

2013	Dipartimento per le Attività Sanitarie e Osservatorio Epidemiologico	Area ME	Serv. X
------	--	------------	------------

REPUBBLICA ITALIANA
REGIONE SICILIANA



Assessorato della Salute

Dipartimento Regionale Attività Sanitarie e Osservatorio Epidemiologico

Area Interdipartimentale 7 Formazione e Comunicazione

Approvazione delle Linee Guida per la stesura del Piano di comunicazione aziendale

L'ASSESSORE

- VISTO** lo Statuto della Regione Siciliana;
- VISTO** il D.P. Reg. 28 febbraio 1979 n.70 che approva il Testo Unico delle leggi sull'ordinamento del Governo e dell'Amministrazione della Regione Siciliana;
- VISTA** la legge regionale 15 maggio 2000, n.10;
- VISTA** la legge regionale 14 aprile 2009 n. 5 recante "Norme per il riordino del Servizio Sanitario Regionale";
- VISTA** la legge 7 giugno 2000 n. 150 recante "Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle Pubbliche Amministrazioni";
- VISTA** la legge regionale 26 marzo 2002 n. 2 che recepisce la legge nazionale n.150/2000;
- VISTA** la Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della funzione pubblica, 7 febbraio 2002 recante "Attività di comunicazione delle Pubbliche Amministrazioni";
- VISTA** la nota prot./Area Int.3/n. 37696 e prot./Servizio 1/n. 1248 del 05.05.2010;
- VISTO** il D.A. n. 2800/12 del 27.12.2012 "Istituzione Rete dei referenti per la Comunicazione in seno alle Aziende Sanitarie del S.S.R.";
- CONSIDERATA** l'attività di supporto svolta da Formez PA nell'ambito della linea 6 del Programma Operativo di Assistenza Tecnica del Ministero della Salute (POAT Salute) "Supporto al miglioramento della comunicazione istituzionale sanitaria in Sicilia attraverso l'istituzione della Rete Civica della Salute";
- CONSIDERATA** la necessità di migliorare e sviluppare gli strumenti, le modalità e le procedure di comunicazione interna ed esterna delle Aziende Sanitarie del S.S.R., nonché di definire ruoli e compiti di tutti gli attori che, a vario titolo, intervengono nei processi di comunicazione aziendale;
- RITENUTO** di dover dotare le strutture di comunicazione (UU.OO. Comunicazione, UU.RR.PP. ed Uffici Stampa) delle Aziende Sanitarie del S.S.R. di uno strumento metodologico per la redazione ed implementazione dei singoli Piani di comunicazione aziendale;

D E C R E T A

- ART. 1** sono approvate le Linee Guida per la stesura del Piano di comunicazione aziendale, parte integrante e sostanziale del presente provvedimento;
- ART. 2** le presenti Linee Guida dovranno essere adottate dalle Aziende Sanitarie del S.S.R. per la stesura del Piano di comunicazione aziendale a partire dall'anno 2014.

Il presente decreto sarà pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale della Regione Siciliana e verrà pubblicato sul sito Internet:

[http://pti.regione.sicilia.it/portal/page/portal/PIR_PORTALE/PIR_LaNuovaStrutturaRegionale/PIR_Asses
soratoSalute](http://pti.regione.sicilia.it/portal/page/portal/PIR_PORTALE/PIR_LaNuovaStrutturaRegionale/PIR_Asses
soratoSalute)

3 0 DIC. 2013



L'Assessore
(Dott.ssa Lucia Borsellino)

2

Regione Siciliana



ASSESSORATO DELLA SALUTE

Linee Guida per la stesura del Piano di Comunicazione Aziendale

A handwritten signature in black ink, located in the bottom right corner of the page. The signature is stylized and appears to be a single name.

Premessa

Il riordino del Sistema Sanitario Regionale e la riqualificazione dell'offerta sanitaria in Sicilia, previsti dalla L.R. 5/2009 e dal successivo Piano della Salute 2011-2013, hanno reso necessaria l'individuazione e l'implementazione di strumenti a supporto del Sistema Salute, anche in relazione al ruolo strategico svolto dalla comunicazione.

A tal fine, in sinergia con le indicazioni fornite dalla vigente legislazione in materia di comunicazione nell'ambito della Pubblica Amministrazione, l'Assessorato della Salute – Regione Siciliana - ha evidenziato la necessità di ricorrere a specifiche *Linee Guida per la stesura del Piano di Comunicazione Aziendale*, al fine di supportare ciascuna Azienda Sanitaria¹ nell'elaborazione del proprio Piano di Comunicazione.

Le indicazioni contenute nell'è *Linee Guida* intendono quindi rappresentare un contributo di natura metodologica, a supporto della stesura e dell'implementazione dei singoli Piani di Comunicazione, al fine di fornire dei criteri omogenei in tutto il territorio regionale e promuovere il confronto reciproco tra le Aziende Sanitarie, nonché l'individuazione e lo scambio delle buone pratiche in materia.

L'elaborazione delle Linee Guida si inserisce nell'ambito del Progetto Operativo di Assistenza Tecnica (POAT Salute) del Ministero della Salute. Il Ministero ha, infatti, stipulato con il Dipartimento della Funzione Pubblica, Ente intermedio, una Convenzione per la Gestione del POAT la cui attuazione è stata affidata in parte a Formez PA. Il Progetto, cofinanziato con Fondi FESR 2007-2013, è finalizzato al rafforzamento delle capacità tecniche e di *Governance* delle Regioni dell'Obiettivo Convergenza (Calabria, Campania, Puglia e Sicilia) per migliorare l'efficacia della programmazione e della valutazione delle azioni per la Salute che concorrono in modo rilevante allo sviluppo socio economico dei territori. Nello specifico, le Linee Guida sono state elaborate nell'ambito della Linea 6 – Regione Siciliana *“Supporto al miglioramento della comunicazione istituzionale sanitaria in Sicilia attraverso l'istituzione della Rete Civica della Salute”*.

¹ Con il termine “Azienda Sanitaria” si intendono le Aziende Sanitarie Provinciali (A.S.P.), le Aziende Ospedaliere (A.O.), le Aziende Ospedaliere Universitarie Policlinico (A.O.U.P.) e le Aziende Ospedaliere di Rilievo Nazionale e di Alta Specializzazione (A.R.N.A.S.).

1. Il Piano di Comunicazione Aziendale come strumento di *Governance*

Il Piano di Comunicazione rappresenta uno strumento di *Governance* tramite il quale le singole Aziende Sanitarie coniugano obiettivi, strategie, azioni e strumenti di comunicazione secondo un disegno organico e razionale. Costituisce, inoltre, uno strumento strategico per rendere operative le indicazioni fornite dai documenti di programmazione sanitaria quali, tra gli altri, il Piano Sanitario Nazionale (PSN), il Piano Sanitario Regionale (PSR) ed il Piano Attuativo Aziendale (PAA). Elaborato secondo criteri omogenei e condivisi, il Piano favorisce lo sviluppo di una comunicazione organizzativa, basata sull'uniformità di linguaggi, strumenti e processi condivisi tra gli attori coinvolti a vari livelli di *Governance* (regionale e locale). Allo stesso tempo, permette di realizzare in maniera sistematica attività di informazione, promozione ed educazione alla salute ispirate ai principi di trasparenza, imparzialità, partecipazione ed esigibilità dei diritti da parte dei cittadini, nonché di sostenere i principi di uguaglianza, universalità, globalità e volontarietà previsti dalla L. 833/1978.

Nel dare indicazioni utili per la stesura del Piano di Comunicazione Aziendale, appare indispensabile fornire una preliminare chiave di lettura in merito alle tre principali dimensioni della comunicazione:

1. *Comunicazione interna*: è intesa come l'insieme dei processi strategici e operativi, di creazione, ottimizzazione, scambio e condivisione di messaggi informativi e valoriali, nonché delle procedure di comunicazione utilizzate all'interno dell'Azienda Sanitaria. Ha la funzione di interpretare e promuovere l'identità dell'Azienda, nonché di costruire relazioni a sostegno della *mission* e degli obiettivi dell'organizzazione;
2. *Comunicazione esterna*: è la comunicazione rivolta ai cittadini, alla collettività ed ai media. Ha la funzione di promuovere la conoscenza, la consapevolezza ed il corretto uso dei servizi sanitari da parte dei cittadini, nonché di informare sull'offerta sanitaria dell'Azienda e sulle relative modalità di accesso; al contempo ha la funzione di garantire, tramite azioni di educazione, promozione e sensibilizzazione, la corretta informazione su stili di vita salutari, fattori di rischio e principali determinanti della salute;
3. *Comunicazione inter-istituzionale*: è riferita alle relazioni che intercorrono tra Assessorato della Salute e Aziende Sanitarie, tra differenti Aziende Sanitarie e tra queste ultime ed altri Attori Istituzionali (Enti locali, Enti previdenziali, etc.) o Sociali (Terzo settore, Cooperazione sociale, Organizzazioni sindacali, Ordini professionali, etc). Oltre allo scambio di informazioni su strategie organizzative e gestionali, riguarda lo sviluppo di un

linguaggio comune e di una metodologia di lavoro condivisa tra le varie Aziende Sanitarie che operano nello stesso bacino territoriale di riferimento (es. Aree Metropolitane), al fine di rendere più efficaci le modalità comunicative utilizzate.

2. Gli Attori

La definizione e l'implementazione del Piano di Comunicazione costituisce un complesso processo di lavoro che necessita del coinvolgimento di una serie di attori, regionali ed aziendali, che intervengono nelle diverse fasi evolutive del Piano, in base al ruolo e alla funzione assunta. In questo quadro il Piano di Comunicazione diviene, oltre che documento di pianificazione delle attività, strumento di coordinamento e gestione dei flussi comunicativi: dall'Assessorato della Salute alle singole Aziende Sanitarie e viceversa; all'interno dell'Azienda Sanitaria; tra diverse Aziende Sanitarie e/o altri Attori Istituzionali e Sociali.

Il livello Regionale

- **L'Area Interd.le 7 "Formazione e Comunicazione"** dell'Assessorato della Salute - Dipartimento per le Attività Sanitarie e Osservatorio Epidemiologico (**DASOE**), costituisce il punto di riferimento regionale per le attività di comunicazione in ambito sanitario. Svolge la funzione di coordinamento delle Unità Operative Comunicazione delle Aziende Sanitarie siciliane e definisce le linee d'indirizzo per le iniziative e per le campagne di comunicazione che le vedono coinvolte. Tale Area svolge funzioni di monitoraggio sulle attività di comunicazione delle singole Aziende Sanitarie, verificandone la coerenza con le Linee Guida per la stesura del Piano di Comunicazione Aziendale e con i Piani Attuativi Aziendali. Sulla base del monitoraggio l'Area fornisce, se ritenuto opportuno, entro il mese di Dicembre di ogni anno, indicazioni utili al miglioramento e/o alla revisione dei Piani di Comunicazione. Parallelamente, l'Area sovrintende/coordina la regolare e puntuale alimentazione del portale web verticale www.costruiredalute.it, garantendone l'accessibilità anche ai cittadini stranieri attraverso la traduzione dei contenuti pubblicati *on line*. Effettua, inoltre, attività di monitoraggio sulla costante alimentazione del portale, da parte delle Unità Operative Comunicazione delle Aziende, così come previsto nelle *Linee Guida per la gestione, manutenzione ed implementazione del portale web verticale "Costruire Salute"* (Prot./Area Interd.7/ n.71318 del 27.09.2012).

Il livello Aziendale

- **Il Direttore Generale** detta le linee d'indirizzo per la realizzazione del Piano di Comunicazione in armonia con gli obiettivi strategici dell'Azienda e con le Linee Guida regionali e assegna le risorse (umane ed economiche) necessarie alla realizzazione dello stesso. Il Direttore approva il documento e supervisiona sulla sua corretta realizzazione. Inoltre, svolge una funzione proattiva: crea le condizioni comunicative e organizzative necessarie a sensibilizzare il personale sulla *vision* aziendale, sulle finalità del Piano e sugli obiettivi di salute che si intende perseguire.
- **Il Responsabile dell'Unità Operativa Comunicazione** è a capo della struttura preposta alla realizzazione del Piano di Comunicazione. Tale struttura, posizionata in staff alla Direzione Generale, è articolata in: Ufficio Relazioni con il Pubblico (U.R.P.) e Ufficio Stampa, di cui si avvale per lo svolgimento delle proprie funzioni.
Il Responsabile dell'Unità Operativa trasmette, entro il mese di Settembre di ogni anno, il Piano di Comunicazione all'Area Interd.le 7 del DASOE e ne recepisce le eventuali indicazioni e/o revisioni. Il suo compito, pertanto, non si limita alla stesura e alla trasmissione del documento, ma comprende tutte le fasi di sviluppo del Piano. Il suo ruolo, infatti, è determinante sia nella fase di raccolta delle informazioni utili alla pianificazione delle iniziative di comunicazione da attivare, che nella successiva fase di attuazione delle azioni programmate. Inoltre svolge la funzione di coordinamento tra i diversi attori interni all'Azienda che intervengono nella realizzazione del Piano, fornendo tutti i dati e le informazioni necessarie alla sua progettazione (report, analisi dei dati, flussi informativi, etc.). Con riferimento, inoltre, alle tre Aree Metropolitane della Regione (Palermo, Catania e Messina), il Responsabile della Unità Operativa Comunicazione collabora all'ideazione e alla realizzazione di iniziative comuni e/o campagne di comunicazione, informazione e sensibilizzazione tra le Aziende Sanitarie della relativa Area Metropolitana.
- Il Responsabile dell'Unità Operativa Comunicazione è anche Responsabile del procedimento di pubblicazione dei contenuti sul sito web aziendale. In funzione di tale compito e in coerenza con le *Linee Guida per i siti web della P.A.* emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica coordina la pubblicazione e l'aggiornamento delle informazioni relative ai servizi sanitari, garantendone l'accessibilità anche ai cittadini stranieri attraverso la traduzione dei contenuti, assicura la gestione coordinata dei

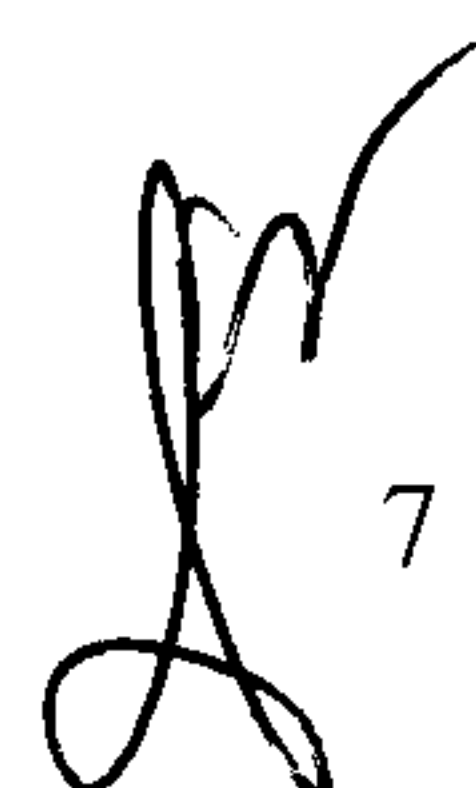
contenuti digitali, delle informazioni *on line* e dei processi redazionali dell'Azienda Sanitaria. Inoltre, è Responsabile dell'omogeneizzazione dei processi editoriali e dei contenuti sotto il profilo grafico e del linguaggio, nonché della pubblicazione *on line* degli stessi. Al fine di assicurare la piena implementazione del sito web, le cui modalità dovranno essere definite da un apposito regolamento interno all'Azienda Sanitaria, il Responsabile si può avvalere anche di altre strutture interne o, in assenza di esse, di professionalità esterne per la gestione della piattaforma informatica o per altre competenze specifiche. In qualità di Responsabile del procedimento di pubblicazione dei contenuti, inoltre, assicura che l'alimentazione e l'aggiornamento della sezione "Ufficio Stampa" del portale web verticale www.costruiredalute.it avvenga compiutamente. Infine, collabora con il Responsabile per la Trasparenza, mettendo a disposizione gli spazi web e/o apposite sezioni dedicate alla pubblicazione delle informazioni relative all'Amministrazione Trasparente.

- **L'Ufficio Relazioni con il Pubblico** promuove l'ascolto dei cittadini e attua i processi di verifica della qualità percepita, svolge attività di comunicazione sull'orientamento, l'accesso e l'uso dei servizi sanitari da parte dei cittadini, anche nei confronti di quelli comunitari secondo quanto previsto dalla Direttiva 2011/24/UE, ed infine garantisce l'esercizio dei diritti di accesso agli atti e di partecipazione al procedimento amministrativo.
- **L'Ufficio Stampa** svolge attività di informazione attraverso i mezzi di comunicazione di massa, l'elaborazione di prodotti editoriali (articoli, comunicati stampa, *newsletter*, bollettini informativi, etc.) e l'organizzazione di eventi e conferenze stampa di interesse per l'Azienda. Il Responsabile dell'Ufficio Stampa, in accordo con il Dirigente dell'Unità Operativa Comunicazione e con l'Area Interd.le 7 dell'Assessorato, contribuisce all'alimentazione della sezione "Ufficio Stampa" del portale web verticale www.costruiredalute.it, assumendo la responsabilità dei contenuti editoriali e multimediali pubblicati all'interno dell'apposita sezione.
- **Il Responsabile per la Trasparenza**, figura introdotta dall'art. 43 del D.Lgs 33/2013, viene individuato con atto formale dell'Azienda Sanitaria e svolge stabilmente l'attività di controllo sugli obblighi di pubblicazione previsti dalla normativa vigente, assicurando la completezza, la chiarezza e l'aggiornamento delle informazioni

pubblicate *on line* all'interno della sezione "Amministrazione Trasparente". Il Responsabile vigila sull'applicazione degli atti normativi in merito agli obblighi di pubblicità, trasparenza e riservatezza dei dati pubblicati sul sito web aziendale, nel rispetto di quanto previsto dalla L. 190/2012 e dal D.Lgs 33/2013.

- **Il Referente per la Comunicazione Aziendale**, figura prevista dal D.A. 2800/12, partecipa alle riunioni della Rete dei Referenti per la comunicazione in Sanità e rappresenta il punto di contatto tra l'Assessorato della Salute e l'Azienda Sanitaria nella realizzazione di campagne di comunicazione, educazione e promozione alla salute a carattere regionale. Il suo compito, inoltre, è quello di assicurare che all'interno dell'Azienda non si verifichino fenomeni di duplicazione e sovrapposizione di iniziative di comunicazione/informazione già in corso ad altri livelli. Il Referente trasferisce all'interno dell'Azienda Sanitaria di appartenenza, le buone pratiche condivise in seno alla Rete dei Referenti per la Comunicazione, favorendo così il miglioramento dei processi di comunicazione aziendale. Infine, essendo titolare delle chiavi d'accesso alla sezione "Ufficio Stampa" del portale web verticale www.costruiredisalute.it, collabora fattivamente con il Responsabile del procedimento di pubblicazione dei contenuti web e con l'Ufficio Stampa aziendale per un'efficace e coordinata gestione delle informazioni da pubblicare.

La Rete regionale dei Referenti per la Comunicazione (D.A. 2800/12) si colloca ad un livello intermedio, tra l'Assessorato della Salute (Area Interd.le 7) e le Aziende Sanitarie, nella veicolazione degli obiettivi strategici regionali ed aziendali e nel supporto alla realizzazione di campagne di comunicazione e informazione a valenza regionale. La Rete nomina un proprio rappresentante che si fa portatore delle istanze dei Referenti presso l'Assessorato della Salute, e viceversa. Inoltre, su convocazione dell'Area Interd.le 7, si riunisce per condividere i Piani di Comunicazione elaborati dalle Aziende Sanitarie e individuare buone pratiche da trasferire nei contesti aziendali al fine di migliorare metodologie, strumenti e linguaggi in un'ottica di efficacia ed efficienza.



3. La stesura del Piano di Comunicazione Aziendale: Metodologia e Fasi

Con riferimento alle tre principali dimensioni comunicative precedentemente individuate (interna, esterna ed inter-istituzionale), al fine di garantire un'efficace pianificazione e realizzazione delle relative azioni, la stesura del Piano di Comunicazione Aziendale richiede il susseguirsi di alcune fasi di sviluppo logico.

Il presupposto di base è che il Piano di Comunicazione comprende l'insieme di strategie ed azioni funzionali al perseguimento degli obiettivi dell'Azienda Sanitaria, da cui esso discende. Ne consegue che gli obiettivi di comunicazione e le relative strategie da mettere in atto, alla cui concreta attuazione concorrono gli strumenti e le risorse necessarie, dovranno essere identificati in modo puntuale e a monte della redazione del Piano.

Tenendo conto di questi criteri di congruenza e logicità, occorre procedere secondo le seguenti fasi di lavoro:

1. Analisi dello scenario;
2. Individuazione degli obiettivi;
3. Definizione dei target;
4. Definizione delle azioni del Piano;
5. Individuazione degli strumenti di comunicazione;
6. Misurazione dei risultati.

3.1 Analisi dello scenario

Punto di partenza per lo sviluppo del Piano di Comunicazione è l'analisi dello scenario di riferimento. In questa fase è opportuno raccogliere informazioni particolarmente rilevanti sia rispetto alle caratteristiche territoriali ed organizzative dell'Azienda che alle principali attività di comunicazione aziendale e strategie organizzative adottate. Nella descrizione dello scenario, occorre, dunque, identificare alcune informazioni chiave:

1. Descrizione geografica del territorio, con riferimento alla provenienza ed alle caratteristiche degli assistiti;
2. Descrizione degli stakeholder rilevanti: Terzo settore, Cooperazione sociale, Organizzazioni sindacali, Ordini professionali, Associazioni di utenti o altre realtà dell'Associazionismo locale;
3. Descrizione delle macrostrutture aziendali;

4. Descrizione dell'organizzazione dell'Unità Operativa Comunicazione, delle professionalità, delle risorse economiche, strumentali e tecnologiche a disposizione;
5. Descrizione delle attività di comunicazione realizzate dall'Azienda nell'anno precedente.

3.2 Individuazione degli obiettivi

A partire dai dati e dalle informazioni ricavate dall'analisi dello scenario di riferimento e in coerenza con gli atti programmatici, è necessario procedere all'individuazione degli obiettivi generali ed operativi del Piano di Comunicazione:

- a) *Obiettivi generali.* Supportano il raggiungimento degli obiettivi previsti dai documenti di programmazione nazionale, regionale ed aziendale. La loro definizione si concentra su macro tematiche che necessitano di essere declinate, secondo una logica di priorità, in obiettivi operativi.
- b) *Obiettivi operativi.* Nella definizione di tali obiettivi, in cui si indicano chiaramente quali specifici cambiamenti o processi si intende realizzare attraverso il Piano, si dovrà fare riferimento alle tre principali dimensioni della comunicazione individuate:
 1. *Comunicazione interna.* Riguardano gli obiettivi utili al miglioramento dei processi comunicativi interni all'Azienda attraverso il coinvolgimento e la responsabilizzazione del personale, nonché all'implementazione e allo sviluppo dei flussi di comunicazione finalizzati allo scambio delle informazioni;
 2. *Comunicazione esterna.* Riguardano gli obiettivi finalizzati alla diffusione della conoscenza e all'*empowerment* del cittadino sia sulla rete dei servizi sanitari offerti, che sui temi della promozione alla Salute;
 3. *Comunicazione inter-istituzionale.* Riguardano gli obiettivi relativi alla progettazione e alla realizzazione di azioni di comunicazione condivise tra l'Assessorato della Salute e le Aziende Sanitarie, tra differenti Aziende Sanitarie e tra queste ultime ed altri Attori Istituzionali o Sociali, rispetto a specifiche tipologie di utenza o determinate aree territoriali (Aziende Sanitarie che operano nello stesso bacino territoriale di riferimento, Aree Metropolitane, etc.).

Gli obiettivi operativi, inoltre, devono essere formulati in modo tale da permettere l'individuazione di indicatori utili al monitoraggio e valutazione del Piano di Comunicazione.



3.3 Definizione dei target

Nella definizione dei target del Piano è necessario compiere delle scelte coerenti con gli obiettivi generali e operativi definiti. Infatti, una volta individuati gli obiettivi è necessario valutare anche attraverso quanto emerso dall'analisi dello scenario (interno ed esterno all'Azienda) a quale segmento di pubblico rivolgersi per veicolare i messaggi di comunicazione in maniera mirata ed efficace. Dall'individuazione dei target dipenderanno, quindi, le strategie e gli strumenti di comunicazione da adottare.

3.4 Definizione delle azioni del Piano

Questa sezione del Piano di Comunicazione comprende la descrizione delle azioni concrete da realizzare (*cosa* deve essere fatto), la definizione dei ruoli relativi ai diversi attori coinvolti (*chi* fa cosa) e l'indicazione del periodo di riferimento cui l'azione si riferisce (*quando* si fa).

Al fine di procedere all'identificazione delle singole azioni del Piano, è necessario partire dagli obiettivi operativi e dai target di riferimento individuati. Le azioni devono essere definite in maniera chiara e secondo criteri di fattibilità, ovvero essere in grado di contribuire al raggiungimento degli obiettivi stabiliti. Parallelamente alla descrizione delle azioni, degli attori coinvolti e dei tempi di realizzazione, è necessario individuare indicatori di realizzazione e risultato, attraverso i quali procedere, successivamente, al monitoraggio delle azioni e alla più generale valutazione del Piano. Tali indicatori devono essere misurabili e definiti in relazione alla loro capacità di fornire dei *feedback* sulle singole azioni implementate. In questa sezione del Piano di Comunicazione vanno, inoltre, descritti per ogni azione identificata i risultati attesi in termini di prodotti e, ove possibile, in termini di esiti nel medio/lungo periodo. La descrizione dettagliata delle azioni, degli attori coinvolti, del periodo di realizzazione, etc. deve essere sintetizzata in apposite tabelle (*vedi Fig.1*), distinte per comunicazione *interna, esterna ed inter-istituzionale*.

Fig.1 - Schema esemplificativo della descrizione delle azioni del Piano di comunicazione aziendale

Tabella descrittiva Azione di Comunicazione								
Obiettivo Generale	Obiettivo Operativo	Target	Descrizione dell'Azione	Attori coinvolti	Periodo di Realizzazione	Indicatore Realizzazione Risultato	Risultato atteso	Budget
Obiettivo Generale 1	Ob. Op. 1	Target 1	Azione 1	Attore 1	Periodo 1	Indicatore 1	Risultato Atteso 1	Budget assegnato Obiettivo Generale 1
			Azione 2	Attore 2	Periodo 2	Indicatore 2	Risultato Atteso 2	
	Ob. Op. 2	Target 2	Azione 1	Attore 1	Periodo 1	Indicatore 1	Risultato Atteso 1	
			Azione 2	Attore 2	Periodo 2	Indicatore 2	Risultato Atteso 2	
			Azione 3	Attore 3	Periodo 3	Indicatore 3	Risultato Atteso 3	

3.5 Individuazione degli strumenti di comunicazione

Definite le azioni di comunicazione occorre procedere all'ultima importante fase operativa necessaria ai fini dell'effettiva definizione del Piano, ossia l'individuazione degli strumenti e la definizione delle tecniche e dei mezzi più adeguati per assicurare una migliore capacità comunicativa dell'Azienda per il raggiungimento dei risultati attesi.

Al fine di garantire l'efficacia della strategia comunicativa adottata, è possibile prevedere l'utilizzo integrato delle principali forme comunicative: scritta, visiva, mediatica, informatica, relazionale, etc. Infine, nella scelta degli strumenti di comunicazione occorre tenere sempre in considerazione le variabili che possono determinarne l'efficacia, prime tra tutte l'accessibilità, la rapidità di diffusione e la capacità di raggiungere i target individuati.

3.6 Misurazione dei risultati

La misurazione dei risultati del Piano è necessaria sia per verificarne lo stato di attuazione, che per pianificare e migliorare le successive attività di comunicazione dell'Azienda. Il Piano, quindi, deve prevedere un sistema di monitoraggio, la cui supervisione è in capo al Direttore Generale dell'Azienda Sanitaria, basato sugli indicatori individuati, volto a rilevare l'effettiva corrispondenza tra quanto previsto e quanto realizzato. L'Unità Operativa Comunicazione, sulla base degli indicatori e dei risultati attesi redige, almeno annualmente, un report sullo stato di attuazione del Piano. Tale attività di monitoraggio costituisce uno strumento utile all'Unità Operativa Comunicazione per rilevare i punti di forza e le criticità delle azioni poste in essere, nell'ottica di un miglioramento continuo.

