



PIANO DI COMUNICAZIONE 2006

A cura della Direzione Regionale dell'Emilia Romagna
Area di Staff Comunicazione
via Marco Polo 60 40131 Bologna
telefono 051 6358265 fax 051 6358309

INDICE

PREMESSA.....	3
ANALISI DI SCENARIO	4
DAGLI OBIETTIVI ISTITUZIONALI AL PIANO DI COMUNICAZIONE	6
LA COMUNICAZIONE ESTERNA	6
1. Incremento del flusso di informazioni rivolto verso i pubblici esterni.....	6
2. Sviluppo delle relazioni con gli organi di informazione.....	7
3. Incremento delle relazioni con gli Enti e istituzioni operanti sul territorio	7
4. Sviluppo della coscienza civica fiscale nelle scuole di ogni ordine e grado.....	8
5. Promozione dell'immagine dell'Agenzia	8
LA COMUNICAZIONE INTERNA	10
1. Razionalizzazione del flusso informativo, con la riduzione delle informazioni superflue e la conseguente messa a fuoco di quelle più rilevanti.....	10
2. Miglioramento delle relazioni all'interno della Direzione Regionale e tra questa e gli Uffici locali.....	11
3. Valorizzazione delle risorse umane	12
4. Consolidamento del senso di appartenenza	12
LA VALUTAZIONE	13
GRIGLIA DELLE ATTIVITÀ.....	14
RIFERIMENTI NORMATIVI e AMMINISTRATIVI	22

PREMESSA

Il Piano di Comunicazione è uno strumento di pianificazione, coordinamento e monitoraggio delle attività di comunicazione, volte all'ottimizzazione dei processi lavorativi all'interno dell'amministrazione e al miglioramento dei servizi erogati.

In quanto tale, deve essere letto come un documento programmatico delle azioni di comunicazione dell'intero ente, condiviso da tutte le componenti strategico-gestionali dell'organizzazione e *al servizio* di queste. Pertanto, il Piano di Comunicazione 2006 della Direzione Regionale Emilia-Romagna non costituisce un "contenitore" di iniziative di comunicazione fini a sé stesse, bensì una trasposizione sul piano comunicativo degli obiettivi strategici dell'Agenzia delle Entrate.

Questo lavoro rappresenta il *trait d'union* tra il Piano di Comunicazione nazionale, dal quale trae indicazioni di carattere generale, e quello locale, rispetto al quale delinea uno schema di riferimento utile per la programmazione di iniziative di comunicazione negli Uffici, assicurando, in tal modo, una armonizzazione della comunicazione a livello centrale, regionale e locale.

Il piano definisce sia le attività di comunicazione interna, sia quelle di comunicazione esterna, in considerazione dell'importanza di una comunicazione integrata come un fattore di successo nel raggiungimento delle finalità istituzionali: alla base di una comunicazione esterna efficace, infatti, si pongono la condivisione di valori, modalità operative e obiettivi, che caratterizzano anche la comunicazione interna.

Tenuta ferma la stretta connessione tra scopi, attori, strumenti, destinatari delle attività di comunicazione interna ed esterna, il Piano si sviluppa in due sezioni distinte. In particolare, a partire da macro-obiettivi istituzionali comuni, si articolano micro-obiettivi di comunicazione differenziati per il contesto esterno e per quello interno.

Infine, qualche precisazione utile sul Piano di Comunicazione:

- è uno strumento flessibile e dinamico, soggetto a modifiche e integrazioni in corso d'opera, in funzione di cambiamenti strategico-organizzativi o di particolari necessità;
- comprende una parte discorsiva, nella quale sono tracciate le linee guida in materia di comunicazione per l'anno 2006, e una parte operativa, contenente le indicazioni specifiche sulle attività previste (*griglia delle attività*);
- per la realizzazione delle attività di comunicazione si fa ricorso unicamente alle risorse assegnate e inserite nel PEG per l'anno 2006

ANALISI DI SCENARIO

Il punto di partenza per la stesura del Piano di Comunicazione è stato l'analisi del contesto interno ed esterno nel quale opera l'Agenzia delle Entrate in Emilia-Romagna, al fine di ancorare le attività di comunicazione alla realtà di riferimento.

Per la rilevazione delle variabili esterne, si fa ricorso ai dati ricavati dal Piano Triennale 2006-2008 della Direzione Regionale Emilia-Romagna e all'indagine di *customer satisfaction* che ha interessato gli Uffici della regione; per quanto riguarda il quadro interno, invece, sono stati utilizzati strumenti di ricerca qualitativi (*focus group*, riunioni) e quantitativi, oltre ai dati relativi alla struttura e all'organizzazione degli uffici.

Al 1° gennaio 2005 la popolazione dell'Emilia-Romagna risulta costituita da 4.151.335 residenti, ripartita in nove province, per un totale di 341 comuni. Il pubblico di utenti dell'Agenzia, in base a quanto emerge dai questionari somministrati a un campione di 2.332 intervistati, è composto per il 33,4% da lavoratori dipendenti e assimilati, per il 22,6% da professionisti di area tributaria, per il 16,7% da liberi professionisti, per il 9,2% da pensionati, per il 6,3% dai CAF, infine per il 5,4% da commercianti, artigiani e imprenditori. Complessivamente i risultati della ricerca evidenziano come punti di forza, nell'erogazione dei servizi, la reperibilità delle informazioni, la correttezza, chiarezza e completezza delle risposte fornite, la disponibilità e la competenza del personale. I punti di debolezza, in un quadro comunque positivo, risultano essere i tempi di attesa e le modalità di accesso ai servizi.

Oltre ai contribuenti, che costituiscono il principale pubblico di riferimento delle attività di comunicazione esterna, l'Agenzia si relaziona con una serie di altri pubblici: Regione, enti locali (URP di comuni e province), istituzioni (università, scuole primarie e secondarie sul territorio regionale), associazioni di categoria, ordini professionali, sindacati, associazioni di volontariato e Onlus.

Un canale di comunicazione trasversale rispetto all'*audience* appena descritto è composto dai mezzi di comunicazione, con particolare riferimento alle testate giornalistiche che operano in ambito locale (Corriere di Romagna, Gazzetta di Modena, Gazzetta di Parma, Gazzetta di Reggio, Il Domani, Cronaca di Piacenza, Nuova Ferrara, La Voce di Romagna, Libertà di Piacenza, Polis Quotidiano) e a quelle che hanno un bacino di lettori regionale e/o nazionale (Il Resto del Carlino, L'Unità, La Repubblica), ai giornali specializzati (Il Sole 24 Ore, Italia Oggi), alla *free press* (edizioni bolognesi di City e Leggo) e infine ai giornali di quartiere (La Piazza). Le emittenti televisive di riferimento sono è-Tv, Tele Centro, Tele Santerno, Sesta Rete e Telelibertà; le radio, invece, Radio Bologna International, Radio Bruno, Radio Città del Capo, Radio Città Fujiko, Radio Nettuno, Radio Studio Delta, Radio InBlu.

Per quanto concerne il contesto interno e nello specifico l'articolazione regionale dell'Agenzia, l'amministrazione finanziaria è presente con 2.381 dipendenti (21 di Prima Area, 1.122 di Seconda Area, 1.152 di Terza Area e 86 Dirigenti), di cui 2.140 sono distribuiti nei 25 Uffici locali e i restanti 241 presso la Direzione Regionale. Questa è articolata in un'Area di Staff del Direttore Regionale (Controllo di Gestione, Comunicazione, Sistema Qualità, Relazioni Sindacali, Studio e Ricerca, Sviluppo e Valorizzazione Risorse Umane), un'Area di Consulenza Giuridica (Contenzioso tributario, Fiscalità generale, Fiscalità delle imprese) e quattro Settori (Accertamento, Audit e Sicurezza, Gestione Risorse, Gestione Tributi); gli Uffici locali si compongono invece dell'Area Servizi e Relazioni con il Contribuente e dell'Area Controllo.

Allo scopo di sondare il clima organizzativo, all'interno della Direzione Regionale sono stati realizzati due *focus group* che hanno interessato sia i dirigenti che il personale, mentre per gli Uffici locali si è fatto leva sui contatti sistematici tra l'Area di Staff - Comunicazione e i Referenti della comunicazione. Gli incontri hanno evidenziato l'esigenza di un flusso comunicativo costante e mirato tra i diversi settori e uffici, e tra questi e gli Uffici locali, che si sviluppi sia in senso verticale (comunicazione *top-down* e *bottom-up*), sia in senso orizzontale, da non intendersi come un proliferare di strumenti e attività di comunicazione, bensì come una focalizzazione sulle informazioni rilevanti attraverso i canali più idonei, con un conseguente ritorno positivo sui processi lavorativi.

Ulteriori indicazioni sono emerse dal questionario sull'efficacia degli strumenti di comunicazione somministrato, nell'aprile 2005, a un campione di dipendenti della Direzione Regionale: gli intervistati hanno segnalato una fruizione limitata dei mezzi a disposizione, a causa di una sensibilità non pienamente diffusa verso le tecnologie di informazione e comunicazione.

DAGLI OBIETTIVI ISTITUZIONALI AL PIANO DI COMUNICAZIONE

Il secondo *step* nella redazione del Piano di Comunicazione prevede, sulla base dell'analisi di scenario svolta, la "traduzione" degli obiettivi istituzionali dell'Agenzia delle Entrate in obiettivi strategici di comunicazione. Questi, a loro volta, si articolano in una sequenza di operazioni logicamente correlate, che veicolano determinati contenuti, attraverso specifici strumenti e attività, collocate in un certo arco temporale.

La **missione** dell'Agenzia delle Entrate è il raggiungimento del massimo livello di adesione spontanea agli obblighi fiscali (*tax compliance*). Gli **obiettivi istituzionali**, indicati a livello nazionale nel Piano Triennale 2006-2008 e nel Piano di Comunicazione, sono:

- prevenzione e contrasto all'evasione
- miglioramento dei servizi di assistenza e informazione offerti ai contribuenti
- recupero dell'arretrato e riduzione della giacenza dei rimborsi

LA COMUNICAZIONE ESTERNA

La trasposizione in chiave comunicativa della missione istituzionale dell'Agenzia individua, a livello regionale, due **obiettivi strategici** di comunicazione *esterna*:

- informazione su mission, vision, attività e servizi dell'Agenzia delle Entrate in Emilia-Romagna
- avvicinamento e radicamento dell'istituzione nel territorio (promozione dell'immagine)

Nel Piano di Comunicazione 2006 dell'Emilia-Romagna il conseguimento di tali finalità si realizza attraverso cinque **obiettivi operativi** di comunicazione:

1. incremento del flusso di informazioni rivolto ai pubblici esterni
2. sviluppo delle relazioni con gli organi di informazione
3. incremento delle relazioni con Enti e istituzioni operanti sul territorio
4. sviluppo della coscienza civica fiscale nelle scuole di ogni ordine e grado
5. promozione dell'immagine dell'Agenzia delle Entrate

1. Incremento del flusso di informazioni rivolto verso i pubblici esterni

Le linee-guida su cui si centra questa parte dell'attività di comunicazione esterna consistono nella diffusione di informazioni sul ruolo istituzionale dell'Agenzia (mission, vision, servizi erogati) verso i cittadini, di informazioni utili per determinate categorie di contribuenti, soprattutto in prossimità delle scadenze fiscali e in presenza di mutamenti normativi; nella divulgazione di

novità fiscali e temi specifici nei confronti degli interlocutori istituzionali (ordini professionali, associazioni di categoria, CAF).

A livello regionale, un fondamentale canale di relazione con l'esterno è rappresentato dai prodotti editoriali (guide fiscali, opuscoli, depliant, brochure), da distribuire presso gli Uffici locali, gli URP degli enti locali, in occasione di manifestazioni e fiere. Un contributo significativo è offerto dal sito Internet regionale, attraverso il potenziamento della sua funzione di strumento informativo, "di servizio", ed estendendone la visibilità anche al di fuori degli "addetti ai lavori". Infine, convegni, seminari e tavole rotonde costituiscono uno strumento per consolidare la collaborazione con gli intermediari e le rappresentanze professionali, verso le quali si indirizzerà una comunicazione specialistica.

2. Sviluppo delle relazioni con gli organi di informazione

Il consolidamento delle relazioni con gli operatori dell'informazione costituisce un'attività funzionale al radicamento dell'istituzione nel territorio, creando una "superficie di contatto" tra l'Agenzia e i pubblici esterni. Le conferenze e i comunicati stampa, la partecipazione a trasmissioni televisive e radiofoniche consentono la diffusione di novità fiscali, attività svolte, servizi erogati, iniziative e manifestazioni in regione, dando visibilità all'Agenzia e garantendo ai cittadini il diritto di *informarsi* e di *essere informati*.

Parallelamente è utile un'azione di presidio verso i media tramite un monitoraggio sistematico della stampa locale, con riferimento alla pubblicazione di comunicati e notizie inviate alle testate giornalistiche e ad eventuali imprecisioni da parte degli organi di informazione circa il ruolo e le attività dell'Agenzia.

3. Incremento delle relazioni con Enti e istituzioni operanti sul territorio

Il comune carattere istituzionale e la cultura del servizio rendono la Regione, le province, i comuni (specialmente quelli in cui sono presenti gli Uffici locali) e le pubbliche amministrazioni interlocutori privilegiati dell'Agenzia delle Entrate: convegni, convenzioni, collaborazioni e *partnership* su progetti specifici permettono un maggiore avvicinamento dell'Agenzia ai cittadini emiliano-romagnoli; determinano una riduzione dei costi di produzione e di distribuzione del materiale informativo, generando economie di scala; infine fungono, a loro volta, da canale di comunicazione/informazione per i contribuenti.

In particolare, nel 2006 verranno avviati contatti con il Dipartimento di Scienze della Comunicazione dell'Università di Bologna, con l'obiettivo di organizzare tirocini formativi presso gli uffici della regione e predisporre materiale utile a tutta la struttura (dossier sulla comunicazione).

4. Sviluppo della coscienza civica fiscale nelle scuole di ogni ordine e grado

In un'ottica di "marketing relazionale" piuttosto che di "comunicazione" in senso stretto, lo sviluppo di una cultura fiscale nei giovani, sin dai primi anni di partecipazione scolastica, diventa un fattore strategico per assicurare negli anni futuri livelli più elevati di *tax compliance*. In questa direzione agisce il progetto dell'Agenzia delle Entrate "Fisco e Scuola", rivolto principalmente agli alunni, alle famiglie e più in generale agli operatori del mondo della scuola: dirigenti scolastici, docenti, CSA provinciali, assessorati alla cultura.

Per l'anno 2006, la Direzione Regionale Emilia-Romagna, insieme con i suoi Uffici, intende intensificare tale azione di sensibilizzazione attraverso la realizzazione della collana editoriale *Laboratori interattivi di educazione fiscale*, il lancio del progetto pilota *Generazioni a confronto: fiabe, giochi, Internet per conoscere il mondo delle tasse*, la stipula di convenzioni per tirocini formativi con le scuole secondarie superiori della regione; un canale ulteriore di divulgazione dei principi base della legalità e dell'ordinamento tributario si concretizza attraverso un calendario di incontri presso le sedi scolastiche e con la distribuzione di un "Quaderno didattico".

5. Promozione dell'immagine dell'Agenzia

Il concetto di fondo cui si ispira questo obiettivo di comunicazione è il potenziamento della visibilità dell'Agenzia delle Entrate, in quanto ente di recente istituzione, nel contesto dei soggetti istituzionali che operano nel territorio. Tale azione di promozione si sviluppa parallelamente su due piani, da un lato differenziando l'immagine dell'Agenzia dagli altri attori del "mondo fiscale", dall'altro riducendo lo scarto tra come è percepita dai pubblici esterni (*immagine*) e come è realmente (*identità*).

In aggiunta alle attività istituzionali, incentrate sulle esigenze della collettività, la Direzione Regionale e gli Uffici dell'Emilia-Romagna si fanno carico di instaurare un rapporto costante con la realtà locale, ispirato a principi di fiducia e collaborazione, migliorando la percezione diffusa dell'ente. Ciò si traduce, anche, nella partecipazione alle principali fiere e manifestazioni in regione

(previa autorizzazione dell'Ufficio Relazioni Esterne - Roma), con la distribuzione di materiale informativo e l'allestimento di un punto di assistenza al contribuente.

L'adesione alla campagna Telethon si caratterizza per una valenza più propriamente "sociale", consolidando il valore della solidarietà quale valore di riferimento dell'Agenzia, con una ricaduta positiva sia sull'immagine sedimentata nei pubblici esterni, sia sul clima interno, rafforzando il senso di appartenenza dei dipendenti e favorendone l'identificazione con l'ente.

LA COMUNICAZIONE INTERNA

La comunicazione interna è una leva strategica al servizio dell'organizzazione.

A partire dagli obiettivi istituzionali si individuano, a livello regionale, tre **obiettivi strategici** di comunicazione *interna*:

- creare identità e senso di appartenenza all'interno dell'organizzazione
- sviluppo e condivisione del *know how* (sapere) e *know that* (saper fare)
- diffusione dei principi previsti da "Antares", per la valorizzazione e lo sviluppo delle risorse umane

Il raggiungimento di tali finalità, essenziale per il buon funzionamento dell'amministrazione e per il miglioramento del clima organizzativo, avviene attraverso i seguenti **obiettivi operativi** di comunicazione, definiti in base alle indicazioni ricavate dall'analisi di scenario:

1. razionalizzazione del flusso informativo, con la riduzione delle informazioni superflue e la conseguente messa a fuoco di quelle più rilevanti
2. miglioramento delle relazioni all'interno della Direzione Regionale e tra questa e gli Uffici locali
3. valorizzazione delle risorse umane
4. consolidamento del senso di appartenenza

1. Razionalizzazione del flusso informativo, con la riduzione delle informazioni superflue e la conseguente messa a fuoco di quelle più rilevanti

L'analisi del contesto interno ha rilevato l'esigenza di costruire un flusso informativo focalizzato sulle notizie utili per rendere più efficienti i processi lavorativi. Questa azione di "razionalizzazione" consiste, in primo luogo, nell'eliminare le informazioni ridondanti e nell'evidenziare quelle più rilevanti; successivamente, occorre segmentare i pubblici interni, individuare il target al quale indirizzare le informazioni e scegliere il canale attraverso cui veicolarle.

Nel caso dell'Agenzia delle Entrate, lo strumento principale di riorganizzazione dell'informazione è la rete Intranet, che vedrà un'evoluzione con la migrazione al nuovo portale PAGE. Per assicurare alla Intranet una penetrazione capillare, un aggiornamento continuo dei contenuti (argomenti tecnici e gestionali, risultati delle attività svolte, accordi con enti, protocolli d'intesa, ordini di servizio, modulistica interna) e l'attendibilità delle informazioni si prevede la costituzione di un Comitato di Redazione esteso a tutti i settori/uffici della Direzione, coordinato dall'Area di Staff - Comunicazione. L'attività del Comitato è volta alla creazione di un *sistema di*

notiziabilità permanente: i componenti del Comitato, appartenenti ai diversi settori della Direzione Regionale, segnalano le informazioni ritenute significative all'Area di Staff - Comunicazione, che individuerà il mezzo di pubblicazione più idoneo (comunicato stampa, opuscolo, pubblicazione sui siti, brochure). Inoltre, mediante l'utilizzo della procedura automatizzata "Eventi Rilevanti", gli uffici locali già divulgano fatti e circostanze degni di rilievo. L'idea guida è quella di rendere "notiziabili" all'esterno contenuti informativi interni all'organizzazione, contribuendo in tal modo ad avvicinare ulteriormente l'Agenzia al cittadino.

La riorganizzazione del flusso informativo interesserà, inoltre, strumenti quali la Bacheca e l'Archivio condiviso, utilizzati all'interno della Direzione.

2. Miglioramento delle relazioni all'interno della Direzione Regionale e tra questa e gli Uffici locali

Il raggiungimento di questo obiettivo rende possibile una maggiore efficacia ed efficienza dei processi di lavoro all'interno dell'organizzazione. Infatti, l'incremento del flusso di comunicazione tra i diversi attori che operano all'interno dell'ente determina una condivisione di prassi lavorative (*know how*) e argomenti tecnici e gestionali (*know that*). Tale potenziamento non deve limitarsi alla "classica" dimensione *top-down*, ma estendersi in tutte le direzioni: dal basso verso l'alto, orizzontalmente (all'interno dei singoli settori/uffici, tra colleghi di pari livello), trasversalmente (tra diversi settori/uffici).

Nello specifico, l'analisi di scenario ha evidenziato proprio nella comunicazione *trasversale* le maggiori carenze, in relazione alle quali il Piano ha previsto la formalizzazione di un sistema di riunioni tra i dirigenti della Direzione Regionale: gli incontri di carattere gestionale sono programmati con cadenza almeno quadrimestrale, mentre quelli che riguardano argomenti tecnici sono fissati qualora se ne rilevi la necessità. In aggiunta a questi, si utilizzerà la tecnica del *focus group* come strumento di ascolto attivo, rivolto alle diverse famiglie professionali e dovranno essere organizzati incontri periodici tra il Dirigente e i suoi collaboratori, in vista di un maggiore coinvolgimento dei dipendenti nei processi gestionali e operativi del proprio contesto lavorativo.

Sul fronte dei rapporti tra la Direzione e gli Uffici della regione, il perfezionamento del sistema di relazioni si riflette sulla comunicazione, determinando una armonizzazione delle azioni di comunicazione (esterna ed interna) condotte a livello locale. Da un punto di vista programmatico, ciò si concretizza nella redazione del Piano locale di Comunicazione; da un punto di vista operativo, nelle attività svolte dalla Rete dei Referenti, coordinate e monitorate attraverso riunioni periodiche con l'Area di Staff - Comunicazione.

3. Valorizzazione delle risorse umane

All'interno del Piano di Comunicazione, una finalità ulteriore è la valorizzazione e lo sviluppo delle risorse umane, che si concretizza da un lato nell'elaborazione di "piani di sviluppo" del personale e nell'individuazione di criteri per l'assegnazione degli incarichi, dall'altro nell'attività di formazione, tesa a trasformare abilità e conoscenze implicite in competenze condivise. In particolare, nell'anno 2006 l'Area di Staff- Sviluppo e Valorizzazione Risorse Umane continuerà nella promozione del progetto Antares: la Rete di Referenti della comunicazione, coordinata dai formatori Antares, contribuirà a informare il personale sui principi guida (configurazione delle famiglie professionali, modello delle competenze), differenziando i contenuti informativi in funzione dei destinatari e dei relativi contesti operativi.

4. Consolidamento del senso di appartenenza

In stretta connessione con la valorizzazione delle risorse umane e con il coinvolgimento del personale, il Piano pone l'obiettivo di rafforzare il senso di appartenenza verso l'ente da parte dei dipendenti. La comunicazione interna si innesta in questo processo come veicolo di promozione dei valori, dei significati condivisi, dei ruoli e delle pratiche operative. Nel 2006, tale azione di consolidamento si concretizzerà anche nell'organizzazione di eventi (tornei, mostre, concorsi fotografici), che rappresentano momenti di aggregazione e di socializzazione tra i dipendenti della Direzione Regionale e degli Uffici, nella collaborazione al periodico nazionale "Pagine" e nella redazione e diffusione del periodico telematico di comunicazione interna. Quest'ultimo sarà incentrato su esperienze lavorative di rilievo, interviste, notizie dagli Uffici locali, approfondimenti sulla comunicazione; un elemento di novità sarà l'introduzione della rubrica "Scrivi alla redazione", come canale diretto di comunicazione tra la stessa redazione e l'intero personale. Inoltre, la redazione di questo periodico sarà caratterizzata da un notevole snellimento dei contenuti e delle pubblicazioni (si prevedono 3/4 numeri all'anno) e la continuazione di tale attività sarà comunque subordinata ad una verifica sull'utilità dello strumento.

LA VALUTAZIONE

La valutazione è la fase conclusiva della pianificazione della comunicazione. L'assenza dell'analisi dei risultati delle attività svolte compromette la validità e la "scientificità" di uno strumento di programmazione quale il Piano di Comunicazione, impedendo di verificare la rispondenza tra gli obiettivi fissati e gli esiti ottenuti e quindi di attuare eventuali azioni correttive, nel Piano dell'anno successivo. Quest'ultima fase del Piano è focalizzata specificatamente sulla funzione di comunicazione e va ad inserirsi nel complesso dei processi di valutazione di tutte le attività dell'ente.

La misurazione dei risultati si articola in tre fasi di valutazione: *ex ante*, *in itinere*, *ex post*.

La valutazione *ex ante* precede la messa in atto del Piano ed è volta a integrare o correggere eventuali criticità prima che le attività siano realizzate. Nel Piano di Comunicazione 2006, la valutazione preventiva è avvenuta mediante il coinvolgimento di dirigenti appartenenti ai diversi uffici/settori della Direzione Regionale Emilia-Romagna, che hanno vagliato la fattibilità delle azioni programmate.

La valutazione *in itinere* "accompagna" lo svolgimento delle attività di comunicazione, fornendo le indicazioni necessarie per apportare immediate modifiche o, al contrario, per proseguire nella direzione prefissata. Concretamente il Piano prevede, in occasione di eventi e manifestazioni fieristiche, la somministrazione di questionari ai visitatori sulla conoscenza dell'Agenzia e dei servizi erogati, sul gradimento per la partecipazione all'evento, sulle attività di comunicazione attuate e sugli strumenti utilizzati. Per quanto concerne il progetto "Fisco e Scuola", considerate le peculiarità del pubblico di riferimento, si farà ricorso a strumenti di valutazione specifici (questionari di verifica per gli studenti). Inoltre, all'interno della Direzione Regionale, un'indagine conoscitiva sugli strumenti di comunicazione potrà misurare la loro efficacia e le relative modalità di fruizione.

La valutazione *ex post* esamina il Piano nella sua globalità, verificando in primo luogo la realizzazione delle azioni programmate, il rispetto dei tempi e le risorse utilizzate. Le singole aree di attività, sia sul fronte interno che su quello esterno, saranno valutate con strumenti qualitativi e quantitativi *ad hoc* (interviste, questionari, sondaggi, *focus group*, monitoraggio degli accessi ai siti Internet e Intranet regionali, rassegna stampa dell'intero 2006).

Bologna, 27 Gennaio 2006

Il Direttore Regionale

dott. Villiam Rossi

*Firma autografa sostituita a mezzo stampa,
ai sensi dell'art. 3, comma 2, del D.Lgs. n. 39/1993*

GRIGLIA DELLE ATTIVITA'

PIANO DI COMUNICAZIONE ESTERNA

Obiettivi istituzionali:

- Prevenzione e contrasto all'evasione
- Miglioramento dei servizi di assistenza e informazione offerti ai contribuenti
- Recupero dell'arretrato e riduzione della giacenza dei rimborsi

Obiettivi strategici di comunicazione:

- Informazione su mission, vision, attività e servizi dell'Agenzia delle Entrate in Emilia-Romagna
- Avvicinamento e radicamento dell'istituzione nel territorio (promozione dell'immagine)

OBIETTIVO OPERATIVO DI COMUNICAZIONE	DESTINATARI	CONTENUTI	ATTIVITÀ/STRUMENTI	TEMPI
Incremento del flusso di informazioni rivolto ai pubblici esterni	Cittadini	Mission e vision istituzionali, servizi e modalità di erogazione, agevolazioni fiscali, altre informazioni utili	<ul style="list-style-type: none"> ● Pubblicazione, aggiornamento e distribuzione di guide rivolte ai contribuenti: <ul style="list-style-type: none"> ○ aggiornamento on line della guida "Fisco e Motori" (DRE¹) ○ aggiornamento, realizzazione cartacea e distribuzione della guida fiscale per i diversamente abili, integrata con la normativa regionale (DRE) ● distribuzione, presso gli Uffici dell'Agenzia e degli enti sul territorio, della "Guida per gli stranieri" (DRE/UL) ● Redazione di altro materiale informativo (manifesti, depliant, opuscoli, brochure informative e volantini, CD e prodotti multimediali) da distribuire presso appositi <i>corner</i> nella struttura di prima accoglienza degli Uffici delle Entrate (UL con il coordinamento della DRE) 	I sem. 2006 I sem. 2006 I sem. 2006 Anno 2006

¹ Si intende per **DRE** Direzione Regionale Emilia-Romagna, per **UL** Uffici dell'Agenzia delle Entrate presenti in regione. Le indicazioni in parentesi individuano gli attori preposti alla realizzazione delle attività di comunicazione.

OBIETTIVO OPERATIVO DI COMUNICAZIONE	DESTINATARI	CONTENUTI	ATTIVITÀ/STRUMENTI	TEMPI
	Cittadini	Mission e vision istituzionali, servizi e modalità di erogazione, attività svolte nella DRE e negli Uffici	Cura, sviluppo e promozione (attraverso “pubblicità” su motori di ricerca, link in altri siti) del sito Internet regionale, aumentandone la visibilità tra gli “addetti ai lavori” e i contribuenti (DRE) Inserimento di due nuove rubriche: <ul style="list-style-type: none"> • “Notizie flash” (lanci di agenzia stampa su argomenti di utilità immediata per il contribuente) • “Fisco in regione” (novità fiscali integrate dalla normativa regionale) 	Anno 2006
	Interlocutori istituzionali: ordini professionali, associazioni di categoria, CAF	Novità fiscali, approfondimenti su temi specifici	<ul style="list-style-type: none"> • Convegni, seminari, tavole rotonde (DRE/UL) • Protocolli di intesa e convenzioni (DRE) • Risposte a quesiti (DRE) 	Anno 2006, con particolare riferimento ai periodi di scadenze fiscali
Sviluppo delle relazioni con gli organi di informazione	Agenzia di stampa, quotidiani, periodici di informazione e specializzati (economici), media on line, free press e giornali di quartiere, tv e radio locali	Novità fiscali, attività svolte, iniziative sul territorio, servizi erogati, partecipazione a eventi e manifestazioni	<ul style="list-style-type: none"> • Gestione e “cura” delle mailing list organi di stampa (DRE) • Incontri con gli operatori dell’informazione (DRE) • Redazione di comunicati stampa (DRE/UL: i testi dei comunicati stampa predisposti dagli Uffici locali devono essere concordati con l’ Area di Staff - Comunicazione) • Conferenze stampa • Partecipazione a trasmissioni televisive e radiofoniche (con programmi informativi e rubriche periodiche ad hoc) – (DRE) • Monitoraggio della stampa locale (DRE/UL: i referenti della comunicazione degli Uffici inviano costantemente gli articoli di interesse all’ Area di Staff - Comunicazione) 	Anno 2006

OBIETTIVO OPERATIVO DI COMUNICAZIONE	DESTINATARI	CONTENUTI	ATTIVITÀ/STRUMENTI	TEMPI
	Redazione “Fisco Oggi” e “Fisco nel mondo”	Articoli tecnici, notizie su “Fisco e scuola”, convenzioni tra l’Agenzia e altri enti, attività, iniziative ed eventi sul territorio	Redazione articoli per “Fisco Oggi” e “Fisco nel mondo” (DRE /UL)	Anno 2006
	Redazione televideo regionale (è-Tv, Tele Santerno)	Informazioni sulle principali iniziative in regione	Aggiornamento delle pagine del televideo regionale (DRE)	Anno 2006
Incremento delle relazioni con Enti e istituzioni operanti sul territorio	Regione, province, comuni, enti pubblici dell’Emilia Romagna	Attività e servizi che impattano sulla realtà locale	<ul style="list-style-type: none"> ● Convegni ● Progetti specifici, anche in condivisione ● Coinvolgimento degli Urp nella distribuzione di guide fiscali e materiale informativo 	Anno 2006
	Università degli Studi di Bologna (Dipartimento di Scienze della Comunicazione)	Affiancamento ai referenti locali della comunicazione per le attività di comunicazione istituzionale	Contatti finalizzati alla stipula di una convenzione per tirocini formativi presso gli Uffici della regione (DRE)	I sem. 2006

OBIETTIVO OPERATIVO DI COMUNICAZIONE	DESTINATARI	CONTENUTI	ATTIVITÀ/STRUMENTI	TEMPI
Sviluppo della coscienza civica fiscale nelle scuole di ogni ordine e grado	Alunni, famiglie, docenti, dirigenti scolastici, dirigenti CSA provinciali, assessorati alla cultura di comuni, province, Regione	Legalità, principi base della Costituzione e dell'ordinamento tributario	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizzazione della collana editoriale “Laboratori interattivi di educazione fiscale”, all'interno del progetto “Fisco e Scuola” (DRE) ● Progetto pilota “Generazioni a confronto: fiabe, giochi, Internet per conoscere il mondo delle tasse”, con convegno di presentazione (DRE) 	Anno 2006 I trim. 2006
	Alunni, famiglie, docenti	Legalità, principi base della Costituzione e dell'ordinamento tributario	<ul style="list-style-type: none"> ● Incontri presso le scuole e distribuzione del materiale didattico (DRE/UL) ● Convenzioni con le scuole secondarie superiori per tirocini formativi presso gli Uffici dell'Agenzia (DRE/UL) 	Anno 2006
Promozione dell'immagine dell'Agenzia	Tutti i pubblici esterni e interni	Valori e “partecipazione sociale” dell'Agenzia	●Partecipazione alla campagna di solidarietà Telethon, edizione 2006 (UL con il coordinamento della DRE)	Dicembre 2006
	Cittadini	Promozione dell'Agenzia, delle attività e dei servizi offerti	Partecipazione alle più importanti manifestazioni fieristiche in regione. (UL con il coordinamento della DRE: l'Ufficio segnala tempestivamente l'intenzione di partecipare a una manifestazione. La DRE chiede il nulla osta all'URE-Roma e successivamente autorizza l'Ufficio, fornendo le opportune indicazioni)	Anno 2006

PIANO DI COMUNICAZIONE INTERNA

Obiettivi strategici di comunicazione:

- creare identità e senso di appartenenza all'interno dell'organizzazione
- sviluppo e condivisione del *know that* (sapere) e *know how* (sapere fare)
- diffusione dei principi previsti da "Antares", per la valorizzazione e lo sviluppo delle risorse umane

OBIETTIVO OPERATIVO DI COMUNICAZIONE	DESTINATARI	CONTENUTI	ATTIVITÀ/STRUMENTI	TEMPI
Razionalizzazione del flusso informativo con la riduzione delle informazioni superflue e la conseguente messa a fuoco di quelle più rilevanti	Tutti i pubblici interni della DRE e degli Uffici della regione	Argomenti tecnici e gestionali/organizzativi, risultati delle attività svolte dagli Uffici e dalla DRE in tema di accertamento, riscossione, contenzioso, servizi al contribuente, stato dei rimborsi, verifiche presso gli intermediari e concessionari, convenzioni per il pagamento dell'ICI attraverso mod. F24, accordi con gli Enti per attività formative rivolte all'esterno, protocolli di intesa	<ul style="list-style-type: none"> • Aggiornamento e monitoraggio del sito Intranet regionale, attraverso: <ul style="list-style-type: none"> ○ Costituzione di un Comitato di redazione allargato ai settori/uffici della DRE ○ Migrazione nel nuovo portale PAGE (Area di Staff - Comunicazione) • Creazione di un sistema permanente di <i>notiziabilità</i>: i settori (attraverso i funzionari appartenenti al comitato di redazione Intranet) e gli Uffici locali (attraverso la procedura informatica Eventi Rilevanti) segnalano all'Area di Staff - Comunicazione le informazioni sulle attività svolte, per individuare il mezzo di divulgazione più idoneo (comunicato stampa, brochure, articolo per "Fisco Oggi", pubblicazione sui siti Internet e Intranet regionali) - (DRE/UL: la segnalazione deve avvenire con una scheda sintetica. I testi dei comunicati e/o eventuali brochure e depliant sono redatti dall'ufficio della DRE o dall' Ufficio locale che svolge l'attività interessata, con il coordinamento, per la stesura della versione finale, dell'Area di Staff - Comunicazione) 	Anno 2006

OBIETTIVO OPERATIVO DI COMUNICAZIONE	DESTINATARI	CONTENUTI	ATTIVITÀ/STRUMENTI	TEMPI
	<p>Pubblici interni della DRE</p>	<p>Argomenti di interesse per il personale</p> <p>Ordini di servizio, modulistica interna, disponibilità delle aule per corsi e incontri</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Snellimento del contenuto delle bacheche (Area di Staff - Comunicazione) ● Revisione dell'archivio DRE (Settore Gestione Risorse) 	<p>I sem. 2006</p> <p>I sem. 2006</p>
<p>Miglioramento delle relazioni tra DRE e Uffici della regione</p>	<p>Referenti della comunicazione</p> <p>Referenti degli Uffici per gli argomenti tecnici (es. capi-area e capi- team)</p>	<p>Attività di comunicazione interna ed esterna degli Uffici</p> <p>Argomenti tecnici</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Coordinamento della Rete dei Referenti della Comunicazione, attraverso: <ul style="list-style-type: none"> ○ bando di selezione per il biennio 2006/2007 (Dirigenti dell'Area di Staff - Comunicazione e Sviluppo Risorse Umane) ○ riunioni periodiche sulle attività di comunicazione esterna e interna degli Uffici (Area di Staff - Comunicazione e Sviluppo Risorse Umane) ● Coordinamento nella programmazione delle attività di comunicazione degli Uffici attraverso: <ul style="list-style-type: none"> ○ Redazione del Piano locale di Comunicazione, in conformità con quello regionale (UL) ○ Primo report semestrale ○ Secondo report semestrale ● Riunioni tra settori tecnici della DRE e relativi referenti degli Uffici (su iniziativa dei Dirigenti DRE o su richiesta degli Uffici) <p>nota: in occasione di incontri con gli Uffici della regione, è opportuno che il Dirigente DRE direttamente coinvolto invii la notizia agli altri Dirigenti della DRE (per conoscenza).</p>	<p>Gennaio 2006</p> <p>Anno 2006, con cadenza trimestrale</p> <p>Da inviare entro febbraio 2006 15 luglio 2006 15 gen. 2007</p> <p>Anno 2006</p>

OBIETTIVO OPERATIVO DI COMUNICAZIONE	DESTINATARI	CONTENUTI	ATTIVITÀ/STRUMENTI	TEMPI
Miglioramento della relazione tra i settori/uffici della DRE	Dirigenti della DRE	Argomenti tecnici e gestionali	<ul style="list-style-type: none"> • istituzione di un sistema di riunioni, con successivi report: <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>incontri programmati</i>, per gli argomenti di carattere gestionale (input dei Dirigenti dell'Area di Staff) ○ <i>incontri ad hoc</i>, per gli argomenti tecnici (input del Direttore Regionale Aggiunto) 	Anno 2006, con cadenza quadrimestrale
		Rapporti con gli Uffici della regione	Coordinamento delle visite agli Uffici da parte dell'Area di Staff-Qualità e del Settore Audit (input dei Dirigenti interessati)	Anno 2006
	I pubblici interni della DRE	Corretta informazione sulle attività di comunicazione svolte o in corso; ascolto attivo su temi specifici	Focus group con report finale (coordinamento dell'Area di Staff - Comunicazione)	Anno 2006, con cadenza quadrimestrale
	Personale non dirigente dei settori/uffici della DRE	Informazione sugli obiettivi da raggiungere e sui risultati conseguiti	Incontri periodici tra il Dirigente e i suoi collaboratori, con successivo report (Coordinati dal Dirigente del settore/ufficio)	Anno 2006, con cadenza almeno quadrimestrale
Valorizzazione delle risorse umane	Pubblici interni	Principi Antares	Diffusione del progetto, con l'intervento dei formatori Antares e dei referenti della comunicazione (coordinati dall'Area di staff-Sviluppo e Valorizzazione delle Risorse Umane)	Marzo-Dicembre 2006

OBIETTIVO OPERATIVO DI COMUNICAZIONE	DESTINATARI	CONTENUTI	ATTIVITÀ/STRUMENTI	
Consolidamento del senso di appartenenza	Tutti i pubblici interni	Esperienze lavorative di rilievo, interviste, dossier tematici di interesse generale, focus sugli Uffici locali, lettere alla redazione, brevi articoli sulla comunicazione esterna e interna, fotografie, curiosità	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione, con l'invio di articoli, al periodico nazionale "Pagine" • Redazione del periodico telematico di comunicazione interna: <ul style="list-style-type: none"> ○ Snellimento dei contenuti ○ Inserimento della rubrica "Scrivi alla Redazione" (Capo redattore, redattori)	Anno 2006 3/4 numeri all'anno
	I pubblici interni della DRE e degli Uffici	Tornei, mostre, cene aziendali, concorsi fotografici	Organizzazione degli eventi (curata da chi propone l'iniziativa)	Anno 2006

RIFERIMENTI NORMATIVI e AMMINISTRATIVI

- **Legge 142/1990**, *Ordinamento delle autonomie locali*
- **Legge 241/1990**, *Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi*
- **D. Lgs. 29/1993**, *Razionalizzazione dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego a norma dell'art. 2 della legge 142/1990.*
- **Circolare 17/1993**, *Istituzione dell'Ufficio relazioni con il pubblico e disciplina delle attività di comunicazione di pubblica utilità*
- **Direttiva P.C.M. 11/10/1994**, *Direttiva sui principi per l'istituzione e il funzionamento degli Uffici per le relazioni con il pubblico*
- **Legge 59/1997**, *Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle regioni ed Enti locali, per la riforma della PA e per la semplificazione amministrativa (cd. Bassanini uno)*
- **Legge 127/1997**, *Misure urgenti per lo snellimento dell'attività amministrativa e dei procedimenti di decisione e controllo (cd. Bassanini bis)*
- **D. Lgs. 80/1998**, *Nuove disposizioni in materia di organizzazione dei rapporti di lavoro nelle amministrazioni pubbliche, di giurisdizione nelle controversie di lavoro e di giurisdizione amministrative, emanate in attuazione dell'art. 11, comma 4, della legge n. 59/1997*
- **Legge 191/1998**, *Modifiche ed integrazioni alle leggi 59/97 e 127/97 (cd. Bassanini ter)*
- **Legge 50/1999**, *Delegificazione e testi unici di norme concernenti procedimenti amministrativi- Legge di semplificazione 1998 (cd. Bassanini quater)*
- **Legge 150/2000**, *Disciplina delle attività di informazione e comunicazione delle pubbliche amministrazioni*
- **Direttiva P.C.M. 27 settembre 2000**, *Direttiva sul programma delle iniziative di informazione e comunicazione istituzionale delle amministrazioni dello Stato*
- **Legge 212/2000**, *Disposizioni in materia di Statuto dei diritti del contribuente)*
- **D.P.R. 445/2000**, *Testo Unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia di documentazione amministrativa*
- **D. Lgs. 267/2000**, *Testo Unico delle leggi sull'ordinamento degli Enti locali*
- **D.P.R. 422/2001**, *Regolamento recante norme per l'individuazione dei titoli professionali del personale da utilizzare presso le pubbliche amministrazioni per le attività di informazione e di comunicazione e disciplina degli interventi formativi*
- **Direttiva P.C.M. 7 febbraio 2002**, *Direttiva sulle attività di comunicazione delle pubbliche amministrazioni*
- **Direttiva Ministero Funzione Pubblica 24 marzo 2004**, *Rilevazione della qualità percepita dai cittadini*
- **Nota DC Personale 27 giugno 2005**, *Piani di Comunicazione riguardanti il modello delle famiglie professionali e delle competenze*