

## CAPITOLO 8. Programmazione strategica

La prima fase della mediazione informativa, o fase de ricerca, indica all'addetto stampa dove si trova: conosce l'organizzazione – con le sue capacità, debolezze, opportunità, sfide, e con i suoi obiettivi – e conosce il destinatario della propria attività, costituito da giornalisti e mezzi di comunicazione. In questa seconda fase è in grado di precisare il punto di destinazione: *dove si vuole andare*.

Il programma di comunicazione istituzionale consiste nella progettazione di una strategia comunicativa sviluppata per un certo periodo: un trimestre, un anno, un decennio<sup>1</sup>. Tale progettazione si fonda sull'informazione raccolta nella fase di ricerca. Nell'ambito più specifico dell'ufficio stampa, il programma è la progettazione di una strategia di comunicazione dell'istituzione con i media e con i giornalisti.

Per le istituzioni che svolgono un'attività di *media relations* a due vie (seguendo un modello bidirezionale), pianificare o programmare vuole dire soprattutto anticipare la domanda informativa dei media; significa *prevedere* come si potrà soddisfare l'interesse informativo che si è intuito nella ricerca piuttosto che programmare azioni che non rispondono alle domande di nessuno.

Le fasi di programmazione e ricerca sono, pertanto, interdipendenti: la ricerca si orienta alla programmazione; la programmazione si fonda sui dati e sulle percezioni raccolti nella fase di ricerca. Più profonda sarà stata la ricerca, tanto migliore sarà il programma di relazione con i media, perché un'accurata ricerca incrementa la capacità di scoprire la domanda informativa implicita e potenziale.

Se la ricerca richiedeva soprattutto *conoscere e capire*, questa seconda fase del processo di *media relations* esige di *scegliere e decidere*. Riguarda il futuro. È un momento inerente a delle persone libere che vogliono costruire l'avvenire, anziché aspettarlo in maniera passiva. Questo atteggiamento favorisce il fatto che si riesca a prendere l'iniziativa invece di essere trascinati dalle circostanze o dalle richieste esterne, che da sole hanno la potenzialità di riempire le giornate lavorative.

Programmare le azioni dovrebbe essere, come la ricerca, un atteggiamento permanente dell'incaricato dei rapporti con la stampa, una mentalità perenne: chi programma fa le cose con un perché e non in maniera improvvisata, o a seconda dello stato d'animo. Il programma di *media relations* è lo strumento di lavoro che rende operative le linee strategiche del rapporto fra istituzione

---

<sup>1</sup> Cf. José María LA PORTE, "Comunicazione istituzionale", *Dizionario della Comunicazione*, Elledici, Roma 2002, pp. 292-294.

e media. È la guida che rende possibile mantenere una direzione chiara durante il processo di comunicazione<sup>2</sup>.

## 1. CARATTERISTICHE

Il programma è, innanzitutto, un mezzo tipico del lavoro *propositivo*. È l'antidoto contro uno stile comunicativo meramente reattivo. Immaginando e progettando azioni informative future, l'istituzione si mette in condizioni di diffondere un'immagine fedele a se stessa. Quando manca la pianificazione, invece, l'idea che arriva al pubblico sull'organizzazione è formata soltanto dalle iniziative intraprese dagli altri. Allo stesso tempo, questo essere propositivo deve conciliarsi con una dovuta attenzione agli imprevisti: il programma dovrebbe insomma "prevedere" anche quello che è di natura "imprevedibile".

In secondo luogo, il programma dell'ufficio stampa è *focalizzato*. Contiene svariati obiettivi ma con un filo comune: contribuire a migliorare i rapporti fra l'istituzione e i giornalisti. In questo senso, può includere azioni di *media training* per il personale interno, allestimento di canali informativi con gli altri dipartimenti dell'organizzazione per essere pronti a rispondere alle domande dei media e così via. Ma, in un programma di *media relations*, è logico prestare attenzione prioritaria ai contenuti dei messaggi. In definitiva, il programma dell'ufficio stampa non va scambiato con quello generale della comunicazione istituzionale, che comprende tutte le altre dimensioni comunicative: comunicazione interna, pubblicità, marketing diretto, ecc.

D'altra parte, il programma è tanto più efficace quanto più è *preciso*. E manifestazione della precisione sono la concisione e la chiarezza. Tanto meglio è quanto più breve è.

Inoltre, è bene che il programma sia *condiviso*. La sua stesura è un compito proprio del capo ufficio stampa e del direttore di comunicazione, ma sarà utile nella misura in cui sia percepito come qualcosa di necessario dal vertice e da tutti i collaboratori. Perciò, bisogna che sia approvato per iscritto da coloro che hanno responsabilità direttive e che, con le loro correzioni e suggerimenti, sia trasmesso a ogni collaboratore dell'ufficio. Ciò costituisce la base per l'assegnazione dei compiti e per una futura valutazione. Come afferma Heitpas, è fondamentale che le aspettative delle due parti coinvolte – ufficio stampa e direzione – siano le stesse<sup>3</sup>.

La condivisione è ancora più doverosa nelle strutture composte da diverse realtà: l'addetto stampa di un'organizzazione dalla quale dipendono strutture locali (si pensi ad una no-profit internazionale o ad una qualsiasi azienda multinazionale) dovrà guadagnarsi il consenso degli organismi coinvolti (per esempio, addetti stampa delle strutture locali). Soltanto così riuscirà a trascinarli e a motivarli nell'esecuzione<sup>4</sup>.

Il programma è *operativo*. Richiede un controllo periodico: è un documento che non si archivia. Lì ci sono le idee più meditate, quelle più importanti. Se non si segue il programma si rischia di dedicarsi alle cose urgenti ma non essenziali, che saziano la fame di lavoro senza lasciar nulla di sostanzioso.

---

<sup>2</sup> Cf. Quentin J. HEITPAS, "Planning", in *Experts in Action: Inside Public Relations*, Bill CANTOR ed., Longman, New York 1984.

<sup>3</sup> Cf. Quentin J. HEITPAS, op. cit., p. 180.

<sup>4</sup> Heitpas lo riassume sinteticamente: "The plan is a communications document between you and your boss, and between you and your subordinates. It's a commitment to accomplish certain things in a certain time and in a certain way. The plan gives symmetry and body to your entire program. If not carefully written – or if lacks time, effort, and creative thought – it won't be effective". Cf. Quentin J. HEITPAS, op. cit., p. 176.

Per ultimo, due caratteristiche fondamentali: il programma deve essere *flessibile* (molte volte le possibilità di informare si presentano improvvisamente e, allora, bisogna approfittare delle opportunità) e *realistico* (pianificare aiuta a chiarire atteggiamenti e principi ma, poi, è normale che non si riesca a fare tutto ciò che è stato programmato, perché la realtà è più ricca e spesso obbliga a dedicarsi ad altri compiti imprevisi ma di maggior importanza).

## 2. GLI ELEMENTI DI UN PROGRAMMA

Un sistema collaudato per predisporre un programma di *media relations* consiste nell'identificare tre elementi comuni ad ogni programma di comunicazione: obiettivi da raggiungere, azioni da sviluppare e organizzazione delle azioni.

### 2.1. Obiettivi da raggiungere

Gli obiettivi sono le mete. Al momento di definirli occorre scegliere, fare uno sforzo di sintesi e di chiarezza mentale. Scriverli è un esercizio che richiede tempo e ragionamento, giacché si tratta di rispondere al "che" e al "perché". Cosa vogliamo dire, quale messaggio desideriamo diffondere, e perché (ad esempio, perché vogliamo trasmettere un dato valore o perché risponde a una domanda implicita).

Gli obiettivi sono l'*anticipazione del fine*, la formulazione verbale di ciò che si vuole raggiungere: i primi nell'intenzione, gli ultimi nella realizzazione. Come giustamente afferma Heitpas, l'obiettivo del comunicare non è mai la comunicazione in se stesso, ma questa deve essere finalizzata al miglioramento dell'istituzione in un qualche aspetto (economico, morale, di reputazione, ecc.)<sup>5</sup>

Nel programma di *media relations* gli obiettivi sono, di solito, la trasmissione di determinati messaggi e la creazione di rapporti di qualità fra l'istituzione e i giornalisti. Ciò che si vuole raggiungere è che tutti abbiano una conoscenza corretta della propria istituzione, consona con la sua identità e missione<sup>6</sup>.

Il punto centrale nel proporsi obiettivi è, perciò, determinare le priorità informative, le idee concrete che si vuole mettere in risalto nel venire a contatto con i media; idee che aiutino a diffondere, esprimere e chiarire determinati concetti riguardanti la nostra organizzazione. In definitiva, gli obiettivi di *media relations* coincidono spesso con la decisione dei messaggi che si desidera trasmettere in un dato periodo di tempo. In questo senso, chi lavora per un'organizzazione carente di alcuni obiettivi generali delineati con chiarezza si trova in una situazione più difficile per allestire un programma di relazioni con i media. Come sostiene Heitpas, i dirigenti delle istituzioni efficienti sono quelli che fanno in modo che ogni azione guardi agli obiettivi generali<sup>7</sup>.

Una domanda pratica che emerge subito, nel mettersi al lavoro, è: come selezionare alcuni obiettivi fra i tanti possibili? Al momento di scegliere gli obiettivi (o, se si vuole, i messaggi da diffondere) la logica e l'efficacia richiamano una certa gerarchia:

---

<sup>5</sup> Nel parlare degli obiettivi, Veneziani offre i seguenti esempi: Che il pubblico percepisca l'organizzazione come una persona: gradita, simpatica, carica di valori positivi...; mettere in luce elementi che dimostrano la continuità e la coerenza di gestione, il conseguimento degli obiettivi annunciati, una novità di prodotto o di un processo; selezionare il flusso di informazioni provenienti dall'azienda e tradurlo in notizie interessanti per i media; mettere in prima fila i fatti con maggior appeal, frenare chi vuole mettersi in troppa luce, trovare i tempi giusti per la comunicazione; diventare il consulente nella valutazione dei temi di fondo che sono di voga nei giornali: tendenze, ecc. Cf. Sergio VENEZIANI, op. cit., cap. 2.

<sup>6</sup> Allo stesso tempo, il programma può includere altre questioni di carattere tecnico quali aggiornare i sistemi operativi dei computer, allestimento di una base di dati dei giornalisti, sistemazione dell'archivio dell'ufficio, ecc.

<sup>7</sup> Cf. Quentin J. HEITPAS, op. cit., p. 177.

- a) In primo luogo, come detto, è fondamentale dare *priorità ai messaggi e alle azioni che si collegano agli obiettivi generali dell'organizzazione* (fissati dai dirigenti; in una organizzazione del no-profit, il presidente o il consiglio direttivo; in un'azienda, l'amministratore delegato e gli altri organi di governo; nella Chiesa cattolica, il Papa, i vescovi, i superiori; ecc.) L'ufficio stampa non ha il compito di riorganizzare o definire gli obiettivi dell'istituzione ma di servire alle sue necessità informative e a quelle dei giornalisti. Solo in secondo luogo vengono *gli obiettivi che sono frutto della ricerca* dell'ufficio stampa. E sarebbe controproducente scegliere obiettivi di comunicazione che non sono in linea con gli obiettivi istituzionali.
- b) *Priorità delle opportunità e delle capacità.* È bene non lasciarsi condizionare dai programmi fatti a tavolino perché le opportunità, di solito, permettono di raggiungere lo stesso fine in maniera più naturale, economica e diretta. Bisogna perciò avere gli occhi aperti e una grande disposizione al cambio. Nello stesso tempo, è logico fare leva sui punti forti e rinviare la risoluzione dei punti deboli, che di solito richiedono molto lavoro, alle sedi opportune.
- c) *Priorità dei criteri qualitativi su quelli quantitativi.* Pochi obiettivi fondati su una riflessione seria, formulati in modo preciso e con mentalità strategica, possono generare risultati più efficaci di costose operazioni decise in modo improvvisato. Per esempio, per il capo ufficio stampa di un ente locale che agisce nell'ambito dell'agricoltura, è molto più utile l'obiettivo di aprire canali di comunicazione con l'incaricato delle politiche agricole dell'agenzia stampa di bandiera presente nel suo territorio piuttosto che inviare indiscriminatamente comunicati stampa a un centinaio di pubblicazioni.
- d) *Priorità degli obiettivi misurabili su quelli astratti.* Consiste nel prendere in considerazione gli obiettivi che si possono sviluppare con azioni concrete, ascrivibili ad un periodo di tempo specifico<sup>8</sup>.

## 2.2. Azioni da sviluppare

Le azioni sono il percorso verso l'obiettivo. Non si possono raggiungere i suddetti obiettivi senza attività concrete. L'obiettivo è idea generica. L'azione informativa, invece, "costruisce" l'obiettivo, rende tangibile il messaggio e lo fa comunicabile ai giornalisti e alle loro audience. Bisogna perciò, scegliere i mezzi per arrivare a destinazione. Si tratta insomma di evitare che gli obiettivi rimangano una mera formulazione teorica.

Nel pianificare le azioni, possiamo porci la stessa domanda di prima: come scegliere alcune azioni fra le tante possibili? Per scegliere alcune azioni si richiede uno sforzo di *creatività* – immaginare tutte le possibilità –, ma anche di *coerenza* – scartare quelle che, pur essendo interessanti, non sono prioritarie –. Il punto essenziale è scegliere le azioni specifiche che portano più direttamente verso l'obiettivo.

Poi, per pianificare un'azione di *media relations* bisogna considerare bene *il messaggio* e *il pubblico di ogni azione* così come *gli strumenti*. In definitiva, bisogna che siano chiari tre elementi principali: cosa voglio dire, a chi e come.

- a) Definire il messaggio

---

<sup>8</sup> Cf. Quentin J. HEITPAS, op. cit., p. 178.

Molte azioni falliscono perché non si è individuato bene il “che”, il messaggio da comunicare: si dimentica la centralità dei contenuti e il fatto che ai giornalisti interessano soprattutto le notizie. Il cosa comunicare – narrazioni, parole chiave, frasi interessanti – è punto di partenza. D’altra parte, per attirare l’attenzione dei mezzi di comunicazione, e rispondere così alla loro domanda informativa, bisogna adeguarsi alle loro caratteristiche fondamentali. Questo adeguamento riguarda almeno tre ambiti.

In primo luogo c’è un *adeguamento tematico*. Quando si conoscono le leggi dell’interesse informativo si intuisce bene cosa è notizia e si riesce ad individuare il tipo di *audience* di ogni messaggio o il tipo di notizia che serve ad ogni audience: bisogna saper rivolgersi ai media adeguati per ogni azione, per ogni messaggio, come fanno i pubblicitari nella definizione di una campagna: buona parte del tempo viene speso nella definizione del *target*. Per essere preso in considerazione, è fondamentale che il proprio messaggio riguardi in qualche modo gli interessi e le preoccupazioni del destinatario<sup>9</sup>. Così, un’informazione sull’aggiornamento di un software di disegno grafico provoca indifferenza in una testata d’informazione generale; la stessa informazione, invece, sarà gradita nelle pubblicazioni specializzate nel settore del disegno grafico e probabilmente anche in quelle specializzate in computer. L’omelia di un vescovo cattolico difficilmente farà notizia in un giornale economico; invece, quella stessa testata probabilmente gradirebbe che gli si facesse arrivare materiale della conferenza su etica e finanza tenuta dal vescovo in un incontro degli imprenditori della regione.

La pratica professionale mostra, purtroppo, trascuratezze: invii di notizie a testate inadeguate, uso di *mailing list* vecchie, azioni senza obiettivi chiari, iniziative fuori tempo, ecc. Individuare il destinatario è importante, affinché non si perda tempo e soprattutto non si provochi il rifiuto del giornalista. Non indirizzare bene il tiro significa perdere un’opportunità e, forse, limitare la propria condizione di fonte informativa.

In secondo luogo bisogna tenere in conto l’*adeguamento geografico*. In questo senso, risulta cruciale concedere rilevanza ai mezzi di comunicazione locali. È uno sbaglio pensare che la miglior strategia è quella di rivolgersi sempre alle testate a grande diffusione: il telegiornale principale, i due o tre primi giornali e l’agenzia stampa nazionale. Le notizie nascono sempre localmente e, perciò, nell’adattare i messaggi è di vitale importanza *non ignorare le piccole testate*, quelle che ci stanno accanto e con le quali dobbiamo convivere giorno per giorno.

Le testate locali, piccole o grandi, offrono più opportunità di comunicazione di quelle a grande tiratura, che sono per forza più impersonali. In particolare, una relazione da curare è quella delle grandi istituzioni (nazionali o multinazionali) con le testate della popolazione dove si trova la sede centrale. Spesso, queste testate diventano fonte informativa sull’istituzione per le testate più importanti ma che non si possono permettere un rapporto così vicino. Il rapporto aperto e diretto con le testate locali, d’altra parte, offre l’opportunità di fare più vicina l’istituzione<sup>10</sup>. Ad esempio, il piccolo *Journal du Lausanne*, ubicato nello stesso quartiere dove il Comitato Internazionale Olimpico ha la sua sede centrale, è una delle fonti informative più rilevanti sulla massima autorità sportiva: il giornale cerca di coprire al meglio le informazioni sull’organismo, consapevole che un *coverage* oggettivo e professionale lo rende destinatario e confidente avvantaggiato di informazioni di prima mano. L’istituzione, allo stesso tempo, è interessata ad avere una testata vicina, con buona conoscenza dei propri temi, specializzata, alla quale fornire le principali notizie. Consapevoli di questo fatto, le agenzie internazionali prendono le notizie dal giornale e le distribuiscono fra le testate internazionali.

---

<sup>9</sup> Cf. Quentin J. HEITPAS, op. cit., p. 185.

<sup>10</sup> Sul rapporto con le testate locali, vid. Robert L. DILENSCHNEIDER, Richard J. KOMICKI, *Spin: A High-Risk Strategy*, The Dilenschneider Group, New York, April 1998, p. 7.

In terzo luogo, esiste anche un *adeguamento formale*. In questo caso si tratta di adattare il messaggio al formato, codice o linguaggio di ogni categoria di media: occorre prestare un servizio diversificato a una stazione radiofonica, un giornale, un'emittente televisiva, una rivista. Così, l'invito ad una conferenza stampa rivolto ad un'emittente televisiva è diverso di quello indirizzato ad un giornale, perché il primo dovrà dare delle indicazioni sugli strumenti tecnici a disposizione degli operatori tecnici (illuminazione, situazione nella sala, ecc.) che per nulla interessano agli altri. L'adeguamento può arrivare, perfino, ad ogni sezione o programma. Ciascuna sezione offre opportunità particolari che richiedono però uno stile diverso.

## b) Identificare i destinatari

Identificare bene il pubblico è rispondere alla domanda: *a chi?* Ogni messaggio, ogni azione, va rivolta ad alcune persone in particolare: i giornalisti specializzati in un settore, i dirigenti delle testate locali, i principali opinionisti di un paese, e così via. La scelta dei destinatari deve fare i conti non con i giornalisti dei mezzi tradizionali – agenzie stampa, giornali, radio, televisione – e con gli opinion leader dei siti internet, blog e altri nuovi canali della comunicazione sociale.

Alcuni professionisti del settore fanno una prima distinzione fra canali “controllabili” e “incontrollabili”. In realtà, da una prospettiva bidirezionale, sarebbe più adeguato parlare di canali “dipendenti” o “indipendenti” dall'istituzione. Nel primo caso, il mittente ha un controllo completo sul messaggio<sup>11</sup>. Nel secondo caso, la possibilità di sorveglianza sul messaggio è piccola o nulla<sup>12</sup>. In genere, il lavoro dell'ufficio stampa riguarda fondamentalmente la relazione con i mezzi indipendenti ma, in alcuni casi, può essere conveniente lanciare un messaggio delicato attraverso un mezzo proprio o affine. Soprattutto quando si desidera trasmettere un messaggio complesso, che richiede di essere formulato con sfumature molto precise.

Nella selezione dei destinatari occorre verificare che non si dimentichi nessuno. Di solito si comincia dispiegando al massimo tutte le possibilità, identificando tutte le testate potenzialmente interessate alle azioni dell'istituzione.

In un secondo momento, si cerca di frammentare il più possibile e dividere quel “tutto” in piccoli gruppi differenziati. Nella pianificazione non esiste il concetto “pubblico generale”. Ad esempio: testate interne ed esterne, testate d'informazione generale o specializzate; internazionali, nazionali e locali; agenzie stampa, giornali, stazioni radio, emittenti televisive, siti internet, blog, ecc. Più si frammenta, meglio si individuano i canali per arrivare efficacemente ad ogni destinatario.

Infine, interessa determinare le priorità: di solito, è impossibile raggiungere tutti i destinatari individuati, e perciò conviene cominciare da quelli ritenuti essenziali. Come al solito, in questa fase primeggiano i criteri qualitativi. Sapere identificare le due o tre testate più interessate per ogni tipo

---

<sup>11</sup> Oltre al controllo sul messaggio, altri vantaggi di questi mezzi, secondo Heitpas, sono: “High planning content, which allows the sender of the message to say it ‘just right’; timing, which permits the sender to time the message to the day – or in some cases, hour, or minute – desired; the opportunity to pretest the effectiveness of the message by trying it out on a group of people – perhaps in a focus group”. Fra gli sconvenienti, invece, si trovano: “The message has less credibility because the receiver knows the sender controls content and timing; there is the realization that the sender is probably presenting only a particular viewpoint; and the time and the cost is often greater”. Cf. Quentin J. HEITPAS, op. cit., p. 183.

<sup>12</sup> Questi mezzi presentano vantaggi quali: “Objectivity – the receiver of the message knows it was filtered through a news reporter and editor; it might be easier in some cases, because the reporter does much of the work, and in many cases it is less costly and takes less time. Fra gli sconvenienti, Heitpas nota i seguenti: “There is greater chance for error; there is an inability to plan how the message appears; timing is problematic and you can't be sure the message will ever appear, and it is difficult to pretest the effectiveness of the message”. Cf. Quentin J. HEITPAS, op. cit., p. 184.

di notizia è una componente chiave della professionalità dell'addetto stampa. Come quella di avere la capacità di riuscire ad individuare i cosiddetti *gatekeepers*, cioè quei creatori di opinione seguiti da molte altre persone<sup>13</sup>.

Ogni messaggio ha il suo segmento. L'atteggiamento dell'addetto stampa deve essere opposto a quello di chi, secondo l'espressione italiana, "mette tutti in un mucchio". Ogni azione, ogni notizia, ogni atto informativo, ha una sua naturale domanda implicita. Perciò, parte centrale del lavoro di mediazione è riflettere sul destinatario (sulla *mailing list*) di ogni informazione. La maggior parte dei giornalisti e degli altri professionisti della comunicazione concordano che questa è una delle principali regole garanti del successo nel lavoro di un ufficio stampa.

### c) Scegliere gli strumenti

Gli strumenti abituali per diffondere i messaggi dell'istituzione sono il comunicato stampa o audiovisivo, le dichiarazioni, le conferenze stampa, le interviste e così via. Un mezzo di efficacia insostituibile a lunga scadenza è il rapporto personale con i giornalisti. Sono anche di grande valore certi canali che non cercano risultati a breve termine, come ad esempio l'invio periodico di documentazione. Gli strumenti sono gli ingredienti della pianificazione.

Utilizzare in modo adatto ogni strumento è garanzia di efficacia. Non sarebbe logico, per esempio, organizzare una conferenza stampa – che richiede un investimento di tempo notevole sia per il giornalista che per l'addetto stampa – per presentare qualcosa che può spiegarsi benissimo in un comunicato. Non sarebbe nemmeno adatto inviare un comunicato stampa su qualcosa che si può trasmettere in una fotografia. Ogni tipo di messaggio richiede una tecnica, un formato, uno strumento concreto.

### 2.3. Organizzazione delle azioni (persone, budget, calendario)

Complessivamente, il programma di *media relations* deve dare risposta alle seguenti domande: "perché" (obiettivi da raggiungere, ragione di fondo del programma), "che" (messaggio che si vuole trasmettere), "a chi" (testate o giornalisti cui s'intende arrivare), "come" (la strategia e gli strumenti), "chi" (persone che lo devono sviluppare), "quando" (tempi previsti per portare a termine le azioni pianificate) e "quanto" (il preventivo del programma). Organizzare le azioni, come vedremo in seguito, vuol dire rispondere alle tre ultime: chi, quando, quanto; oppure: persone incaricate, calendario, risorse.

#### a) Persone

Assegnare ad ogni azione uno o diversi responsabili è imprescindibile per rendere il programma operativo. Se l'azione specifica fosse, ad esempio, inviare un comunicato stampa, occorrerebbe individuare la persona che dovrà scriverlo, diffonderlo e rispondere alle eventuali telefonate d'approfondimento. Nella mancanza di personale, alcune azioni di carattere più tecnico si possono delegare benissimo a terzi (*outsourcing*).

#### b) Calendario

Una strategia operativa richiede che le azioni principali siano trasferite sul calendario dell'ufficio. In esso si assegna una data e un tempo per ogni attività programmata. Nel calendario si mescolano le mansioni fisse dell'ufficio (elaborazione della rassegna stampa, aggiornamento e controllo

---

<sup>13</sup> Cf. Quentin J. HEITPAS, op. cit., p. 182.

costante della *mailing list* e così via), i compiti previsti dal programma (azioni scelte, ma a cui bisogna riservare uno spazio temporale) e le opportunità che appaiono nel corso dei giorni. Il calendario è uno strumento primario quando si lavora con i mezzi di comunicazione, così dipendenti dai tempi e dalle scadenze. Una inadeguata gestione del tempo può infatti fare fallire un programma pieno di obiettivi brillanti.

### c) Risorse

Quando il programma è completo, è possibile determinare i costi per metterlo in pratica, sia con delle risorse proprie disponibili o con quelle che possono ottenersi tramite sponsorizzazioni o contributi specifici.

Il costo principale di ogni azione informativa è quello del lavoro personale. Poi, ci sono i costi materiali: affitto di una sala, costo della tipografia e della posta per una spedizione informativa, costi delle trasferte o di rappresentanza (quando, per esempio, le azioni sono fundamentalmente incontri con *opinion leader*) e così via.

Il budget generale e quello specifico dei programmi particolari devono essere approvati da chi si impegna a coprirli: non è possibile intraprendere un programma senza aver chiarito questo particolare.

Impostare correttamente un budget richiede, fra l'altro: determinare bene l'azione o azioni specifiche che s'intende promuovere; chiedere diversi preventivi, paragonarli e scegliere l'opzione più conveniente; controllare che si siano previste tutte le spese; farsi approvare la somma totale con l'anticipazione sufficiente; controllare la spesa; giustificare ogni importo con le fatture o scontrini previsti in ogni caso.

Così come la finanziaria di un paese è il documento che alla fin fine descrive meglio la politica del suo governo, il budget annuale di un ufficio stampa è il fedele riflesso del suo programma annuale e delle sue priorità strategiche. Una cosa comunque chiara è che "un programma senza budget è qualcosa di inutile".

## 3. TIPOLOGIA

### 3.1. Programma generale

Il programma generale comprende un periodo lungo di tempo, normalmente un anno. Si tratta di un programma articolato e molto dipendente dagli obiettivi generali dell'organizzazione e, più precisamente, dal programma di comunicazione. Siccome si gioca con tempi lunghi, è un programma aperto a degli obiettivi difficili e complicati da raggiungere: per esempio, informare i giornalisti su un aspetto che riguarda l'istituzione e che si tende a comprendere in modo distorto. Il programma annuale è dunque eminentemente strategico: guarda a vincere una guerra, non tanto una concreta battaglia informativa, e cerca risultati a lunga scadenza.

Le caratteristiche appena menzionate spiegano la necessità di scriverlo in un'atmosfera di serenità, di consenso, dopo aver parlato con molta gente della propria organizzazione e di contare sul *feedback* dei giornalisti. Si elabora sulla base di numerosi *brain-storming* ai quali sono presenti diverse persone del vertice istituzionale.

Il programma generale si scrive, di solito, alla fine dell'esercizio, includendo così il risultato della ricerca e della valutazione immediatamente precedente.



### 3.2. Programmi per attività specifiche

Oltre al programma annuale, è conveniente preparare un programma specifico di *media relations* per alcune attività più rilevanti dell'istituzione. Questi programmi comprendono il tempo necessario per portare a termine l'attività specifica: ad esempio, il programma di un mese per l'ufficio stampa dei Giochi Olimpici, il programma di una settimana per la presentazione di un libro o di un convegno, ecc.

I singoli programmi devono mantenere coerenza con quello annuale. I suoi obiettivi sono precisi, concreti e facilmente raggiungibili. Sono programmi più tattici, che guardano alla battaglia più che alla guerra, senza però dimenticare che molte guerre si sono vinte in una battaglia decisiva. Si propongono il raggiungimento di obiettivi a breve termine e possono essere descritti in poche righe.

Il programma di *media relations* dell'Unicef per l'anno 2010 sarebbe un caso concreto di programma generale, mentre che un ipotetico programma specifico potrebbe essere quello riguardante la campagna di Natale di questa organizzazione.

Alcune istituzioni con un dipartimento piccolo di comunicazione, delegano spesso a terzi alcuni programmi di questo tipo. Sono numerosi gli agenti esterni di *media relations* che offrono servizi di definizione ed esecuzione di programmi su misura, con delle tariffe variabili a seconda della durata e il raggio di azione del programma (come, ad esempio, il programma di comunicazione per un convegno).