice Dow Jones:

1 - I dipendenti non possono accettare qualsiasi regalo, donazione o pagamento da società o persona che richieda o procuri notizie alla testata;

2 - I dipendenti non possono offrire o dare alcun regalo, rimborso spese, che superi il valore nominale di un normale gesto di cortesia, ad alcuna società o persona che possa influire su un affare o decisione legislativa inerente la testata;

3 - La Dow Jones applica un regolamento severo sulle operazioni di borsa effettuate dai propri dipendenti, che hanno accesso ad informazioni di natura privata.

A parte quest'ultimo punto - che previene il cosiddetto "insider trading", scontato ma fondamentale - il concetto di fondo è quello della impermeabilità del giornalista e del suo lavoro. Si può notare come nel codice Dow Jones sia presente una lieve concessione ai cosiddetti rimborsi "ragionevoli e motivati". E' evidente, tuttavia, come l'interpretazione data alla terminologia "un normale gesto di cortesia" riveli una sensibile dipendenza dalla situazione socio-culturale. Non può, quindi, essere solo una testata a stabilire il codice di comportamento, ma occorre tenere in debito conto dell'esistenza di principi deontologici generali stabiliti dall'Ordine dei Giornalisti e finalizzati a tutelare sia l'indipendenza del giornalista che il diritto del pubblico ad una corretta informazione. Per questo motivo, è molto importante che la formulazione di regole deontologiche sia il frutto di un ampio dibattito, promosso sia a livello legislativo che ordinistico e finalizzato al conferimento di una legittimazione non solo nazionale, ma europea. Il problema maggiore non è quello, seppur importante, della obiettività e della incorruttibilità del giornalista, bensì quello della possibile incompatibilità del suo ruolo professionale con la funzione di addetto stampa. La domanda su cui riflettere è questa: può un giornalista essere veramente tale dovendo tutelare l'immagine di un'amministrazione? Anche operando nel migliore dei modi, la stessa natura del lavoro giornalistico non è contrastante con il prendere le "difese" di una parte? Siamo di fronte ad un paradosso professionale? Per rispondere a questi interrogativi si può partire dalla Carta dei doveri del giornalista (1993). Alla voce dei Principi il secondo comma recita: *"Il giornalista ricerca e diffonde le notizie di pubblico interesse nonostante gli ostacoli che possono essere frapposti al suo lavoro e*

compie ogni sforzo per garantire al cittadino la conoscenza ed il controllo degli atti pubblici". Primo caso di incompatibilità con la funzione di addetto stampa istituzionale: il giornalista ha il compito di dare la notizia e svolge, nel contempo, un compito di controllo sociale sulle istituzioni. Ma, allora, come può porsi dalla parte dell'amministrazione senza sentire forte questo conflitto? Il secondo comma dei Principi aggiunge un altro tassello: *"La responsabilità del giornalista verso i cittadini prevale sempre nei confronti di qualsiasi altra. Il giornalista non può mai subordinarla ad interessi di altri e particolarmente a quelli dell'editore, del governo o di altri organismi dello Stato"*. Ha ancora senso parlare di giornalismo istituzionale? Infine il comma nove dei Principi recita: *"Il giornalista non può accettare privilegi, favori o incarichi che possano condizionare la sua autonomia professionale e la sua credibilità professionale"*. Dalla Carta dei doveri si evince che il giornalista in senso stretto non potrebbe proprio assumere il ruolo di portavoce di qualcuno, poichè egli è solo il portavoce del pubblico, e solo al pubblico è rivolto il suo agire. Ora anche per superare questo possibile conflitto di ruolo l'Ordine dei Giornalisti ha elaborato una sorta di codice deontologico specifico per i giornalisti degli uffici stampa. A questo punto è opportuno riportare integralmente il testo della cosiddetta **Carta dei doveri del giornalista degli Uffici Stampa (Roma, 10 novembre 2011):**

"Si definisce come attività di Ufficio Stampa una funzione prettamente giornalistica, in quanto diffonde notizie per conto di aziende, organismi, enti privati o pubblici. Sono perciò esclusi dall'attività di Ufficio Stampa differenti aspetti della comunicazione come relazioni pubbliche, relazioni con i cittadini, marketing e pubblicità. Anche la figura del "portavoce", diffusa soprattutto in politica e negli organismi elettivi, non è compresa nella definizione di Ufficio Stampa ed è quindi incompatibile con il ruolo di addetto stampa, coordinatore o capo ufficio stampa.

L'Ufficio Stampa è la struttura primaria dell'informazione giornalistica verso l'esterno. Il giornalista che vi opera è tenuto ad osservare la Carta dei doveri che è il fondamentale documento deontologico di riferimento per tutti gli iscritti all'Ordine, a prescindere dalla natura contrattuale e dal tipo di incarico ricoperto e da eventuale altra attività svolta, e le norme deontologiche fissate dalla legge professionale oltre a quelle enunciate in documenti ufficiali dell'Ordine (Carta dei doveri, Carta di Treviso sui minori), Carta dei doveri dell'informazione economica e finanziaria, Carta di Roma, Carta di Firenze) ed a quelle che verranno adottate in futuro dall'Ordine.

Il giornalista che opera negli Uffici Stampa delle amministrazioni pubbliche agisce in conformità a due principi fondamentali contenuti nella legge 150/2000: il diritto dei cittadini di essere informati e il diritto/dovere delle istituzioni pubbliche di informare. I giornalisti che lavorano negli Uffici Stampa, sia pubblici sia privati, sono tenuti a partecipare alle attività di formazione e aggiornamento professionale

permanente, promosse direttamente o indirettamente dal Consiglio Nazionale, seguendo i percorsi formativi definiti per i giornalisti sia professionisti sia pubblicisti.

In ogni caso, sia nelle strutture pubbliche che nel privato, il giornalista, in armonia con quanto prescrivono la legge 69/1963 istitutiva dell'ordine professionale, le norme deontologiche, e - per gli enti pubblici - la legge 150/2000, è tenuto, pur in un doveroso ambito di collaborazione, a separare nettamente il proprio compito da quello di altri soggetti che operano nel campo della comunicazione. La qualificazione di ufficio stampa e la denominazione di addetto stampa o capo ufficio stampa sono riservate unicamente agli iscritti all'ODG.

Il giornalista dell'Ufficio Stampa accetta indicazioni e direttive soltanto dai soggetti che nell'ambito dell'ente, organizzazione o azienda, hanno titolo esplicito per fornirglielo, ovvero dal giornalista capo ufficio stampa o coordinatore e, laddove non esiste, dal responsabile dell'attività di informazione dell'Ente medesimo, purché naturalmente le disposizioni non siano contrarie alla legge professionale, alle carte deontologiche, al Contratto di lavoro.

Il giornalista deve uniformare il proprio comportamento professionale al principio fondamentale dell'autonomia dell'informazione; ciò indipendentemente dalla collocazione dell'Ufficio Stampa nell'ambito della struttura pubblica o privata in cui opera.

Il giornalista direttore responsabile di house organ, siti web, newsletter o altri mezzi di informazione aziendale, purché si tratti di testate registrate, esercita i diritti e doveri della firma. Ciò comporta l'adozione di scelte relative alla correttezza dei contenuti dei quali risponde, oltre che in sede civile e penale, anche rispetto all'Ordine dei giornalisti.

Il giornalista deve operare nella consapevolezza che la propria responsabilità verso i cittadini non può essere condizionata o limitata da alcuna ragione particolare o di parte o dall'interesse economico. In tal senso ha l'obbligo di difendere la propria autonomia e credibilità professionale secondo i principi di responsabilità e veridicità fissati nella legge istitutiva dell'Ordine.

In particolare, nelle istituzioni di natura assembleare e nelle assemblee che svolgono attività informativa in modo associato e nelle quali operano sia la struttura di informazione dell'organo assembleare che quella dell'organo esecutivo, il capo ufficio stampa e/o coordinatore garantiscono il pieno rispetto della dialettica e del pluralismo delle posizioni politiche, evitando ogni commistione tra l'informazione dell'assemblea e quella dell'Esecutivo.

Secondo quanto prescrive la Carta dei doveri, il giornalista che opera in un Ufficio Stampa non può ricevere né fornire doni o altre utilità che possano limitarne l'autonomia e la credibilità professionale.

Il giornalista degli Uffici stampa non può assumere, nell'arco di vigenza del rapporto di lavoro, collaborazioni, incarichi o responsabilità in conflitto con la sua funzione di imparziale ed attendibile operatore dell'informazione.

La violazione di queste regole integranti lo spirito dell'art. 2 della Legge 03.02.1963 n. 69 comporta l'applicazione delle norme contenute nel Titolo III della stessa legge”.

Tuttavia non è questa la sede per cercare una risposta a tutte le implicazioni che derivano dall'applicazione della *Carta dei doveri del giornalista degli Uffici Stampa*. Si tratta solo di trarne dei principi generali ed un più specifico profilo deontologico che vede, in sintesi, ribadita l'autonomia professionale del giornalista ed una sua più specifica connotazione rispetto alle altre figure che si occupano di comunicazione. Tuttavia, nonostante l'apprezzabile sforzo dell'Ordine dei Giornalisti con la realizzazione della Carta dei doveri e del legislatore con la L. 150/2000, a mio avviso, resta ancora aperta la questione fondamentale dell'indipendenza del giornalista dalla fonte. Credo che la soluzione pratica sia, in ultima analisi, da ascrivere alla professionalità del singolo giornalista ed a quanto egli, supportato dalle normative, possa riuscire a mantenere un ruolo terzo nel momento stesso in cui rappresenta comunque una parte.

Nel prossimo capitolo analizziamo quali sono gli strumenti di comunicazione attraverso i quali un ufficio stampa promuove l'immagine e le attività dell'istituzione che è deputato a rappresentare.

Capitolo III Gli strumenti di comunicazione

1. La rassegna stampa

La rassegna è il primo impegno di un addetto stampa. Al mattino, appena arrivato in ufficio, deve selezionare dai giornali le notizie di maggiore rilevanza che riguardano sia la politica nazionale, sia lo specifico istituzionale. Francesco Ripa (1997, p.80) sottolinea il suo valore informativo che trascende la semplice collezione di articoli, per diventare un vero e proprio strumento di rappresentazione dell'immagine istituzionale *"la rassegna ci mostra gli eventuali punti carenti, ci riporta frasi e fatti che possono (o debbono) essere smentiti o corretti"*. Per questo la rassegna è il primo elemento di rapporto dell'istituzione con i media. Secondo Mauro de Vincentiis (1997, p.36-37), vi sono due tipi di rassegna stampa: quella non strutturata e quella strutturata.

Nel primo caso essa è aspecifica: non approfondisce alcun settore in particolare e viene utilizzata prevalentemente come forma di comunicazione-documentazione.

Nel secondo caso la raccolta d'informazioni è mirata e la rassegna è divisa in sezioni con un indice degli argomenti. Può essere orientata alle specifiche esigenze dei vari top manager, ponendo così in luce aspetti differenti in base alle competenze dei singoli dirigenti. Secondo de Vincentiis (op. cit., p. 37) l'analisi delle ultime tipologie di rassegne strutturate pone in evidenza la trasformazione che le rassegne stampa stanno attraversando:

1. Diffusione di una guida alla lettura della rassegna tramite indici, sommari e rubriche;
2. Dal "full text" (articolo completo) si passa agli "abstract" (brevi riassunti) in modo da ridurre il tempo di lettura;
3. Utilizzo di più fonti: giornali nazionali, locali, settimanali, agenzie e media internazionali.

Il futuro della rassegna stampa è rappresentato dal superamento della raccolta cartacea da fotocopiare e faxare, per arrivare alla rassegna telematica., visibile on line ed aggiornabile anch'essa in tempo reale seguendo la reale dinamica comunicativa. In questo modo l'intero top management potrebbe leggere la rassegna al proprio computer, anche in viaggio, collegando il palm top al cellulare ed avvalendosi degli strumenti di ricerca testuale che, ad esempio, sono in grado di individuare una singola parola in tutti gli articoli in cui essa compare, oppure selezionando un argomento di ricercarlo automaticamente in ogni passo ove è trattato. Questo consente una lettura rapida, mirata e, in qualche modo, autocostruita dal dirigente in base alle sue reali

necessità informative. Oggi, invece, a selezionare le notizie per lui, quindi con tutti i possibili errori di omissione o di eccesso di informazioni non interessanti, sono gli addetti stampa, oppure la società di consulenza esterna, alla quale generalmente viene affidata la strutturazione di una prima rassegna stampa. Solo in un secondo momento, all'interno dell'ufficio stampa, questa primaria rassegna viene ulteriormente selezionata e ridotta in base alle esigenze dell'istituzione. Non è raro che in tutto questo percorso di selezione a più mani delle notizie qualcosa di importante possa sfuggire sia all'agenzia di consulenza che agli stessi addetti stampa. Nel caso dell'utilizzo di strumenti telematici e ipertestuali il dirigente avrebbe l'opportunità di orientare da solo la ricerca, sempre su una base informativa già predispostagli, anche se in modo più indifferenziato. Uno dei paradossi delle attuali forme di rassegna stampa non è dato tanto dal supporto cartaceo, quanto dal tipo di conoscenza interpersonale che l'addetto stampa deve avere del dirigente. Infatti solo una precisa, personale e duratura frequentazione del top manager può consentire all'addetto stampa di sapere e di aggiornarsi, nel tempo, sui mutati interessi del dirigente a cui deve riferirsi nel selezionare le notizie. Quando poi un manager viene sostituito, il lavoro di personalizzazione e di ottimizzazione delle informazioni deve ricominciare daccapo. Da tutto questo è oltremodo evidente quali potrebbero essere i vantaggi di una rassegna stampa telematica semi-strutturata: consentirebbe una reale autogestione delle informazioni da parte del top management, con molta meno fatica di quella oggi richiesta per "educare" ai propri interessi l'addetto stampa preferito. Un ultimo, ma non secondario, effetto sarebbe quello di rendere meno "man oriented" la stessa funzione del giornalista, anche a garanzia di una sua migliore autonomia professionale.

2. Il comunicato stampa

Il comunicato deve essere usato quando esiste una notizia significativa che l'istituzione vuole comunicare all'esterno.

La prima regola da rispettare per redigere un buon comunicato è la sintesi. La lunghezza normale dice Pira (op. cit. p. 48) *"deve essere considerata intorno alle 20 righe da 60 battute. In ogni caso, non bisogna mai superare una cartella (30 righe da 60 battute, cioè 1800 caratteri)"*.

Inoltre la struttura del testo dovrebbe essere simile a quella di un articolo giornalistico: l'attacco in due righe che colpisca il lettore, poi tre, quattro righe sulla notizia, rispettando le classiche cinque W (who, what, where, when e why). Il resto del comunicato deve contenere i dettagli della notizia, sempre con una prosa giornalistica: frasi brevi, dirette, senza parole difficili o tratte dal lessico burocratico.

E' utile riportare i virgolettati del dirigente, o della fonte, da cui nasce la notizia, ma senza eccedere. Un comunicato in gran parte tra virgolette sminuisce, di fatto, la funzione interpretativa e di filtro dell'addetto stampa.

Dividere il testo in paragrafi costruiti con brevi frasi può facilitare l'opera di taglio del giornalista destinatario del messaggio, riducendo il rischio che lo stesso possa venire, involontariamente, falsato dall'esigenza di sintesi.

Notevole importanza riveste, poi, la titolazione: aggiungere un occhiello, titolo e sommario consente immediatamente al redattore di comprendere di cosa si parla.

Lo scritto deve portare, in testa, il luogo di partenza del comunicato (la sede dell'istituzione) la data ed eventualmente l'ora di invio, se tramite fax.

In coda è opportuno riportare il nome del capo ufficio stampa, o quello del giornalista che lo ha materialmente redatto, con il suo numero telefonico diretto, meglio se è il suo cellulare.

Tutto questo deve essere inviato, preferibilmente, in mattinata, prima di mezzogiorno, quando le pagine dei giornali iniziano a prendere forma. La prassi migliore è quella di inviare i comunicati prima alle agenzie stampa, poi ai giornali ed infine ai periodici, se è il caso.

Per garantire a tutti i giornali la contemporanea pubblicazione del comunicato si può utilizzare lo strumento definito "**embargo**". In tal caso si preciserà che la notizia non va diffusa prima di una data ora del giorno stabilito: questo garantirà a tutti di poter uscire senza dare il cosiddetto "buco" ai colleghi giornalisti. E' interesse dell'istituzione che la notizia compaia sul maggior numero di giornali e nello stesso momento, in modo da potenziare l'effetto di comunicazione e d'immagine.

E' in genere preferibile che l'addetto stampa, a seguito della diffusione di un comunicato, si assicuri personalmente, via telefono, della corretta ricezione e comprensione della notizia da parte dei giornalisti con i quali ha più stretti contatti. Il rapporto di fiducia con i colleghi consente spesso di evitare tagli inopportuni del testo o una collocazione marginale ed impropria all'interno del giornale.

Ogni cosa contribuisce alla efficacia di un comunicato, per questa ragione quello che, a prima vista, sembrerebbe uno scontato resoconto da agenzia stampa, è, invece, uno dei più efficaci strumenti di difesa dell'immagine istituzionale.

3. La conferenza stampa

Per Pira "*il più importante mezzo di comunicazione a disposizione dell'ufficio stampa è la conferenza*" (op. cit. p. 71). E' il momento in cui l'istituzione si apre ai giornalisti e si pone in una condizione di obiettiva disponibilità a dare informazioni e a farsi intervistare anche sugli argomenti più scottanti. Potremmo considerarla una

sorta di "prova di coraggio" del management e dello stesso ufficio stampa, che deve prepararla al meglio. La conferenza trova una sua reale utilità secondo Mauro de Vincentiis quando (op. cit. p. 25) "*si verifichino almeno le seguenti condizioni:*

1. L'impresa è nella condizione di fornire informazioni veramente importanti, per il pubblico e per i giornalisti, cioè tali da meritare un ulteriore approfondimento attraverso il dibattito con la stampa;

2. E' necessario e conveniente visualizzare l'informazione con il supporto di mezzi audiovisivi;

3. E' opportuno consentire ai giornalisti il diretto esame delle caratteristiche e delle prestazioni di un prodotto o di un impianto (o servizio);

4. L'impresa ritiene utile e conveniente anticipare, e quindi prevenire, attraverso il dibattito, possibili dubbi, obiezioni e lacune informative".

La conferenza è un evento straordinario che va curato attentamente. Possiamo evidenziare due fasi per la sua organizzazione.

La prima è la fase di preparazione. In questa fase è necessario predisporre l'argomento della conferenza, la data in cui si terrà, il luogo, e infine il suo concreto svolgimento. Tutto questo va riportato con particolare precisione nell'invito che l'istituzione provvederà a realizzare e far pervenire a tutte le persone che si ritiene utile far partecipare. L'invito, scritto su carta intestata, non va spedito troppo in anticipo, tanto meno a ridosso dell'evento; l'intervallo ideale si colloca fra una settimana e dieci giorni prima. L'orario migliore è naturalmente la mattina, o meglio, la tarda mattinata tra le 11 e le 12, in considerazione dell'abitudine dei giornalisti a fare tardi la sera e quindi a dover riposare più a lungo il giorno seguente. La durata della conferenza dovrebbe collocarsi intorno all'ora, non molto di più perchè si rischierebbe di seppellire la notizia per la quale si è indetta la conferenza stessa, sotto una montagna di domande e di risposte del tutto superflue. Lo spazio per gli interventi deve prevedere un massimo di dieci minuti per oratore, lasciando poi ai giornalisti un ampio spazio per consentire a tutti di porre almeno una domanda. Il luogo in cui si svolge la conferenza assume un notevole rilievo nella trasmissione di una buona immagine istituzionale. Può essere una elegante sala riunioni della stessa amministrazione oppure una sala affittata presso un albergo. In entrambi i casi il luogo deve consentire un facile accesso e soggiorno delle persone, prevedendo un angolo riposo da cui poter seguire la conferenza tramite video.

La seconda fase è quella dello svolgimento. Innanzitutto va preparata la cartella stampa, contenente tutti gli argomenti che verranno trattati nella conferenza, con un indispensabile comunicato riassuntivo degli stessi. Meglio sarebbe che contenesse una copia degli estratti degli interventi dei relatori già preparati per essere trattati giornalmente. E' compito dell'addetto stampa ricevere i giornalisti e consegnare loro la cartella stampa, avvertendoli degli eventuali, ma prevedibili, cambiamenti

all'ultimo minuto. I giornalisti accreditati compileranno un modulo di registrazione. Gli interventi dei relatori verranno preceduti dalla presentazione del top manager più alto in grado presente in sala. L'annuncio della notizia-conferenza deve essere dato rapidamente, senza farsi troppo attendere, per evitare defezioni o calo di attenzione. Dopo l'esposizione delle varie relazioni è preferibile dare subito la parola ai giornalisti. Se la conferenza stampa è stata interessante lo si vedrà subito dal numero e dal tono delle varie domande. Al termine della conferenza bisogna scorrere la lista dei giornalisti accreditati per inviare a quelli che non hanno potuto essere presenti, una copia della cartella stampa nel più breve tempo possibile.

4. Internet e altre modalità comunicative

Prima di parlare di Internet e del suo uso in un moderno ufficio stampa è bene esaminare quali sono gli strumenti di comunicazione che potremmo definire di minore rilevanza, anche se comunque preziosi e significativi.

Il primo da menzionare è la **rettifica o la smentita alla stampa**. Qualora accada che una notizia riguardante l'istituzione venga pubblicata in modo inesatto, è necessario predisporre una lettera di smentita. I giornali, secondo l'articolo 8 della legge 8.2.1948 n. 47, in caso di errori nel riportare una notizia, hanno il dovere di pubblicare in modo gratuito la rettifica con lo stesso rilievo con cui è stata data la notizia. In pratica un addetto stampa dovrebbe telefonare prima al giornalista autore dell'articolo e, se ciò non dovesse bastare, può inviare una lettera con la richiesta formale di smentita o rettifica al direttore della testata. L'obiettivo è sempre quello di correggere le informazioni errate o parzialmente inesatte che, nell'ambito dell'attività di un ufficio stampa efficiente, dovrebbero essere state anticipate, o comunque minimizzate, grazie ad una precedente e sollecita comunicazione alla stampa.

Un altro strumento di comunicazione interna, oltre alla rassegna stampa già discussa, è la preparazione e la gestione di eventuali giornali o bollettini aziendali (house organ). La scelta e la responsabilità sul contenuto ricade sul management, ma la sua organizzazione e presentazione è sotto il diretto controllo del comitato di redazione del giornale interno. Questi giornali o riviste trattano spesso argomenti organizzativi, sindacali o anche inerenti le attività dopolavoro a disposizione dei dipendenti. Talvolta sono presenti informazioni di servizio rivolte agli utenti con lo scopo di diffondere un'immagine più aperta ed accessibile dell'istituzione. In questo caso, il giornalino dell'ente diventa anche uno strumento di comunicazione esterna, con chiare finalità pubblicitarie. Dai creativi questo tipo di strumento è chiamato "Magalog", acronimo di magazine e catalogue, e rappresenta una moderna interpretazione dei vecchi dépliant.

Un importante strumento telematico è il collegamento alle agenzie stampa nazionali, dall'Ansa, all'Adn e all'Agi, con le quali un ufficio stampa istituzionale deve essere sempre collegato 24 ore su 24. Questo osservatorio è della massima utilità per verificare in tempo reale come un comunicato o una notizia viene diffusa a tutta la stampa. E' sulle agenzie che deve arrivare prima di tutto la segnalazione da parte del giornalista della istituzione. Esistono oggi dei software dedicati che consentono di monitorare in automatico le notizie riguardanti l'ente e il suo management. Basta tenere il video sotto controllo per vedere quando compare la segnalazione dell'agenzia e prendere con tempestività i necessari provvedimenti. Con gli stessi programmi è anche possibile effettuare delle ricerche tematiche, per nome o per argomento, in modo che sia lo stesso software a selezionare, nel mare magnum degli ultimi lanci, l'eventuale presenza delle informazioni richieste. Questo agevola non poco il lavoro dell'addetto stampa, offrendo opportunità che, fino a qualche anno fa, erano impensabili. Ai carnet delle agenzie nazionali si possono aggiungere quelli di rilevanza internazionale o quelli che si occupano di particolari argomenti, come il settore economico-finanziario: tutto dipende dall'ampiezza di azione dell'istituzione e dal livello di aggiornamento richiesto al suo ufficio stampa.

Per quanto fondamentale, il collegamento con le agenzie è unidirezionale; non è permessa interattività on line con le agenzie stesse. Si tratta di un flusso continuo di notizie a cui si assiste senza poter dialogare con la fonte che le trasmette. Per farlo si deve ricorrere al fax, al corriere postale, o ad una semplice telefonata. Superare questo limite è oggi una realtà, anticipata, oltre un decennio fa da Alberto Aghemo (1988) a proposito degli sviluppi dell'editoria elettronica. Da solo due o tre anni quasi tutte le più grandi istituzioni dispongono di un collegamento Internet, con il quale possono diventare esse stesse fonte di informazioni permanente, aperte ad accogliere la risposta dei cittadini.

Internet, quindi, offre una nuova prospettiva all'ufficio stampa. Il giornalista che vi lavora è attivo non più solo su carta stampata, o come Pr man, ma assume le potenzialità di un vero e proprio comunicatore multimediale. Il sito dell'istituzione è il luogo ove si realizza questa nuova e rivoluzionaria forma di giornalismo istituzionale. Le opportunità sono molte e le vedremo una per una. Innanzitutto, avendo le competenze tecniche necessarie può contribuire alla realizzazione ed all'aggiornamento delle pagine di presentazione dell'istituzione. Stiamo parlando di un addetto stampa che diventa un po' Webmaster, capace di aggiornare la homepage che mostra l'immagine dell'istituzione. Perché è proprio attraverso Internet che si giocherà il futuro degli uffici stampa. Gli uffici stampa diventano degli uffici virtuali, dove la presenza fisica del giornalista non è più necessaria: tramite un collegamento al sito, il lavoro dell'addetto stampa si può svolgere in qualsiasi luogo.

E non basta. La disponibilità di webcam consente un ulteriore ampliamento delle risorse professionali permettendo al giornalista di proporre dal vivo comunicati o interviste con la stampa tramite skype o altri programmi. Si possono ricevere le impressioni del pubblico, che invia al sito dell'istituzione una e-mail proponendo domande, critiche o anche suggerimenti su come migliorare un certo servizio. Oppure attraverso Twitter l'azienda può lanciare brevi messaggi o, anche, aprire una pagina dedicata su Facebook per mantenere un contatto costante con il pubblico. L'utente diventa così molto più presente e protagonista nell'ambito della strategia comunicativa dell'ente. Lo si ascolta, gli si offre l'opportunità di parlare e di sfogarsi, se è il caso, circa qualche disservizio. In realtà questo già avviene: molte istituzioni accettano lo scambio di e-mail con i cittadini; una competenza ulteriore per l'addetto stampa.

Da un punto di vista teorico, oltre che pratico, il cambiamento più rilevante introdotto dall'ingresso di Internet, è quello della personalizzazione del media. Negroponte in *Being Digital* (Essere digitali, tr. it. 1995) sostiene che ci troviamo nell'epoca della società della post-informazione, in cui l'informazione trasmessa attraverso bit raggiunge il singolo individuo: è perciò personalizzata. A suo avviso il pubblico si riduce a una sola persona non più assimilabile per omologazione ad un astratto campione statistico nelle indagini di mercato. Chiediamoci allora cosa comporta questa novità per il lavoro dell'addetto stampa. Semplice a dirsi, la possibilità - forse la necessità - di considerare l'utente di un ente quale diretto referente delle attività informative. Quello che si può immaginare è il passaggio dal metodo dei comunicati e delle conferenze stampa (dove il cittadino rimane sullo sfondo ed è destinatario solo di terzo livello della notizia, mediata ed interpretata prima dalle agenzie e poi dai giornali) al metodo delle e-mail e dei social network.

Interattività e personalizzazione consentono una linea diretta fra l'amministrazione e i cittadini; l'intermediazione giornalistica esterna viene così ridotta al minimo. Quindi il compito dell'ufficio stampa è ancora più importante presiede la preparazione di una accorta e mirata strategia di comunicazione che integri più livelli di diffusione della notizia e inauguri di fatto, sotto la pressione del Web, una diversa e più democratica modalità di rapporto fra istituzioni e cittadini. Per Enrico Pedemonte: *"Il problema della personalizzazione dei servizi è forse tutto qui. I personal media non sono, come spesso molti pensano in una società scarsamente orientata alle tecnologie come l'Italia, un problema essenzialmente tecnico. Quello che si sta sviluppando è un modello di organizzazione sociale che è intrinsecamente connesso allo sviluppo economico di un paese e alla sua capacità di vincere le sfide internazionali"* (1998, p.192). Purtroppo però si deve sottolineare come l'Italia sia tra i paesi Ocse fra gli ultimi posti considerando l'accesso delle famiglie ad internet tramite le connessioni a larga banda sia da rete fissa che wireless nel 2010. Forse non si tratta solo di un ritardo tecnologico e culturale. Mi chiedo se un altro fattore di resistenza al

cambiamento non sia proprio la difficoltà ad accettare una sostanziale ed irreversibile trasformazione: diventare dei cittadini più attivi e protagonisti nella ricerca delle informazioni. Grande paura questa del giornalismo italiano. Paragonabile a quella della burocrazia di perdere la scena, di non stare più in primo piano, sotto la luce dei riflettori, per merito di cittadini sempre più partecipi, attenti alla cosa pubblica e meno inclini ad atteggiamenti falsamente riverenziali. In questo delicato momento di passaggio dal mass media al personal media, la figura del giornalista gioca un ruolo fondamentale e può uscirne inaspettatamente rinforzata. Il suo futuro potrebbe essere quello di abbandonare il compito di semplice portavoce, di testimone del potere politico e amministrativo, per assumere un ruolo ben più complesso e, credo, soddisfacente: diventare interprete oltre che cronista della realtà, accettando così una precisa quanto indispensabile funzione di mediazione sociale e culturale.

Conclusioni

Il lavoro giornalistico presso un ufficio stampa istituzionale si configura attraverso un insieme di competenze molto diversificate. Come si evince da quanto precedentemente esposto, le prerogative di un addetto stampa vanno dal saper scrivere un pezzo all'essere in grado di gestire le informazioni ed elaborare strategie comunicative. La figura del giornalista di un ufficio stampa è quella di un professionista anche con delle competenze di base in pubbliche relazioni, capace di interagire con i pubblici esterni, ai quali comunicare l'immagine dell'istituzione, ed i pubblici interni da coinvolgere nella "mission" aziendale. Ma è nel rapporto con il top management che l'addetto stampa trova la sua collocazione ottimale, potendo esprimere al meglio le proprie competenze professionali: dal pianificare un progetto di marketing al dare suggerimenti su come migliorare il dialogo con l'utenza o, ancora, a quali contenuti inserire nel sito Internet. Il ruolo dell'addetto stampa si trasforma così da quello ormai superato di semplice portavoce a quello, più attuale, di interprete delle esigenze della direzione amministrativa. La funzione professionale dell'addetto stampa è, in sostanza, il risultato unitario di tre significative competenze: di giornalista, di public relations man e di esperto comunicatore.

Bibliografia

Aghemo, A., Dall'editoria tradizionale all'editoria elettronica, in «Tempo Presente», numero monografico 94-96, ottobre-dicembre, 1998.

Cutlip, S., Center, A., trad. it., Nuovo manuale di relazioni pubbliche, Franco Angeli Editore, Milano, 1991.

De Kerchove, D., trad. it., Brainframes. Mente, tecnologia, mercato. Baskerville, Bologna, 1993.

De Vincentiis, M., L'ufficio stampa, Lupetti - Editori di Comunicazione, Milano, 1997.

Durkheim, E., trad. it., La divisione del lavoro sociale, Edizioni di Comunità, Milano, 1989.

Giovannini, G., (a cura di), Storia dei mass media. Dalla selce al silicio, Gutenberg 2000, Torino, 1984.

Le Regole dell'informazione, Vademecum del giornalista, IV edizione, Associazine Stampa Romana, Roma, 1996.

Negroponete, N., trad. it. Essere digitali, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1995.

Ocse 2010: <http://www.oecd.org/sti/broadband/oecdbroadbandportal.htm>

Papuzzi, A., Professione giornalista. Tecniche e regole di un mestiere, Donzelli, Roma, 1998.

Parsons, T., trad. it., Sistemi di società - Le società moderne, il Mulino, Bologna, 1973.

Pedemonte, E., Personal media. Storia e futuro di un'utopia, Bollati Boringhieri Torino, 1998.

Pira, F., Come creare un ufficio stampa, Sperling & Kupfer Editori, Milano, 1997.

Rolando, S., La comunicazione pubblica, Il Sole-24Ore Libri, Milano, 1992.

Rolando, S., *La comunicazione dello Stato*, Editrice Bibliografica, Milano, 1995.

Studiare da Giornalista, Volumi I, II, III, Ordine dei giornalisti - Consiglio Nazionale, Centro di documentazione gironalistica, Roma, 1995.

Weber, M., trad. it., *Il metodo delle scienze storico-sociali*, Einaudi Editore, Torino, 1981.

Weber, M., trad. it., *Il lavoro intellettuale come professione*, Einaudi Editore, Torino, 1987.

Wolf, M., *Teorie delle comunicazioni di massa*, Strumenti Bompiani, Milano, 1985.