

CAPITOLO 11: L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Organizzare, nell'ambito dell'ufficio stampa, significa *impiegare i mezzi, le persone, i sistemi e gli strumenti, per soddisfare le necessità dei giornalisti e dell'istituzione in maniera efficace e professionale*. La capacità di servizio si moltiplica quando l'ufficio stampa poggia su un'adeguata organizzazione e sull'attrezzatura imprescindibile. Un ufficio ben organizzato fa sì che il lavoro dell'addetto stampa proceda con ordine e senza perdite di tempo, rendendo le varie azioni di mediazione più fluide ed efficaci.

Al contrario, la negligenza nella divisione delle mansioni o la trascuratezza nei piccoli compiti quotidiani – persino quelli più materiali, come inserire gli ultimi documenti nell'archivio, aggiornare i numeri di telefono nel *database*, ecc.– è sorgente di non poche frustrazioni nei momenti in cui, magari all'improvviso, nasce un'urgenza informativa, una notizia rilevante positiva o negativa, che riguarda la propria istituzione; momenti nei quali c'è bisogno di aprire al massimo tutti i canali di comunicazione con i media.

Come un chirurgo ha bisogno dei suoi strumenti per realizzare gli interventi; o un avvocato, il cui lavoro richiede di avere alla mano testi legali, libri di consultazione, ecc.; anche l'addetto stampa ha bisogno di mezzi e sistemi appropriati pronti all'uso. Il tempo dedicato a provare e cercare di migliorare i sistemi, gli strumenti, le routine di lavoro, è come quello che le orchestre dedicano ad accordare gli strumenti prima di eseguire l'opera: imprescindibile per portare a termine un lavoro serio ed efficace.

1. LA FUNZIONE DI MEDIA RELATIONS NELL'ORGANIGRAMMA

La collocazione della funzione di *media relations* nella struttura dell'istituzione deve rispondere a una decisione strategica¹. Per esempio, in organizzazioni di tipo sociale o senza scopo di lucro può convenire far dipendere questa funzione dalla segreteria generale, che è di solito il crocevia da cui passano tutte le decisioni e le informazioni; in un'azienda commerciale dal dipartimento di relazioni esterne (questa è, infatti, la formula più comune) o, infine, c'è sempre la possibilità abbastanza diffusa di collegarla direttamente con la presidenza, garantendo così la massima sintonia con il vertice e un accesso più immediato all'informazione (l'unico rischio di questa impostazione è allontanare l'addetto stampa dal corpo istituzionale, venendo a diventare una sorta di *uomo del presidente*).

L'inserimento dell'ufficio stampa nella struttura dell'istituzione può avvenire in diversi modi, ciò che è importante è che sia fortemente collegato con il vertice e che sia esplicita l'intenzione di fare dell'attività di *media relations* una funzione al servizio di tutta l'organizzazione. L'addetto stampa non può essere un solista ma deve sapersi inserire in modo armonico nell'insieme dell'istituzione, coniugando il suo lavoro (che per forza di cose è proiettato verso l'esterno) con la realtà interna dell'istituzione.

La struttura di *media relations* può inoltre variare a seconda che si configuri come *servizio interno* (l'addetto stampa o portavoce e la sua équipe sono dipendenti dell'organizzazione); come *servizio esterno* (l'istituzione affida le proprie relazioni informative ad un'agenzia o ad un consulente); o, infine, come *servizio misto* (conta sul lavoro di un ufficio stampa interno ma incarica servizi

¹ Cfr. Sergio Veneziani: *Organizzare l'ufficio stampa*, Il Sole 24 Ore, Milano 1999, capitolo terzo p. 35-45.

specifici a consulenti o compagnie esterne)². Ogni situazione ha vantaggi e svantaggi, come si evince dalla Figura X.

Figura X. Servizi esterni, interni e misti: vantaggi e svantaggi

	Vantaggi	Svantaggi
Servizio Interno	<ul style="list-style-type: none"> - Spese conosciute e stabili - Maggior identificazione con l'istituzione e le sue attività - Fiducia col vertice: annessione delle <i>media relations</i> all'ambito direttivo - Maggior facilità a stabilire rapporti a lunga scadenza con i giornalisti - Controllo diretto sul modo d'agire dell'ufficio stampa - Maggior disponibilità dovuta alla presenza stabile in sede 	<ul style="list-style-type: none"> - Spesa importante, tanto in personale (salari fissi) quanto in mezzi materiali (si richiede un investimento costante per aggiornare computer, programmi, acquistare materiale, ecc.) - Eventuale difficoltà nel verificarsi di routine negative che diminuiscono l'efficienza del lavoro
Servizio esterno	<ul style="list-style-type: none"> - La specializzazione conferisce efficienza al lavoro: lo specialista fa sempre un solo compito specifico - Spesa variabile in base ai servizi - Uso di tecnologia costantemente aggiornata - Esperienza in diversi settori di attività - Possibilità di gestione internazionale (quando il consulente fa parte di una multinazionale può offrire una visione globale) - Implicitamente, si apporta il <i>know how</i> individuato in altri clienti 	<ul style="list-style-type: none"> - La necessità degli agenti di servizi esterni di ottenere risultati a breve termine, immediati, per soddisfare i clienti, può rendere il rapporto con i giornalisti superficiale e utilitaristico - Difficoltà a conoscere bene l'organizzazione. I dirigenti devono dedicare molto tempo affinché siano capite le loro necessità - Si condivide un volume d'informazione minore dovuto alla presenza non stabile il loco da parte dei consulenti - Costi più elevati per ogni azione specifica³
Servizio Misto	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilità di adeguamento del lavoro alle diverse necessità informative - La parte interna svolge un controllo di qualità su quella esterna, e viceversa - Possibilità di delegare all'esterno i lavori più meccanici e di mantenere all'interno i più strategici - Vantaggi per le organizzazioni in cui l'attività è intermittente (eventi e notizie solo in alcuni periodi particolari) - Crescita della parte interna nel rapportarsi con professionisti del settore 	<ul style="list-style-type: none"> - A volte il fatto che le società esterne inviano consulenti diversi di volta in volta, può creare una certa difficoltà nella continuità del lavoro - Potenziali difficoltà nel rapporto tra interni ed esterni in merito ai metodi di lavoro e ai ritmi

Quanto ai servizi esterni, tre fra le più importanti firme di *media relations* sono, attualmente, le multinazionali Burson-Marsteller (www.burson-marsteller.com), Weber Shandwick (www.webershandwick.it) e Hill & Knowlton (www.hillandknowlton.com).

² Cfr. Wragg, David: *Targeting Media Relations*, Kogan Page, London 1993.

³ I sistemi più comuni di fatturazione sono: un prezzo mensile fisso, riguardante un numero determinato di ore di lavoro; un minimo mensile più la fatturazione delle ore dedicate al lavoro; oppure, fatturazione per le ore di lavoro.

2. PERSONE E MANSIONI PRINCIPALI

Le persone sono la vera forza di un ufficio stampa. In realtà, nelle cosiddette istituzioni medie o piccole, cioè nella maggior parte dei casi, è una sola persona a riunire in sé i diversi compiti dell'ufficio stampa. Nelle grandi istituzioni il numero può aumentare a seconda della necessità. Istituzioni italiane come la *Fiat* o un ministero della Repubblica, possono avere dipartimenti di trenta, quaranta o cinquanta persone. Nella Sala Stampa della Santa Sede lavorano diciotto persone a tempo pieno. Un ospedale o un'università, vanno spesso avanti con una sola persona, e assumono altre forze complementari per i momenti di maggior intensità informativa.

A questo punto può essere utile domandarsi quali siano i compiti quotidiani e le mansioni abituali della persona o le persone che lavorano in un ufficio stampa. Nel capitolo 4 si è parlato di tre compiti generali di *circolazione informativa*. Quei tre punti si sviluppano poi, nel giorno per giorno, in azioni più specifiche tra cui: monitorare le agenzie i giornali e le principali testate che riguardano il proprio settore di attività; elaborare la rassegna stampa da distribuire al vertice dell'organizzazione; creare rapporti con i giornalisti e le testate di maggior interesse per il tipo di attività dell'organizzazione; informare i giornalisti in maniera periodica sullo sviluppo dell'organizzazione; lavorare alla creazione di contenuti (per i media esterni e, alle volte, anche per le pubblicazioni o gli strumenti interni di comunicazione); preparazione degli elementi necessari per l'elaborazione dei messaggi o contenuti (documenti, dossier su una specifica questione, ecc.); soddisfare le concrete richieste dei giornalisti; consigliare le persone del vertice nei loro interventi pubblici: rivedere i testi dei discorsi, effettuare interviste simulate, consigliare sul modo di esprimersi; collaborare all'elaborazione delle proprie testate: *house organ*, *website*, ecc.

Le diverse mansioni dell'ufficio stampa rimandano a quattro compiti principali: lavoro di *redazione* (elaborazione dei propri messaggi e scrittura dei contenuti), lavoro di *relazione* (sviluppo di contatti con giornalisti, mantenimento dei rapporti, offerta di informazioni), *consulenza comunicativa* (alle persone dell'organizzazione), *documentazione e analisi* (monitoraggio, scelta delle informazioni rilevanti, preparazione di documentazione per gli eventi informativi).

Oltre a queste mansioni è importante che nell'ufficio stampa sia curata la funzione di *segreteria e amministrazione*, fondamentale per garantire l'attenzione alle telefonate e alle richieste che arrivano, l'aggiornamento dell'archivio, le spedizioni, l'acquisto di materiale, l'elaborazione del bilancio e tutto ciò che ha a che fare con la gestione materiale dell'ufficio.

La Figura X mostra, a modo di esempio, una possibile distribuzione delle mansioni di un ufficio stampa composto da più persone dedicate ciascuna a uno dei compiti enunciati. Come è stato detto, spesso, sono una o due persone a occuparsi di tutto.

Molto è stato già detto nei capitoli precedenti sul profilo professionale dell'addetto stampa: per riuscire a svolgere i diversi compiti è necessario che integri conoscenza dell'istituzione e conoscenza dei media – ecco perché spesso si consiglia di puntare su un giornalista –, doti relazionali per esercitare la mediazione (interna e esterna) e qualità di direzione; ma anche doti umane quali il buon carattere, che si manifesta nell'affabilità, nella capacità comunicativa, nella precisione e nella disponibilità⁴. Il lavoro dell'addetto stampa non assomiglia minimamente ad un lavoro di routine, stabile e privo di imprevisti anzi, richiede una buona dose di elasticità e preparazione per affrontare le più disparate richieste con scadenze brevi. Così come, nei momenti di assoluta calma, richiede capacità di organizzazione del tempo per attività più strategiche: studiare una questione per prepararsi alle comunicazioni future, scrivere un testo, elaborare programmi,

⁴ Cfr. Veneziani, Sergio: *Organizzare l'ufficio stampa*, Il Sole 24 Ore, Milano 1999, 47-51.

redigere dossier informativi, mantenere vive le relazioni con i giornalisti e altre azioni di studio e approfondimento.

Le altre funzioni richiedono abilità tecniche come la padronanza della scrittura, dei formati e generi giornalistici e della scienza della documentazione.

Figura X. L'ufficio stampa: persone e compiti

Capo ufficio stampa	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenere i rapporti con il vertice (tramite il direttore di comunicazione, quando esiste questa figura) - Attività di programmazione e pianificazione - Ideazione e proposta dei messaggi (con approvazione del vertice) - Cura della relazioni con i giornalisti (sia rispondendo alle richieste che si ricevono, sia pianificando incontri per far conoscere l'istituzione ai mezzi di comunicazione) - Consulenza per gli interventi nei media delle persone dell'istituzione - Accompagnare le persone del vertice quando si preveda la presenza di giornalisti - Direzione dell'ufficio, divisione dei compiti, elaborazione del manuale di operazioni - Approvazione dei comunicati stampa, del materiale informativo e della rassegna stampa
Redattori	<ul style="list-style-type: none"> - Stesura dei comunicati stampa, delle notizie, delle scalette per un programma, scrittura dei messaggi - Monitoraggio dei media, elaborazione della rassegna stampa - Risposta della posta, sia elettronica che cartacea - Aggiornamento della sezione della pagina web rivolta ai giornalisti - Altri compiti, non propriamente riguardanti le media relations, quali la scrittura della storia dell'istituzione, la stesura della traccia di un discorso per il presidente, ecc.
Documentarista	<ul style="list-style-type: none"> - Cura del centro di documentazione (mantenimento degli abbonamenti periodici, della biblioteca, dell'archivio fotografico, ecc.) - Appoggio documentale ai redattori - Elaborazione di analisi evolutive dell'organizzazione - Analisi di libri sul settore e su altre materie d'interesse
Archivista	<ul style="list-style-type: none"> - Aggiornamento dei database e delle <i>mailing list</i> - Cura dell'archivio e del servizio di ricerca di documenti - Collaborazione nel monitoraggio dei media e nell'elaborazione della rassegna stampa
Segreteria	<ul style="list-style-type: none"> - Rispondere al telefono, provvedere alla ricezione delle visite e richieste di appuntamenti - Invi di posta e di fax - Organizzazione logistica delle spedizioni informative, ecc. - Organizzazione materiale delle conferenze stampa e appoggio nelle attività promosse dall'ufficio stampa - Cura del materiale dell'ufficio, acquisti cancelleria, manutenzioni varie, aggiornamento computers ecc.

I compiti della *segretaria* e della *gestione amministrativa* non sono mai da sottovalutare in un ufficio stampa. Il grado di soddisfazione riguardo le istituzioni ha molto a che fare con il modo di rispondere alle telefonate, alle richieste che arrivano tramite posta ordinaria o a quelle che vengono tramite posta elettronica. È compito di chi cura la segreteria, inoltre, operare un primo filtro alle richieste che arrivano all'ufficio, siano esse provenienti dai giornalisti, da qualche persona interessata all'organizzazione o richieste interne da parte di qualche dipartimento. È fondamentale che il direttore dell'ufficio possa selezionare attentamente a quali dare la precedenza per seguire ogni richiesta con ordine. Chi risponde al telefono deve saper trattare con i giornalisti che, spesso,

facendo un lavoro strettamente vincolato alle scadenze, forzano un po' i ritmi per avere risultati immediati. Invece è bene che l'addetto stampa abbia la possibilità di ragionare su ogni richiesta per rispondere nel modo più vantaggioso per l'istituzione e per il giornalista stesso. Un lavoro di filtro ben fatto consente di salvaguardare le scadenze e gli interessi del giornalista senza costringere l'addetto stampa a continue improvvisazioni.

Si potrebbero menzionare, infine, altri compiti molto specializzati quali il lavoro fotografico o quello delle produzioni audiovisive. A volte sarà opportuno affidare questi servizi a terzi assicurando l'utilizzo della tecnologia più aggiornata e rivolgendosi a professionisti con una certa esperienza. Ma questa scelta deve essere fatta in base ai bilanci, dato che tali servizi hanno costi molto elevati. Se un'istituzione prevede in anticipo che, ad esempio, le produzioni video non saranno molto frequenti, la scelta migliore è rivolgersi ad agenzie esterne. Al contrario quando un servizio rientra nel lavoro ordinario è bene dotarsi di attrezzature e di personale competente per ammortizzare i costi.

3. MEZZI MATERIALI

Per impostare il lavoro di un ufficio stampa, oltre alle persone, c'è bisogno degli strumenti di lavoro. L'attrezzatura di base in un ufficio stampa, dovrebbe comprendere:

- a) Sede materiale: che sia accessibile e ben collegata con la sede centrale dell'organizzazione. Se l'organizzazione ha la sede principale fuori del centro città si può pensare di affittare un ufficio in centro per l'accoglienza dei giornalisti. L'arredamento e lo stile della sede dovrebbero essere coerenti con l'identità dell'istituzione, è anche importante che in generale sia funzionale mantenendo però un certo carattere di rappresentanza. Locali tipici di un ufficio stampa sono: una sala d'attesa (con pubblicazioni che si vogliono diffondere), sala multiuso per riunioni, eventuali conferenze stampa, magari con postazioni da cui in certi casi i giornalisti possano lavorare; una sala tecnica (la cosiddetta *sala macchine* dotata di fax, stampanti, fotocopiatrici e materiale di cancelleria, archivio e centro di documentazione), l'ufficio del responsabile (stanza indipendente dalla quale poter fare e ricevere telefonate riservate). È bene pensare anche un posto adatto per servizi fotografici, dove poter rilasciare una dichiarazione per la televisione, ricevere un'intervista, ecc. Nella sede materiale tutto comunica: dalle riviste presenti nell'espositore della sala d'attesa fino all'ordine o il disordine delle scrivanie.
- b) Sistemi di comunicazione funzionanti: una o più linee telefoniche fisse, telefono cellulare, fax, connessione internet, rete interna fra i diversi computer (per condividere i *database*, le rassegne stampa *on line* e altri possibili servizi condivisibili).
- c) Macchine imprescindibili: computer, fotocopiatrice, scanner, macchina fotografica, stampanti laser, televisione con lettore DVD e videoregistratore (per registrare trasmissioni televisive, servizi dei telegiornali ecc.), registratore audio (utile per registrare conferenze stampa, interviste, ecc.).
- d) Cancelleria: carta intestata di diverse misure, buste e cartelle intestate, biglietti da visita. In tutto il materiale intestato occorre inserire i dati che facilitino la reperibilità: numeri telefonici, indirizzo postale ed elettronico. Inoltre tutto il materiale di cancelleria e di segreteria (penne, fogli, spillatrici, ecc.) per svolgere un lavoro d'ufficio ordinato.
- e) Centro di documentazione (compresi abbonamenti). Oltre alle cose già messe in risalto nel capitolo 7, si suggerisce di conservare l'originale dei quotidiani per almeno un mese. Permette

di analizzare l'evoluzione di un giornale prima di incontrare il direttore o un redattore, di capire chi è in quel momento il responsabile di ogni sezione, ecc. Un buon ufficio stampa dovrebbe essere collegato ad almeno una o due agenzie stampa. Inoltre, bisogna investire sui mobili d'archivio adatti e sui programmi per l'archivio digitale.

Altri elementi materiali possono essere affidati a delle strutture esterne: i corrieri privati, le tipografie, compagnie specializzate in produzioni audiovisive, ecc.

4. IL BUDGET DELL'UFFICIO STAMPA

Quella dei mezzi economici non è una questione secondaria. Un'istituzione che dia importanza alla funzione di *media relations* dovrebbe investire in essa i mezzi economici adeguati. A questo proposito, ci sono diversi modi di organizzare la gestione economica di un ufficio stampa: far un preventivo generale, un preventivo per ogni linea di lavoro (ogni progetto) o un preventivo-formula (proporzionale a quello degli altri dipartimenti: per esempio, una percentuale degli introiti o dei benefici dell'organizzazione); adoperare un sistema non centralizzato (le spese sono dei dipartimenti che richiedono servizi all'ufficio stampa) o un sistema misto; oppure, fare un preventivo per programma (ogni programma di comunicazione fa riferimento a un budget assegnato per raggiungere gli obiettivi). Quest'ultimo è particolarmente adeguato per un ufficio stampa. Bisogna, comunque, considerare sempre che ogni azione prevista nel programma di *media relations* comporta una spesa da prevedere.

Secondo Gayeski il budget d'un ufficio stampa dovrebbe prevedere le seguenti voci principali⁵:

- a) **Personale**: stipendi, assicurazioni, contratti per lavori specifici, diritti di autore, consulenza giuridica e contabile.
- b) **Attrezzatura**: mobili, macchine elettroniche, altre attrezzature di produzione e diffusione, sede ufficio.
- c) **Deperibili**: cartoleria, riparazioni e manutenzione, abbonamenti ai periodici, aggiornamento del software.
- d) **Comunicazione**: spese di telefono, fax, collegamento internet e spedizioni postali.
- e) **Viaggi**: per motivi generali e per progetti concreti.
- f) **Formazione continua**: quote delle associazioni professionali, libri e pubblicazioni, corsi di aggiornamento.
- g) **Ampliamento delle relazioni**: attività di pubbliche relazioni, spese di rappresentanza, colazioni di lavoro e altre simili.

La voce più importante è senz'altro quella del personale, che non di rado raggiunge il 70-80% del budget. Il budget annuale va fatto con rigore e senso realistico, affinché non appaiano lungo i mesi delle necessità non previste che mettano in tilt le previsioni. Il senso realistico conduce, anche, a saper lasciare da parte alcuni obiettivi se non sono presenti le risorse economiche sufficienti per portarli a termine.

È interessante conoscere, inoltre, le tariffe di mercato dei servizi di *media relations*, per avere un ordine di misura del costo del personale. A questo scopo, la Figura X mostra i prezzi al minimo sindacale di alcuni dei servizi contemplati nel tariffario in vigore in Italia. Tali compensi sono periodicamente stabiliti dall'Ordine Nazionale dei Giornalisti. Sono "compensi minimi per le prestazioni professionali giornalistiche negli uffici stampa"⁶.

⁵ Cfr. Diane Gayeski, *Corporate Communications Management*, Focal Press, New York 1994, p. 176

⁶ Cfr. Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Giornalisti, Seduta del 20-21 Dicembre 2006.

Figura X. Il tariffario degli Uffici Stampa in Italia (per il 2007)

Prestazione	Minimi inderogabili
a) Prestazioni fisse continuative da addetto stampa, portavoce e collaboratore professionale di uffici stampa senza vincolo di orario e di presenza al netto delle contribuzioni previdenziali	
1. Su base annuale	35.571,00 €
2. Su base semestrale	17.766,00 €
b) Organizzazione di una conferenza stampa	
1. Per una manifestazione a carattere regionale	4.993,00 €
2. Per una manifestazione a carattere nazionale	7.284,00 €
c) Ufficio stampa per manifestazioni di breve durata con lavoro preparatorio redazionale, contatti con la stampa, redazione comunicati, organizzazione conferenza stampa e incontri di lavoro	
1. Per manifestazione della durata sino a 5 giorni	8.665,00 €
Per manifestazione della durata sino a 10 giorni	11.456,00 €
d) Attività giornalistica di collaborazione fissa pro-tempore	
1. Al giorno	427,00 €
e) Stesura di testi per conto di un ufficio stampa	
1. Fino a 3 cartelle (30 righe a 60 battute l'una)	153,00€
2. Oltre le 3 cartelle	247,00 €

5. SISTEMI PER L'ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Oltre all'attrezzatura materiale, l'ufficio stampa ha bisogno di sistemi e metodi per condurre e coordinare al meglio il lavoro quotidiano. Sono mezzi che definiscono modalità di azione, procedure e standard, per rendere il lavoro fluido e ordinato. Ne vediamo qui alcuni:

5.1. Il manuale di operazioni

È il documento che definisce lo stile dell'ufficio (come rispondere alle telefonate o come vestire in ufficio, al modo di scrivere i comunicati stampa o di elaborare i contenuti del sitoweb per i giornalisti⁷), elenca i compiti fissi (cioè l'insieme di mansioni da svolgere con cadenze regolari⁸) e suggerisce altri atteggiamenti derivanti dall'esperienza accumulata lungo il tempo. Due caratteristiche per renderlo utile: *che sia vivo* (cioè un testo sempre aperto a eventuali cambiamenti

⁷ Per esempio: rispondere alle e-mail in meno di otto ore, non inviare mai delle rettifiche senza aver parlato prima con la persona corretta, ricevere le persone in un determinato modo, ecc.

⁸ Esempio di elenco di compiti fissi: *Ogni giorno*: monitoraggio dei media prescelti, rassegna stampa alle ore *tot*, lettura e risposta della posta ordinaria e elettronica. *Ogni settimana*: controllo archivio, nuove aggiunte al *database*, riunione generale dell'ufficio. *Ogni mese*: invio di documentazione ai giornalisti interessati nel settore, elaborazione del calendario del mese. *Ogni anno*: controllo dei *database* e così via.

in base alle esigenze del lavoro giornaliero), e *che sia flessibile* (non è un dogma, e l'applicazione dipende dal buonsenso). Il manuale è un valido aiuto per le persone che si incorporano all'ufficio. Parecchie organizzazioni non hanno questo strumento in forma scritta e, dunque, bisogna scoprirlo oralmente. Altre hanno soltanto un *libro di stile*, che è spesso il primo passo per arrivare al manuale.

5.2. Calendario

Documento che raccoglie, in maniera organizzata suddivisi per data, l'insieme delle scadenze, appuntamenti e attività che riguardano l'ufficio in un periodo breve quale la settimana, il mese, il trimestre, il semestre. Comprende gli obiettivi del programma di *media relations*, i compiti fissi abituali previsti nel manuale (attività ordinaria dell'ufficio), e le opportunità o minacce secondo lo schema CDOM che abbiamo visto nel capitolo 7. Con il calendario si assegna a ciascuna persona un compito da portare a termine in un periodo di tempo concreto.

È consigliabile redigere il calendario ogni mese con le previsioni per il mese successivo. Risulta utile, poi, organizzare una riunione settimanale di verifica. Se si lavora in *équipe*, un giorno consigliato dagli esperti è il giovedì: permette che ci sia ancora un giorno di lavoro e aiuta a cominciare la nuova settimana con delle idee chiare.

Il calendario permette di pianificare con la dovuta calma le azioni future. È particolarmente utile quando siano previsti eventi di interesse mediatico perché permette di preparare per tempo il materiale informativo, pianificare le operazioni necessarie ed eventualmente prevedere integrazioni di organico soprattutto quando l'evento è di grandi dimensioni.

5.3 Spedizioni informative

Aiutano a mantenere un rapporto frequente con i clienti dell'ufficio: i giornalisti specializzati, i direttori dei media, gli editorialisti, i redattori di agenzia stampa, ecc. Il materiale va, come sempre, confezionato su misura. Alcuni esempi:

- a) Spedizioni informative ordinarie. Possono contenere materiale di vario genere: un depliant, la rivista ufficiale dell'istituzione, il rapporto annuale, il discorso del presidente. Può servire tanto ai giornalisti come a dirigenti di altre istituzioni.
- b) Inviti agli eventi dell'istituzione: un anniversario, l'inaugurazione di nuove strutture, ecc.
- c) Invio di notizie, di previsioni informative, di documentazione, in maniera periodica oppure occasionale (quando ci sono delle notizie), per quelli che si occupano dell'informazione sul settore.
- d) Auguri di vario genere: per le festività (Natale, Pasqua e così via), per nuove nomine di dirigenti di media o nomine nella comunicazione di altre istituzioni.

Per valutare l'opportunità di queste spedizioni può servire il seguente criterio: non farne tante da appesantire il destinatario, né così poche da essere dimenticato. In ogni caso l'essenziale è tenere presente che non tutti i pubblici gradiscono le stesse cose e che non c'è bisogno di esagerare con la frequenza, ma che tutti gradiscono la documentazione quando è interessante. La chiave dell'efficacia di queste spedizioni sta nella qualità piuttosto che nella quantità.

5.4 Il database e le mailing list

Il *database* è uno strumento di lavoro indispensabile nel rapporto con i mezzi di comunicazione. È costituito dall'insieme di dati dei media e dei giornalisti con i quali si è o si dovrebbe essere in contatto. È uno strumento che deve anche essere ritagliato su misura: varia molto a seconda del

settore d'attività istituzionale, dell'ambito geografico, ecc. Requisito fondamentale della sua validità è che venga continuamente aggiornato.

Il lavoro di aggiornamento non è facile. A volte può sembrare una perdita di tempo dover curare costantemente il *database*. In realtà tutto il tempo che viene dedicato a mantenerlo ordinato e funzionante si risparmierà in quei momenti di intensità informativa (eventi importanti, notizie improvvise che riguardano l'istituzione) in cui non c'è molto tempo per pensare ma si ha bisogno di individuare velocemente i possibili interlocutori.

Gli esperti offrono alcuni consigli pratici sul modo di impostare il database:

- a) aprire le schede con il nome e cognome della persona (non per testata o istituzione, che appariranno su un campo secondario della scheda);
- b) elaborare un *software* personalizzato, adeguato alle specifiche necessità dell'istituzione. Alcuni campi principali contenuti in ogni scheda sono solitamente: nome e cognome, testata o istituzione per cui lavora, indirizzo professionale e/o personale (questo secondo permane di più), indirizzo di posta elettronica e altri dati possibili che rendano la persona altamente identificabile, tipo di spedizioni informative che gradisce ricevere, osservazioni (nome del coniuge, dei figli, questioni particolari di suo interesse, posti dove ha lavorato); può essere anche utile, a seconda dei casi, indicare con quale persona dell'ufficio ha avuto il contatto diretto;
- c) verificare accuratamente i dati di ogni nuova aggiunta; altrimenti un errore nel modo di scrivere il nome può venire ripetuto ogni volta che gli si invii un'informazione;
- d) assicurare la massima funzionalità che permette la semplificazione nei processi meccanici: possibilità di stampare le etichette sulle buste e facilità nelle ricerche;
- e) fare in modo che sia il risultato del lavoro quotidiano con i giornalisti: non serve molto compilare il database in base agli elenchi in vendita⁹, digitalizzare subito i dati di ogni nuova conoscenza;
- f) controllarlo in profondità almeno una volta ogni anno (cancellare i defunti, modificare i dati di professionisti che si sono trasferiti in un'altra testata, ecc.);

Il *database* è la fonte delle *mailing list* o elenchi di destinatari di ogni notizia. La *mailing list* contiene i dati più essenziali: nome, telefono, email, testata. In realtà, ogni attività (ogni informazione, ogni comunicato, ogni dichiarazione) ha la sua propria *mailing list*, della quale è bene conservare copia (comunicato + *mailing list*) in archivio: è importa tenere traccia di chi ha ricevuto determinati materiali.

L'elaborazione di una *mailing list* è una concreta manifestazione di ricerca e di programmazione applicata ad una singola azione: la spedizione di un comunicato stampa, per esempio. La *mailing list* è tanto più efficace quanto più i destinatari sono selezionati in base al tipo di invio che si sta effettuando. Così per segnalare notizie di interesse nazionale e generale la *mailing list* conterrà quasi tutti i contatti, mentre per eventi locali, oppure per notizie che interessano soprattutto un tipo di medium (la televisione, piuttosto che la radio), la lista è più mirata. Inviare sempre tutto a tutti non serve a molto, anzi a volte può dare al giornalista la sgradevole sensazione che l'ufficio stampa sia poco selettivo e riduca la sua funzione a un centro di spedizione.

5.5 Rassegna stampa

⁹ Sebbene è utile che nell'ufficio ci sia un elenco generico dei direttori e dei giornalisti dei principali media, tale elenco deve essere usato per generare nuovi contatti o, incasi di necessità, quando si ha interesse a contattare un giornalista specifico per una questione mirata. Invece il *database* deve essere lo specchio affidabile delle relazioni vive dell'ufficio.

La realizzazione della rassegna stampa costituisce uno dei compiti fissi più impegnativi: può costare diverse ore ed impegnare buona parte del *team*. Ma è senz'altro uno dei compiti più importanti e produttivi dell'ufficio stampa.

La rassegna stampa può avere una cadenza giornaliera o settimanale a seconda delle esigenze dell'istituzione. Se giornaliera è importante che sia confezionata nelle prime ore del mattino per poter essere consegnata ai dirigenti in tempo per essere letta prima di intraprendere la giornata di lavoro.

Alcuni fattori che possono rendere più efficace questo strumento sono: l'uso delle nuove tecnologie (oggi, infatti, la rassegna può essere fatta in buona parte tramite internet) senza comunque rinunciare a ricevere i giornali più importanti in carta¹⁰; identificazione chiara di ogni articolo: data, testata, città, autore; selezione degli articoli rilevanti, che siano utili ai dirigenti dell'organizzazione e allo staff della comunicazione. Una rassegna stampa che contiene troppe cose poco rilevanti fa perdere tempo e disperde le energie.

De Vincentiis, già capo ufficio stampa di *Alitalia*, sottolinea la necessità di offrire al vertice una rassegna stampa di "seconda generazione", cioè una rielaborazione della raccolta di articoli curata dallo staff dell'ufficio. Ecco alcune caratteristiche¹¹:

- a) strutturata con indice e sezioni, rubriche che guidano alla lettura, con degli *abstract* e/o citazioni che consentono di diminuire il tempo di lettura e di evidenziare gli elementi di informazione più significativi; gli articoli selezionati, insomma, devono essere ulteriormente elaborati per permetterne una lettura agevole.
- b) connotazione internazionale; le nuove rassegne utilizzano un numero crescente di fonti, evitando di affidare a un ristretto numero di giornali il monopolio dell'informazione e aumentando il peso dei media internazionali;
- c) non deve essere solo composta da articoli che riguardano l'istituzione, ma essere orientata ad individuare sui media le informazioni di interesse aziendale, per seguire i temi-chiave, per scoprire nuove "aree di business" o "nuovi temi" nel dibattito pubblico;
- d) meglio multimediale e telematica;
- e) mirata soprattutto a fornire al management e a chi dirige un'informazione immediata, essenziale e di facile consultazione, che lasci spazio alla valutazione meditata e a scelte strategiche;
- f) realizzata da staff specializzato.

Oltre alla rassegna stampa quotidiana, può essere conveniente confezionare rassegne tematiche, su specifici eventi promossi dall'istituzione o su argomenti che essa abbia a cuore in un determinato momento. Ciò permette anche di snellire la rassegna giornaliera.

5.6 Scheda incontri

Il lavoro dell'ufficio stampa consiste in buona parte nella costruzione di rapporti umani e professionali di qualità. Perciò è utile lasciare in archivio un appunto su ogni incontro. Se incorporato alle routine del lavoro, è un compito che costa poco tempo e che invece con il passare del tempo, diventa un prezioso strumento di lavoro.

¹⁰ È difficile stabilire a priori quanti giornali è bene che l'addetto stampa legga ogni mattina. Ciò che conta è che non manchi mai di dedicare un certo tempo, ogni giorno, a sfogliare le principali testate. È bene, infatti, che abbia il polso dell'opinione pubblica e sia informato sulle principali questioni di attualità. Non serve invece perdere troppo tempo tentando di leggere tutti i quotidiani esistenti. Il criterio da seguire è quello di una ragionata selezione.

¹¹ Cfr. Vincentiis, Mauro, *L'Ufficio Stampa. Chi, come, dove, quando, perché*, Lupetti, Milano 1997, pp. 36-37.

A questo scopo, si può avere una scheda predefinita da riempire ogni volta. Il linguaggio deve essere informativo, oggettivo, evitando riferimenti personali. Una scheda tipica comprende la data dell'incontro o della conversazione, motivo, argomento, osservazioni, persona di riferimento. Conviene scrivere queste schede guardando al futuro con l'obiettivo di renderle comprensibili e utilizzabili da chi lavorerà in ufficio in seguito. Inoltre le schede vanno compilate e archiviate rispettando le leggi sulla privacy vigenti.

Curare le relazioni con i giornalisti non è un compito che può essere semplicemente affidato alla creatività personale e alla spontaneità. Si tratta pur sempre di relazioni professionali (oltre che umane), per questo conviene che di ogni incontro rimanga traccia, per poter valutare la situazione, tracciare obiettivi futuri di allargamento delle relazioni, per migliorare il modo di rispondere alle diverse richieste, oppure più semplicemente per rendersi conto se si sta trascurando qualcuno da troppo tempo.

5.7 Agenda

Avere una agenda aperta sulla scrivania, anche se non lo dice nessun libro, è un'efficace risorsa. Serve a lasciar traccia dei contatti di ogni giorno, con i dati essenziali dei nostri interlocutori: nome (scritto con precisione), telefono, fax, indirizzi, che poi si trasferiranno nel *database*. È anche utile perché, di solito, le faccende relative all'ufficio stampa hanno una vita di due, tre o quattro giorni, e non è infrequente dover ritrovare un numero di telefono quando forse non è stato ancora inserito sul database. L'appunto telegrafico sull'agenda di scrivania facilita la futura redazione della "scheda di incontro", l'incorporazione dei dati nel database ed evitare il disordine dei pezzi di carta sparsi.

Inoltre l'agenda permette di non lasciar cadere nell'oblio richieste e input che magari al momento non servono ma che in futuro possono rivelarsi molto interessanti. Che sia cartacea o elettronica non importa, l'essenziale è che l'addetto stampa abbia la tendenza a scrivere sempre, a lasciare traccia di ciascuna richiesta, contatto e proposta di progetto, per poter magari in futuro riprendere in mano la cosa e farne un'opportunità per il lavoro di *media relations*.

5.8 Centro di documentazione e archivio

È proprio lo strumento descritto nel capitolo 7. Il centro di documentazione richiede dedizione di tempo giornaliera, e bisogna organizzarlo in modo che possa essere accessibile a chiunque. Per l'archivio e per il centro di documentazione vale ciò che è stato detto a proposito del *database*: il tempo che gli si dedica può sul momento sembrare infruttuoso, ma a lungo termine un centro di documentazione e un archivio ben sistemati fanno la differenza in un ufficio stampa che sa diffondere informazioni in modo efficace e con precisione.

5.9 Elenco di portavoci

Un altro utile strumento di lavoro è avere l'elenco di persone dell'organizzazione che possano rispondere alle domande dei giornalisti, partecipare a dibattiti televisivi o radiofonici, che siano in grado di scrivere articoli di approfondimento per i giornali ecc. Non si tratta soltanto di persone che, all'occorrenza, possano parlare dell'organizzazione, ma di esperti in svariati temi da suggerire ai media quando si presenta l'occasione.

A seconda della grandezza e della complessità dell'organizzazione l'elenco sarà più o meno lungo ed elaborato. Ad esempio nel caso di un'università con molte facoltà, l'elenco conterrà i nomi di alcuni professori e ricercatori esperti di diversi settori¹². Ma anche nel caso di istituzioni più piccole è bene individuare in anticipo chi è più adatto alla televisione, piuttosto che alla carta stampata o alla radio, oppure chi nell'istituzione è più competente in un campo o in un altro (per esempio chi è più adatto ad affrontare questioni amministrative piuttosto che questioni legate alla *mission* dell'istituzione, ecc.).

L'elenco può essere indicizzato per argomenti e per nomi, è bene che le persone scritte nell'elenco siano facili da reperire per l'addetto stampa e che siano in linea di massima disponibili ad avere a che fare con i media. Da questo punto di vista non è un elenco teorico fatto a tavolino dall'addetto stampa, ma anch'esso frutto di relazioni personali con ciascuno degli interessati.

L'organizzazione e l'aggiornamento dell'elenco sarà utile per permettere all'addetto stampa di rispondere con rapidità alle richieste di eventuali giornalisti individuando facilmente la persona giusta per ogni tema.

¹² Un buon esempio è la guida di esperti de l'Università di Navarra www.unav.es/comunicacioninstitucional/expertos.html e anche quella dell'Univeristà cattolica di Milano: [XXX](#).