

Piano della Comunicazione 2021 - 2023

Approvato dal Consiglio di amministrazione INRiM
in data 30 aprile 2021 con deliberazione n. **13/2021/2**

Introduzione	3
Le fasi del Piano della Comunicazione	4
1. Pianificazione e redazione	4
L'analisi del contesto	5
La definizione degli obiettivi	6
Individuazione del pubblico di riferimento	7
La scelta delle strategie	7
La scelta dei contenuti	8
L'individuazione delle azioni e degli strumenti di comunicazione	8
2. Implementazione	9
3. Verifica dei risultati	9
INRiM	10
Contesto territoriale	10
Mission e mandato istituzionale	11
Attività	12
Organigramma e organizzazione	12
Obiettivi	13
Pubblici di riferimento	14
Contenuti	15
Comunicazione Scientifica	15
Comunicazione Istituzionale	16
Comunicazione Interna	16
Comunicazione degli Eventi	17
Divulgazione Scientifica per le Scuole e le Università	17
Strumenti	18
Portale	19
Stampa e media	19
Social network	19
Facebook	19
YouTube	19
LinkedIn	19
Instagram	20
Intranet	20
Azioni	21
Uno sguardo al futuro: le criticità	21
Coordinamento	21
Resistenza al cambiamento	21

Flussi di comunicazione
Aspetti culturali

22
22

Introduzione

La legge n. 150 del 7 giugno 2000, in attuazione dei principi che regolano la trasparenza e l'efficacia dell'azione amministrativa, disciplina le attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni, richiamando in maniera precisa al dovere di ogni singola pubblica amministrazione rispetto alle attività di informazione e di comunicazione istituzionale al fine di:

a) *illustrare e favorire la conoscenza delle disposizioni normative, al fine di facilitarne l'applicazione;*

b) *illustrare le attività delle istituzioni e il loro funzionamento;*

c) *favorire l'accesso ai servizi pubblici, promuovendone la conoscenza;*

d) *promuovere conoscenze allargate e approfondite su temi di rilevante interesse pubblico e sociale;*

e) *favorire processi interni di semplificazione delle procedure e di modernizzazione degli apparati nonché la conoscenza dell'avvio e del percorso dei procedimenti amministrativi;*

f) *promuovere l'immagine delle amministrazioni, nonché quella dell'Italia, in Europa e nel mondo, conferendo conoscenza e visibilità ad eventi d'importanza locale, regionale, nazionale ed internazionale.*

Appare quindi chiaro che la comunicazione istituzionale è uno dei terreni su cui si gioca la sfida al cambiamento dell'amministrazione pubblica: attraverso le attività di informazione e comunicazione gli enti possono infatti da una parte rispondere ai bisogni degli utenti, dall'altra diventare organizzazioni capaci di agire il proprio mandato istituzionale con maggiore livello di coerenza rispetto ai bisogni dei cittadini e delle imprese.

Non esiste, ad oggi, nessun obbligo normativo rispetto alla definizione e alla redazione del Piano della Comunicazione, ma il documento diventa lo strumento attraverso il quale l'Ente definisce un quadro chiaro di strategie, ruoli, regole e procedure entro cui far confluire la pluralità di esigenze legate alla comunicazione. L'esempio significativo è stato riportato dalla città di Torino: *"Il vantaggio più evidente è la progressiva trasformazione della percezione di Torino. Da città grigia dell'industria a centro propulsore dell'arte contemporanea in Italia e della produzione cinematografica: un polo dell'art de vivre"*.

Il Piano della Comunicazione relativo al triennio 2021-2023 rappresenta il primo documento organico di programmazione della comunicazione predisposto da INRiM. Il Piano della Comunicazione è lo strumento che consente di programmare e gestire le azioni di comunicazione; per questo i contenuti del Piano devono dipendere in relazione logica e cronologica dagli obiettivi strategici dell'Ente, dei quali il Piano stesso diventa strumento finalizzato al raggiungimento.

Il presente Piano muove dalla *Vision*, dagli obiettivi strategici di *Mission* e dagli obiettivi strategici definiti dal Piano Integrato della Performance declinandoli in obiettivi di comunicazione e successivamente in azioni specifiche, finalizzate alla promozione

dell'immagine dell'Ente e al miglioramento dell'efficacia dell'informazione verso i pubblici di riferimento.

Il Piano della Comunicazione deve essere funzionale al coordinamento di tutti i soggetti, delle strategie e delle azioni di comunicazione che l'Ente mette in campo per favorire il raggiungimento dei propri obiettivi. Deve essere, quindi, inteso come *processo organizzativo* che attraversa l'Ente, lo coinvolge interamente e lo indirizza nelle proprie modalità operative.

Da quanto detto, ne deriva che il Piano della Comunicazione deve porsi tre distinte finalità:

- quella *strategica*, con il fine di supportare l'organizzazione e l'implementazione delle proprie scelte;
- quella di *facilitazione della convergenza* tra le logiche della comunicazione interna e quelle della comunicazione esterna dell'Ente, favorendo quella che può essere definita comunicazione integrata;
- quella di *incentivare* la costruzione di *relazioni bidirezionali* tra l'organizzazione e i suoi pubblici di riferimento. Si tratta di relazioni consapevoli e costanti nel tempo finalizzate alla co-produzione di senso e significati nello scambio comunicativo tra l'ente e i suoi destinatari.

Integrazione, programmazione e visione strategica della comunicazione divengono così, contemporaneamente, presupposti ed effetti di un Piano della Comunicazione. Il Piano aiuta il governo della comunicazione, nel senso che ne consente la finalizzazione, ne individua gli attori, ne indica i prodotti, gli strumenti e le risorse configurandosi come uno strumento dinamico e flessibile capace di accogliere e gestire in maniera efficace cambiamenti, imprevisti, ed emergenze.

Le fasi del Piano della Comunicazione

Il Piano della Comunicazione, nella sua accezione di processo organizzativo, si articola secondo tre fasi distinte:

1. **Pianificazione e redazione**
Fase nella quale si arriva alla stesura del Piano.
2. **Implementazione**
Fase della concreta realizzazione e gestione.
3. **Verifica dei risultati**
Fase di verifica dei risultati ottenuti, dell'impatto e degli effetti generati sul contesto interno ed esterno all'Ente e delle eventuali discrepanze tra questi e gli obiettivi prefissati.

1. Pianificazione e redazione

La fase di pianificazione e redazione del Piano può essere suddivisa in due momenti:

1. una fase di *progettazione strategica*
Consiste nell'identificazione degli obiettivi strategici dell'amministrazione, nell'analisi del contesto interno ed esterno all'organizzazione e nell'individuazione degli attori

- coinvolti e dei destinatari delle diverse azioni di comunicazione previste, coerentemente con gli obiettivi fissati;
2. una fase di *progettazione operativa*
In cui si procede alla traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi, nella scelta degli strumenti e delle attività più idonee al raggiungimento degli obiettivi di comunicazione.

Sviluppando la progettazione strategica ed operativa per arrivare alla redazione del Piano della Comunicazione si affrontano sette passaggi fondamentali:

1. l'analisi del contesto;
2. la determinazione degli obiettivi di comunicazione;
3. l'individuazione dei pubblici di riferimento;
4. la scelta delle strategie;
5. la scelta dei contenuti;
6. l'individuazione delle azioni e degli strumenti di comunicazione;
7. la misurazione dei risultati.

L'analisi del contesto

Per contesto si intende il contesto generale di riferimento (geografico, territoriale, socio-economico), il contesto di settore (caratteristiche del mercato), il contesto organizzativo (caratteristiche dell'Ente).

Quale tipo di scenario considerare è una scelta che dipende dall'obiettivo strategico di partenza.

Analizzare il contesto, in riferimento alla redazione del Piano della Comunicazione, significa ricercare le fonti e le informazioni necessarie per definire i tratti salienti della comunicazione e individuare le variabili che possono facilitarla od ostacolarla. L'analisi del contesto deve essere rivolta sia verso l'esterno che verso l'interno. Il contesto esterno è costituito dall'insieme di forze, fenomeni e tendenze di carattere generale, che possono avere natura economica, politica e sociale, e che condizionano e influenzano le scelte e i comportamenti di un'organizzazione, indistintamente da tutti gli attori del sistema in cui tale organizzazione si colloca. Il contesto interno, invece, è costituito da tutti quegli elementi che compongono la struttura interna della stessa organizzazione.

Per identificare in modo completo lo scenario bisogna:

- fornire una visione integrata della situazione in cui l'Ente va ad operare;
- stimare preliminarmente le potenziali interazioni e sinergie con i soggetti coinvolti nel progetto che si intende realizzare, sia a titolo diretto che indiretto;
- verificare i punti di forza e i punti di debolezza che caratterizzano la propria organizzazione rispetto al progetto da realizzare;
- verificare i vincoli e le opportunità offerte dall'ambiente di riferimento.

La valutazione dello scenario interno all'organizzazione non può prescindere dall'analisi dell'identità e dell'immagine dell'organizzazione. L'identità è costituita dalle caratteristiche

distintive che l'Ente riconosce e decide come proprie, mentre l'immagine è il risultato di un processo di comunicazione della propria identità.

Occorre, quindi, valutare con attenzione anche la percezione dell'immagine che dell'organizzazione si ha, sia all'interno della stessa sia all'esterno.

L'analisi dello scenario, inoltre, è funzionale alla contestualizzazione degli obiettivi strategici per una loro efficace traduzione in obiettivi di comunicazione. Individua specifiche caratteristiche del contesto e dell'organizzazione che permetteranno l'articolazione dell'obiettivo strategico di comunicazione in obiettivi operativi correlati a specifiche caratteristiche ritenute importanti.

La definizione degli obiettivi

La seconda fase del progetto di pianificazione consiste nella definizione degli obiettivi di comunicazione a partire, come abbiamo già detto, dalla consapevolezza degli obiettivi strategici dell'organizzazione, dai dati e dalle informazioni che l'analisi del contesto di riferimento, sia interno che esterno, ha messo in luce rispetto a ciascun obiettivo strategico.

Rispetto alla definizione degli obiettivi, oltre a quelli osservabili presso qualsiasi organizzazione, esiste una specificità propria degli Enti pubblici: la trasparenza e l'imparzialità dell'azione amministrativa. Potremmo cioè dire che in un Piano della Comunicazione pubblica esistono obiettivi di comunicazione funzionali alle politiche dell'organizzazione, - in questo del tutto simili al settore privato - , e obiettivi di comunicazione funzionali alle politiche della trasparenza e dell'imparzialità che invece sono proprie del settore pubblico.

Gli obiettivi strategici comuni ad ogni pubblica amministrazione possono essere individuati in:

- **obiettivi di garanzia e tutela dei diritti** nella relazione pubblico/privato.
Garanzia del diritto di informazione, di accesso agli atti, privacy così come garantito dalle norme;
- **obiettivi di identità e immagine**
Comunicare l'identità costitutiva dell'Ente, la sua mission, le iniziative e i programmi. Far conoscere in modo puntuale ciò che l'Ente è, di cosa si occupa, qual è la sua funzione istituzionale;
- **obiettivi di policy**
Quando l'efficacia delle politiche dipende anche da convinzioni, comportamenti,intonie valoriali, interdipendenze, la comunicazione assume una grande importanza perché crea le condizioni della costruzione di un significato consapevole e condiviso fra emittente e ricevente;
- **obiettivi di miglioramento della qualità dei servizi offerti e delle prestazioni erogate**
Far conoscere le opportunità di fruizione dei servizi, semplificare le procedure, snellire i tempi, ridurre i costi, rendere i servizi coerenti con i bisogni degli utenti.

Individuazione del pubblico di riferimento

Nella fase di progettazione strategica di un Piano, l'operazione di segmentazione dei pubblici corrisponde alla suddivisione dei destinatari di un intervento o azione di comunicazione, prevista dal Piano stesso, in gruppi omogenei e significativi, che si differenziano in base a caratteristiche ritenute rilevanti ai fini della loro categorizzazione. L'individuazione e la segmentazione dei pubblici di riferimento sono i processi conoscitivi indispensabili per passare dal livello astratto degli obiettivi strategici e comunicativi al livello operativo delle azioni. Nella maggioranza dei casi infatti un Piano della Comunicazione si rivolge ad una pluralità di pubblici differenti che possono essere raggiunti solo tramite azioni di comunicazione costruite ad hoc sulle loro esigenze e modalità, strumenti ed attività comunicative ben precise.

L'individuazione delle categorie di interlocutori dell'organizzazione rispetto agli obiettivi prefissati, l'esigenza di chiarezza sui pubblici nel Piano della Comunicazione deve essere soddisfatta in questa prima fase di progettazione strategica, ma l'esito di tale operazione si ripercuoterà su tutte le successive scelte operative, in particolare sulla scelta dei singoli canali e strumenti di comunicazione.

La scelta delle strategie

Una strategia di comunicazione è un complesso di decisioni armoniche, che indicano su quali fattori si deve agire in riferimento ai pubblici e agli obiettivi individuati, per avere maggiore capacità comunicativa e per conseguire i risultati attesi.

La scelta delle strategie consiste nella traduzione dell'obiettivo in azioni e strumenti di comunicazione. Indica, inoltre, le direzioni che devono essere seguite nella realizzazione concreta del Piano della Comunicazione e quali modi di comunicare e strutturare i messaggi si intendono scegliere.

La scelta della strategia comunicativa avviene sulla base di variabili dalle cui combinazioni discende l'utilizzo di determinati strumenti e canali di comunicazione. Nello specifico, le variabili sono:

- la relazione tra Ente e cittadini;
- i pubblici di riferimento;
- le modalità di contatto;
- lo stile comunicativo.

La scelta dei contenuti

A questo punto è necessario operare una scelta dei contenuti di comunicazione, ovvero quali sono i valori e/o le informazioni che si intende veicolare nella costruzione dei messaggi in modo coerente rispetto agli obiettivi, ai pubblici e alle scelte di strategia effettuate.

Il contenuto deve essere adeguato rispetto al pubblico al quale ci si vuole rivolgere nel rispetto del principio dell'accessibilità. Ad ogni messaggio elaborato è affidata la caratterizzazione e la differenziazione dell'Ente, la validità di un messaggio dipende, quindi, dalla capacità di adattarlo alle diverse forme e ai diversi mezzi di comunicazione.

Tali caratteristiche del messaggio pubblico non devono sacrificare quelle in grado di colpire la sfera dell'emotività del destinatario.

Per questo il messaggio può essere costruito anche per lasciare traccia nella sfera emotiva dei destinatari e per questo non deve vivere solo di parole. È molto importante l'associazione del testo alla creazione di simboli efficaci, che consentano di trasmettere contenuti molto complessi in modo semplice.

Il rispetto dei principi sin qui enunciati consente la realizzazione di una strategia comunicativa capace di messaggi esaustivi, ossia contenenti tutte le informazioni necessarie; pertinenti, vale a dire in linea con le attese; costantemente aggiornati, efficaci rispetto alla trasmissione di senso.

L'individuazione delle azioni e degli strumenti di comunicazione

La definizione della strategia comunicativa permette il passaggio dalla fase di progettazione strategica a quella di progettazione operativa, fase caratterizzata dalla individuazione dei canali e degli strumenti più adeguati a comunicare i contenuti che si intende veicolare, dalla previsione dei tempi necessari all'attuazione del Piano e dalla considerazione delle risorse economiche, umane e tecnologiche a disposizione.

A fronte della strategia di comunicazione prescelta, è possibile passare alla fase della progettazione operativa, fase in cui vengono individuate le attività e gli strumenti più idonei al raggiungimento degli obiettivi di comunicazione.

La scelta dello strumento dipende strettamente dai contenuti, dal tipo di pubblico, dagli effetti che ci si propone di raggiungere, dal tempo e risorse di cui disponiamo.

L'Ente pubblico deve potersi avvalere di più strumenti e canali per garantire al cittadino lo svolgimento di diverse attività di informazione e di comunicazione:

- comunicazione ai mezzi di informazione di massa;
- comunicazione scritta;
- comunicazione visiva;
- comunicazione parlata;
- comunicazione on line;
- organizzazione eventi.

Occorre aggiungere che l'aumento della complessità delle informazioni da fornire, la numerosità e la diversità della composizione del pubblico con il quale si confronta l'Ente suggeriscono, oltre alla ricerca di una perfetta corrispondenza tra obiettivi, destinatari e canali comunicativi, anche l'adozione di una strategia multicanale.

2. Implementazione

La fase di implementazione ed attuazione coincide con la traduzione del Piano della Comunicazione da documento cartaceo a risultato concreto per l'Ente. Presupposto fondamentale per una buona programmazione e gestione del Piano è una chiara distribuzione dei compiti e delle responsabilità all'interno dell'Organizzazione, oltre che una precisa programmazione dei tempi di realizzazione.

La gestione e l'attuazione del Piano è affidata, in primo luogo, a chi detiene la responsabilità formale della comunicazione. Tuttavia la responsabilità formale deve coniugarsi con il coinvolgimento e la partecipazione di altri soggetti appartenenti alla struttura.

Una volta definiti gli obiettivi, i destinatari e gli strumenti, ed avendo anche effettuato un'approfondita analisi del contesto di riferimento, si deve procedere all'organizzazione delle azioni e alla pianificazione della tempistica.

Il Piano della Comunicazione presenta tutte le caratteristiche di un progetto complesso che, per le molte risorse coinvolte, i tempi lunghi e la difficoltà tecnica, richiede il rispetto di determinate regole per sistematizzare strategicamente le attività di pianificazione e monitoraggio.

3. Verifica dei risultati

La verifica dei risultati è la fase conclusiva della logica di pianificazione della comunicazione. L'assenza di analisi dei risultati vanifica la validità del Piano della Comunicazione, compromettendo, di conseguenza, l'efficacia e l'efficienza del successivo processo di pianificazione.

L'attività di verifica è una pratica che permette di assumere informazioni utili sullo stato di attuazione dei processi, attività o azioni progettate e programmate sulla base degli obiettivi fissati durante la fase di pianificazione. Le informazioni sono raccolte attraverso uno studio d'analisi che si rivolge tanto alle conseguenze previste quanto a quelle non previste nella fase di programmazione.

Per scendere nello specifico della verifica dei risultati della comunicazione, si deve cercare di capire lo stato di realizzazione delle attività previste in fase di pianificazione, verificare i risultati ottenuti, l'impatto e gli effetti sul contesto di azione del Piano.

La verifica dei risultati della comunicazione assume un'importanza fondamentale se è applicata come un processo organizzativo che culmina nel Piano della Comunicazione e non in un semplice elenco di cose da fare. All'interno di questo processo organizzativo, la verifica è lo stadio seguente alla pianificazione ed all'implementazione del Piano della Comunicazione, è quella fase che permette di capire se la strada che l'Ente sta percorrendo è proprio quella che era stata programmata. La verifica dei risultati ci dà infatti la possibilità di capire non solo il "dove" si sta andando, ma anche il "come" lo si sta facendo.

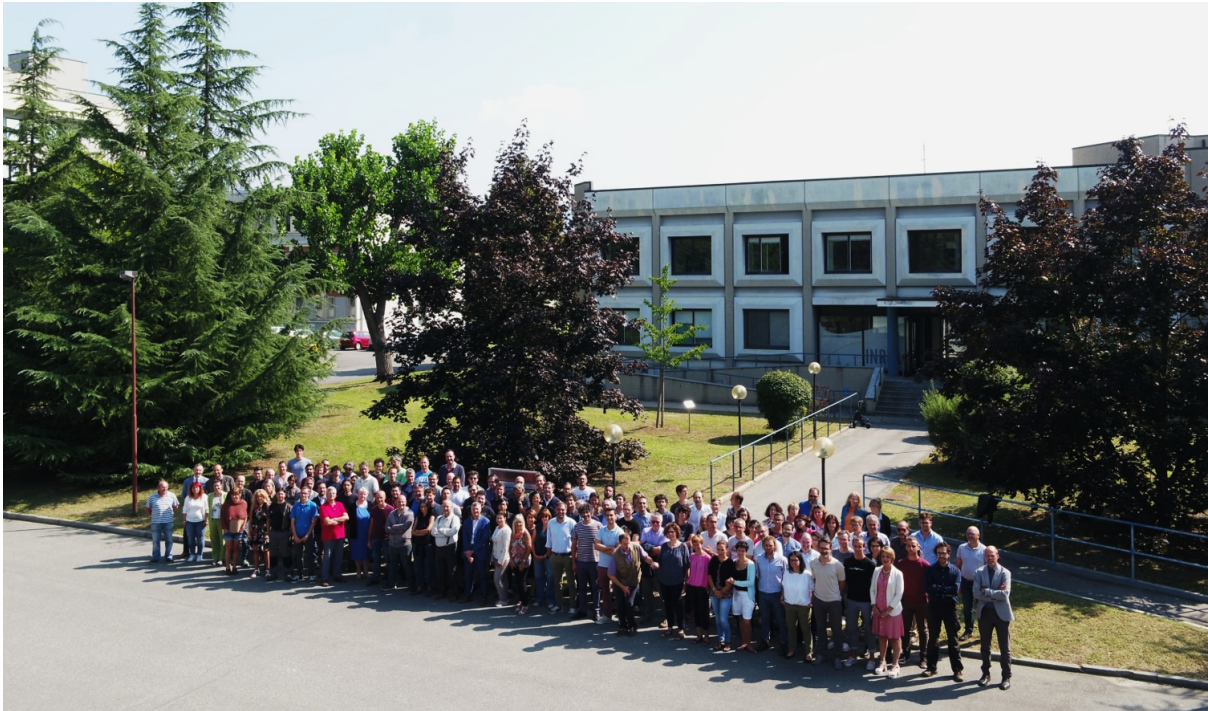


Figura 1. Il personale INRiM fotografato all'interno del campus di Strada delle Cacce 91, Torino.

INRiM

L'Istituto Nazionale di Ricerca Metrologica (INRiM) è un Ente pubblico nazionale istituito con D. Lgs. del 21 gennaio 2004 n. 38.

INRiM nasce effettivamente nel 2006, dalla fusione dell'Istituto di Metrologia Gustavo Colonnetti del CNR (IMGC) e dell'Istituto Elettrotecnico Nazionale Galileo Ferraris (IEN), istituti di lunga tradizione con consolidate e profonde competenze nei campi della metrologia e della scienza dei materiali. La missione, i compiti e le funzioni dell'Istituto sono definiti dal decreto istitutivo n. 38/2004 e dallo Statuto, in vigore dal 1 marzo 2018.

Contesto territoriale

INRiM ha sede nella città metropolitana di Torino e ha in Strada delle Cacce 91 la sua sede legale e il sito operativo principale, mentre in Corso M. D'Azeglio 42 si trova la sede storica che fu dello IEN. L'Ente inoltre ha acquisito, in concessione, alcuni locali destinati ad attività scientifiche dall'Università di Pavia. Alcune unità di personale svolgono la loro attività negli spazi LENS e CNR a Sesto Fiorentino.

La sede principale di INRiM è situata nel quartiere Mirafiori Sud, in un campus di 130 000 m², un'area verde all'interno del parco Colonnetti che ospita gli uffici e i laboratori dell'Istituto.

Mirafiori Sud è un quartiere esteso, alla periferia della città, sviluppatosi a partire dagli anni Cinquanta come quartiere operaio con l'apertura dello stabilimento Fiat Mirafiori. La presenza dell'Istituto di ricerca a Mirafiori è parte di un processo di riqualificazione che mira

a fornire una nuova identità ad un quartiere sede di profondi cambiamenti, focalizzato sulla tecnologia, alla ricerca, alla coscienza green.

La sede di Corso Massimo D'Azeglio, che ospita alcuni laboratori di ricerca, si trova al confine con il parco del Valentino, nel quartiere San Salvario.

La città di Torino ha fornito, alla fine dell'Ottocento, il contesto ideale per lo sviluppo della scienza delle misure, grazie alla sua vocazione industriale. Anche oggi il territorio piemontese, pur rimanendo fortemente legato al settore industriale e produttivo, è un ambiente favorevole per la ricerca e la diffusione della cultura scientifica. Nella Città metropolitana di Torino, sono presenti due atenei - l'Università degli Studi di Torino e il Politecnico di Torino - e diverse associazioni che si occupano della comunicazione e della promozione della scienza, oltre alle sedi locali di altri istituti nazionali (INAF presso l'Osservatorio Astronomico, INFN presso l'Università degli Studi di Torino e CNR).

Mission e mandato istituzionale

Legge istitutiva: D. Lgs. del 21 gennaio 2004 n. 38, pubblicato sulla G.U. n. 38 del 16 febbraio 2004

Art. 2 Finalità dell'Ente

1. L'I.N.RI.M. è l'ente pubblico nazionale con il compito di svolgere e promuovere attività di ricerca scientifica, nei campi della metrologia. L'I.N.RI.M. svolge le funzioni di Istituto metrologico primario, già di competenza dell'Istituto «Gustavo Colonnetti» e dell'Istituto elettrotecnico nazionale «Galileo Ferraris» ai sensi della legge 11 agosto 1991, n. 273. L'I.N.RI.M., valorizza, diffonde e trasferisce le conoscenze acquisite nella scienza delle misure e nella ricerca sui materiali, allo scopo di favorire lo sviluppo del sistema Italia nelle sue varie componenti.

Art. 3 Attività dell'I.N.RI.M.

- 1. L'I.N.RI.M. oltre a svolgere le attività indicate dalla legge 11 agosto 1991, n. 273:*
- a) realizza, promuove e coordina, anche nell'ambito di programmi dell'Unione europea e di organismi internazionali, attività di ricerca scientifica e tecnologica, sia tramite le strutture proprie sia in collaborazione con le università e con altri soggetti pubblici e privati, nazionali e internazionali;*
 - b) promuove, sostiene e coordina la partecipazione italiana ad organismi, progetti ed iniziative internazionali nelle materie di competenza, fornendo, su richiesta di autorità governative, competenze scientifiche;*
 - c) svolge attività di comunicazione e promozione della ricerca, curando la diffusione dei relativi risultati economici e sociali all'interno del paese;*
 - d) promuove la valorizzazione a fini produttivi e sociali e il trasferimento tecnologico dei risultati della ricerca svolta o coordinata dalla propria rete scientifica;*
 - e) effettua la valutazione dei risultati dei propri programmi di ricerca, del funzionamento delle proprie strutture e dell'attività del personale, sulla base di criteri di valutazione definiti dal Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca;*
 - f) promuove la formazione e la crescita tecnico-professionale dei ricercatori nei campi scientifici di propria competenza, attraverso l'assegnazione di borse di studio e assegni di ricerca, nonché promuovendo e realizzando, sulla base di apposite convenzioni con le università, corsi di dottorato di ricerca, anche sulla base delle convenzioni di cui all'articolo 2, comma 4, e anche con il coinvolgimento del mondo imprenditoriale;*

g) svolge, su richiesta, attività di consulenza tecnico-scientifica sulle materie di competenza, a favore del Ministero dell'istruzione, dell'università e della ricerca, delle pubbliche amministrazioni, delle imprese o di altri soggetti privati;

h) nell'ambito del perseguimento delle proprie attività istituzionali può fornire servizi a terzi in regime di diritto privato.

Attività

L'attività di INRiM, condotta anche attraverso la partecipazione a programmi nazionali e internazionali, è articolata in:

- **ricerca scientifica:** realizzazione e promozione delle attività di ricerca scientifica nei campi della metrologia. Ciò comprende la scienza stessa della misurazione, la ricerca sui materiali, i campioni innovativi di unità di misura, l'utilizzo innovativo e l'adeguamento della misurazione nei settori di grande interesse nazionale ed internazionale;
- **ricerca istituzionale:** esercizio delle funzioni di *Istituto Metrologico Primario* per l'Italia (L. 273/1991). Ciò comprende il mantenimento, il miglioramento e la disseminazione dei campioni nazionali delle unità di misura SI di competenza e la rappresentanza dell'Italia negli organismi metrologici internazionali;
- **attività di terza missione:** valorizzazione, diffusione e trasferimento delle conoscenze acquisite al tessuto economico e sociale e attività di *public engagement*. La terza missione comprende quindi la ricerca applicata, la formazione e la divulgazione, la prossimità alle aziende tramite servizi conto terzi, la consulenza alle pubbliche amministrazioni, il sostegno all'economia, la normazione tecnica, la promozione di brevetti e spin off e la valorizzazione del patrimonio di beni culturali.

Organigramma e organizzazione

INRiM è organizzato in due sezioni, una tecnico-amministrativa e una scientifica. Sono organi dell'Istituto: il Presidente, il Consiglio di Amministrazione, il Consiglio Scientifico, il Direttore Scientifico, la Direzione Scientifica, il Collegio dei Revisori dei Conti.

Il modello strutturale di organizzazione e funzionamento si articola in:

- Direzione generale, per la gestione amministrativa, per l'organizzazione delle risorse umane e per la gestione dei servizi tecnici, ad esclusione di quanto di competenza della Direzione scientifica. La Direzione generale opera sotto la diretta responsabilità del Direttore Generale;
- Direzione scientifica, per il coordinamento, la programmazione e lo svolgimento delle attività tecnico-scientifiche dell'Ente svolte nelle Divisioni. Alla Direzione Scientifica è preposto il Direttore scientifico.

La sezione tecnico-amministrativa è costituita dalla Direzione generale, articolata in due Direzioni di II livello, Direzione Affari Giuridici e Direzione Tecnica, e in 5 unità organizzative (UO) di diretta afferenza e 2 servizi. Ogni UO opera sotto il coordinamento di un Responsabile.

La sezione scientifica è costituita da tre Divisioni di ricerca per lo svolgimento dei programmi tecnico-scientifici, cui sono preposti i Responsabili di Divisione.

Al 31 dicembre.2020 INRiM conta 241 dipendenti, di cui 13 a tempo determinato e 31 assegnisti di ricerca.

Obiettivi

Gli obiettivi del presente Piano della Comunicazione sono stati individuati come declinazione delle aree di sviluppo strategico dell'Ente, a loro volta derivati dalla *Vision*, dalla *Mission* e dal Piano Integrato della Performance 2021-2023.

Le aree di sviluppo strategico di riferimento sono la promozione dell'Ente, la comunicazione e promozione della ricerca scientifica e le attività di terza missione, oltre a quelli direttamente collegati alla performance: miglioramento del livello di servizio, sicurezza degli ambienti e dei processi, sostenibilità ambientale, attenzione alle persone e alla qualità degli ambienti.

La tabella sottostante riassume puntualmente le declinazioni delle aree di sviluppo strategico dell'Ente in obiettivi di comunicazione.

Tabella 1- Declinazione delle aree di sviluppo strategico dell'Ente in obiettivi della comunicazione.

AREE DI SVILUPPO STRATEGICO DELL'ENTE	OBIETTIVI DELLA COMUNICAZIONE
Promozione dell'Ente	Sviluppo della comunicazione istituzionale
	Promozione delle possibilità di lavoro in INRiM
Comunicazione e promozione della ricerca scientifica	Presentazione della ricerca
Public engagement e trasferimento tecnologico	Presentazione e promozione dei servizi alle imprese
	Diffusione e valorizzazione della cultura scientifica e metrologica
Miglioramento del livello di servizio	Diffusione dell'immagine coordinata istituzionale
	Sviluppo di strumenti per la comunicazione interna
Sicurezza degli ambienti e dei processi	Miglioramento del flusso delle informazioni
Sostenibilità ambientale	Realizzazione di una campagna di comunicazione sulle green practices

Attenzione alle persone e qualità ambienti di lavoro	Miglioramento del flusso delle informazioni interne
	Aumento dell'engagement interno

Pubblici di riferimento

La comunicazione dell'Ente coinvolge un pubblico eterogeneo per area geografica di appartenenza, caratteristiche socio-demografiche, livello di relazioni e interesse nei confronti dell'Ente. Individuare i pubblici di riferimento significa cercare linguaggi e strumenti adatti a ciascuno di essi.

I pubblici di riferimento cui il Piano della Comunicazione è rivolto sono:

- **il Ministero dell'Università e della Ricerca;**
- **i centri di ricerca (aziende, università, consorzi ecc.) sia pubblici che privati:**
 - imprese e aziende della Città Metropolitana di Torino e del territorio piemontese, nazionali e internazionali;
 - enti e istituzioni locali: Comune di Torino, Città Metropolitana di Torino, Regione Piemonte, università piemontesi, associazioni locali per la promozione culturale;
- **il pubblico specializzato senior (docenti universitari, PhD, ricercatori, ecc.)**
 - comunità scientifica locale, nazionale e internazionale;
- **il pubblico specializzato junior**
 - studenti universitari;
- **il pubblico NON specializzato**
 - cittadini interessati alla scienza e/o in particolare alle attività di ricerca nel campo della metrologia;
 - pubblico generico;
 - abitanti del territorio;
- **gli studenti di scuole;**
- **il personale INRiM**
 - ricercatori, tecnologi, tecnici e personale amministrativo dipendenti dell'Istituto;
 - assegnisti di ricerca, dottorandi, tesisti, e tirocinanti che frequentano l'istituto;

Contenuti

I contenuti relativi alla Comunicazione dell'Ente sono qui divisi in cinque macro aree cui fanno riferimento i documenti allegati:

1. Comunicazione Scientifica
2. Comunicazione Istituzionale
3. Comunicazione Interna
4. Comunicazione Eventi
5. Divulgazione Scientifica per le scuole e le università

Le prime quattro aree sono sotto la gestione della UO Comunicazione, l'organizzazione degli eventi è affidata alla UO Servizi Tecnici, la UO Comunicazione collabora sugli aspetti legati alla comunicazione. Per la quinta area è stato istituito il Team di Diffusione della Cultura Metrologica, sotto la Direzione Scientifica, come riportato nel Decreto Direttore Generale n.127/2019 del 19/09/2019.

Comunicazione Scientifica

I contenuti della Comunicazione Scientifica sono suddivisi in sei classi, all'interno delle quali si raccolgono i prodotti dell'attività di ricerca dell'Ente:

- **Temi trattati nella ricerca metrologica in essere**
rappresentano lo stato dell'arte della ricerca condotta in INRiM o da Enti di ricerca metrologica con i quali INRiM condivide scopi e finalità.
- **Progetti** nazionali e internazionali
con particolare attenzione ai momenti di inizio e conclusione del progetto, ma anche ai traguardi intermedi. A questo livello sono considerate anche le azioni di comunicazione necessarie al loro completamento di alcuni progetti.
- **Prodotti della ricerca**
pubblicazioni di articoli su riviste scientifiche, book chapters, creazione di brevetti, nascita di SPIN-OFF.
- **Eventi** a carattere scientifico
partecipazione a seminari (in qualità di speaker), schools ed eventi di rilevanza scientifica.
- Assegnazioni di **premi o riconoscimenti**
- **Consuntivo annuale dell'attività scientifica**
Report annuale sulle attività di ricerca

Comunicazione Istituzionale

I contenuti della Comunicazione Istituzionale sono suddivisi in tre classi, all'interno delle quali si raccolgono:

- **Valori e identità dell'Ente**
INRiM svolge le funzioni di istituto metrologico primario in Italia. Ha il compito di valorizzare, diffondere e trasferire le conoscenze acquisite nella scienza delle misure e nella ricerca sui materiali, allo scopo di favorire lo sviluppo del sistema Italia nelle

sue varie componenti. Tra i suoi compiti, sono compresi il mantenimento, il miglioramento e la disseminazione dei campioni nazionali delle unità di misura del SI di competenza e la rappresentanza dell'Italia negli organismi metrologici internazionali.

- **Offerte lavorative e stage**

L'Ente promuove la formazione e la crescita tecnico-professionale dei ricercatori attraverso l'assegnazione di borse di studio e assegni di ricerca, nonché promuovendo e realizzando, sulla base di apposite convenzioni con le università, corsi di dottorato di ricerca, anche con il coinvolgimento del mondo imprenditoriale. L'Ente favorisce inoltre l'inserimento di figure professionali nell'ambito scientifico, tecnico e amministrativa con stage e offerte di lavoro dedicate.

- **Promozione dei servizi alle imprese**

L'Ente svolge, su richiesta, attività di consulenza tecnico-scientifica sulle materie di competenza, a favore del Ministero dell'Università e della Ricerca, delle pubbliche amministrazioni, delle imprese o di altri soggetti privati; può, inoltre, fornire servizi a terzi in regime di diritto privato.

Comunicazione Interna

Gli argomenti trattati dalla Comunicazione Interna sono:

- **risultati scientifici** della ricerca svolta nell'Ente

La condivisione dei risultati raggiunti dai ricercatori consente, non solamente di tenere aggiornati i colleghi sull'attività svolta, ma anche di intessere relazioni e collaborazioni tra i diversi settori di ricerca;

- **disposizioni dei vertici**

La diffusione e organizzazione delle comunicazioni dei vertici dell'Ente, garantiscono il passaggio delle informazioni tra i dipendenti e favoriscono la loro rintracciabilità in ogni momento;

- **informazioni di pubblica utilità**

Eventi organizzati a livello locale o nazionale, informazioni di carattere generale che favoriscano il diffondersi della cultura dell'Ente e stimolino lo spirito di aggregazione. In questa categoria rientrano anche le campagne di sensibilizzazione e valorizzazione delle tematiche affrontate nel documento di Vision;

- **celebrazioni nazionali e internazionali**

Giornate celebrate ogni anno dall'Ente che ne dimostrano l'apertura a politiche sociali inclusive che favoriscano e stimolino il dialogo tra tutti gli attori che operano nell'Ente;

- **indicazioni operative e policy**

Il corpus di documenti creati con il fine di guidare gli utilizzatori a una gestione degli strumenti dell'Ente condivisa e univoca, in modo da favorire uno stile proprio dell'Ente, riconoscibile e distintivo;

- **materiali e contenuti**

L'insieme dei templates e della documentazione messa a disposizione dei dipendenti a presidio dell'immagine coordinata dell'Ente.

Comunicazione degli Eventi

Gli argomenti trattati dalla Comunicazione degli Eventi riguardano gli ambiti scientifici e istituzionali contenuti nella *Comunicazione Scientifica e Istituzionale*.

Divulgazione Scientifica per le Scuole e le Università

INRiM svolge anche attività di divulgazione scientifica, rivolgendosi in particolare al mondo della scuola e alle università. Tale attività si suddivide in due categorie:

1. Divulgazione scientifica rivolta alle scuole e alle università

All'interno della Segreteria di Direzione Scientifica si svolge un'attività di coordinamento di iniziative di diffusione della cultura metrologica, a livello sia locale sia nazionale, dedicate al mondo della scuola.

In particolare, nel triennio 2021-2023, ci sarà un forte impegno per la definizione e successiva realizzazione del "Progetto Scuole", richiesto dalla Presidenza e accolto dalla Direzione scientifica, rivolto agli studenti delle scuole secondarie di secondo grado. A questo scopo è stato costituito un gruppo di lavoro che provvederà a realizzare materiale per promuovere una migliore conoscenza della metrologia e del Sistema Internazionale di unità di misura. Il gruppo intende innanzitutto procedere con la produzione di alcuni video da mettere a disposizione degli insegnanti, prevedendo la possibilità di momenti di interazione diretta con gli studenti (anche con la didattica a distanza).

Altre iniziative sostenute dal gruppo saranno le "visite virtuali ai laboratori", che, in presenza della perdurante pandemia, potranno costituire una valida alternativa alle tradizionali visite di classi o altri gruppi organizzati all'interno dei laboratori INRiM.

E' stata confermata una consolidata collaborazione con l'associazione Centroscienza, che da anni promuove in città ed in provincia le "Settimane a scuola", per portare la scienza e gli esperimenti dall'Università e dagli enti di ricerca all'interno delle classi delle scuole primarie e secondarie di primo grado, quest'anno in modo virtuale. Le richieste per questa attività sono uscite dalla dimensione locale e ora giungono da tutto il territorio nazionale e si potranno soddisfare proprio grazie alla nuova modalità a distanza.

Nei confronti degli atenei si intende continuare sia con l'attività di promozione dei tirocini per le lauree triennali e delle tesi magistrali (si parteciperà a Time for Job del Politecnico, si presenteranno i tirocini presso il corso di Laurea in Fisica), sia mantenendo i contatti con i docenti, sia supportando gli studenti nella scelta del tirocinio e nelle fasi iniziali della loro esperienza presso l'INRiM. Altri giovani in formazione da seguire a cura della segreteria di direzione sono quelli che presso l'INRiM svolgono tirocini post laurea e post diploma.

Ogni anno aumenta la richiesta, da parte delle scuole superiori, di stage e percorsi di formazione per le competenze trasversali e l'orientamento (PCTO), rivolti agli studenti dalla terza alla quinta superiore. Per i ragazzi si tratta di un'occasione per entrare in contatto con il mondo del lavoro e con ambienti qualificati come quelli della ricerca. A causa della pandemia questa attività si è notevolmente ridotta, ma si tenterà di sostenerla per quanto possibile.

Si prevede inoltre di consolidare le proposte di aggiornamento per i docenti, nello specifico sul nuovo SI, argomento che ancora costituisce una novità per molti di loro.

2. Attività di Public Engagement rivolta in particolare alle scuole e alle università

La segreteria di Direzione Scientifica è anche impegnata nel Public Engagement, ovvero in attività di coinvolgimento culturale e sociale atte a trasmettere i risultati della ricerca e a instaurare relazioni stabili di ascolto, dialogo e collaborazione tra ricercatori e studenti di tutte le età, insegnanti ed istituzioni sull'intero territorio nazionale. Offre inoltre supporto ai ricercatori e ai tecnologi delle Divisioni scientifiche che ne facciano richiesta per la redazione di testi o per la realizzazione di altro materiale di divulgazione scientifica. La segreteria di Direzione Scientifica offre anche supporto su richiesta al Comitato di redazione scientifica per i contenuti da pubblicare sul portale istituzionale.

Supporta, inoltre, l'organizzazione di cicli di conferenze ed iniziative per i contenuti rivolti al target scuole e università, come le iniziative per scuole e università nell'ambito della Notte delle Ricercatrici e dei Ricercatori, delle Settimane della Scienza, del World Metrology Day, del Festival della Scienza di Genova, della Biennale Tecnologia e di altri eventi analoghi.

Predisporre testi e materiale illustrativo sulle attività scientifiche e tecnologiche dell'INRiM per esigenze di divulgazione alle scuole e alle università.

In collaborazione con i ricercatori, i tecnologi e i tecnici dell'Istituto produce video con contenuti di vario livelli di approfondimento, da divulgativo a specialistico, allo scopo di far conoscere l'Ente tra gli studenti universitari ed i laureati ed attrarre quindi potenziali dottorandi e candidati ai concorsi.

Strumenti

Per raggiungere gli obiettivi si adottano di volta in volta gli strumenti idonei a raggiungere la finalità comunicativa e più adatti al pubblico di riferimento.

Gli strumenti individuati consentono di veicolare la comunicazione attraverso più canali comunicativi, con una pluralità di linguaggi e livelli di approfondimento diversificati.

Portale

Il portale INRiM (<https://www.inrim.it/>) è la presenza ufficiale dell'Istituto sul web.

È stato sviluppato a partire dal 2016 e terminato nel 2017 con il consorzio interuniversitario CINECA. Comprende sezioni dedicate a presentare l'Istituto, le sue attività di ricerca e le collaborazioni con scuole e università, i servizi offerti alle imprese, nonché le iniziative che coinvolgono INRiM come organizzatore o interlocutore, oltre ai contenuti di amministrazione trasparente. Il portale rappresenta quindi un'opportunità per comunicare tutto ciò che riguarda INRiM a pubblici differenti.

Il portale SiMisura, online dal 28 Luglio 2017, è un sito di taglio divulgativo creato da un'agenzia di comunicazione e consegnato a INRiM per la gestione presente.

Il portale viene utilizzato per la Divulgazione scientifica per le scuole e le università.

Stampa e media

Stampa e media, locali e nazionali, sono fondamentali per la diffusione delle informazioni. Tramite questi canali è possibile dirigere la comunicazione in maniera mirata, scegliendo di volta in volta il canale più opportuno, in base alla tipologia di comunicazione, ai contenuti e ai destinatari.

Social network

- Facebook

INRiM è presente su Facebook con due pagine, una istituzionale e una (SiMisura) dedicata alla Divulgazione scientifica per le scuole e le università. Questo strumento si presta ad essere utilizzato con un linguaggio più informale rispetto al portale e permette di raggiungere un pubblico più ampio.

Facebook offre inoltre l'opportunità di fare rete con gli altri enti scientifici locali e nazionali, pubblicando o condividendo contenuti che coinvolgono direttamente l'Istituto o che hanno particolare rilevanza scientifica e culturale.

- YouTube

Sul canale Youtube di INRiM sono attualmente presenti video riguardanti l'attività di ricerca e la metrologia. Youtube ospita contenuti video, in particolare video divulgativi e dirette streaming di eventi.

- LinkedIn

Social network orientato al mondo del lavoro, LinkedIn offre la possibilità di raggiungere in maniera mirata le aziende cui INRiM offre servizi e i potenziali interessati a lavorare presso l'Istituto.

LinkedIn offre inoltre la possibilità di far conoscere a un pubblico più vasto le offerte lavorative bandite dall'Ente.

- Instagram

Social network che utilizza le immagini il suo principale contenuto comunicativo, in quanto immediate e coinvolgenti. Offre la possibilità di raggiungere un pubblico ampio, di giovane età (inferiore ai 35 anni).

Intranet

L'Intranet è uno spazio web accessibile da rete interna soltanto al personale INRiM. I contenuti sono principalmente di carattere informativo e logistico, utili ad agevolare il lavoro dei dipendenti.

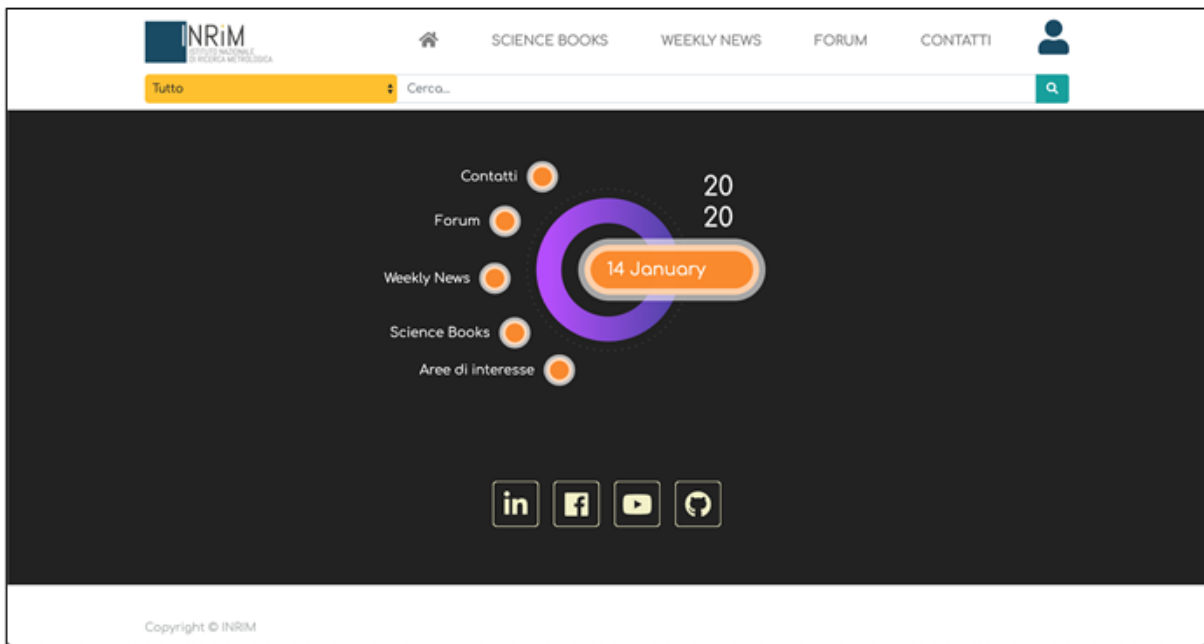


Figura 3. Pagina principale Intranet

Le sezioni della Intranet comprendono:

1. Contatti: un form per richieste e suggerimenti riguardo il funzionamento della intranet, gestito dalla U.O. Sistemi informatici;
2. Forum: il forum *IoDicoChe* è uno spazio di interazione dedicato al personale;
3. Weekly news: dedicata a raccogliere, settimana per settimana, le notizie e le informazioni di interesse per chi lavora in INRiM;
4. Science books: tre blog dedicati alle divisioni di ricerca, in cui poter condividere informazioni e comunicazioni anche di carattere specialistico;
5. Aree di interesse: il cuore della intranet, dalla quale è possibile cercare il materiale di cui si ha bisogno mediante uno specifico *search tool*, visitare le sezioni dedicate a ciascuna unità operativa o direzione, accedere tramite link ai portali e ai principali servizi interni ed esterni dell'Ente.

Azioni

La definizione degli obiettivi comunicativi permette il passaggio dalla fase di progettazione strategica a quella operativa, nella quale si individuano le azioni finalizzate al raggiungimento dei singoli obiettivi e i tempi necessari all'attuazione del Piano.

Le azioni vengono descritte nel dettaglio nelle linee guida allegate al presente Piano.

Uno sguardo al futuro: le criticità

Sebbene questo sia il primo anno in cui viene redatto il Piano della Comunicazione dell'Ente, è necessario volgere lo sguardo al futuro, al fine di individuare le possibili criticità, monitorarle e affrontarle negli avanzamenti del Piano.

Durante la gestione fattuale del Piano della Comunicazione, potrebbero evidenziarsi le seguenti problematiche:

Coordinamento

Il coordinamento è la condizione organizzativa chiave per il successo effettivo della comunicazione. Negli Enti, è stato osservato che l'integrazione raggiunta in sede di redazione del Piano fatica a tradursi nella realtà. La conseguenza è che al coordinamento strategico non segue un altrettanto efficace coordinamento operativo. Molti enti, analizzando il problema, lo identificano non come un problema tecnico bensì culturale, dovuto a un deficit di sensibilità, attenzione e pensiero strategico intorno alla comunicazione. Accade spesso, infatti, che, in mancanza di un effettivo coordinamento delle attività di comunicazione, la realizzazione del Piano dipenda soltanto dalla sensibilità dei vari dirigenti e dalla loro disponibilità a collaborare.

Un esempio riportato anche da altri enti circa il coordinamento delle attività di comunicazione riguarda l'uso non univoco e condiviso dei loghi, stemmi e colori ufficiali, oltre che la realizzazione di iniziative di comunicazione non coerenti fra loro.

Resistenza al cambiamento

Sono spesso state riscontrate negli enti pubblici delle resistenze al cambiamento e all'innovazione della comunicazione, nella misura in cui le nuove modalità operative e le interdipendenze prefigurate nel Piano determinano una ridefinizione di ruoli consolidati e spazi di autonomia e di responsabilità acquisiti nel corso del tempo.

Flussi di comunicazione

Il problema del coordinamento operativo discende a sua volta dalla difficoltà a mantenere costanti i flussi di comunicazione dentro l'organizzazione e a fare in modo che la necessaria collaborazione e attenzione verso il Piano, da parte degli organi di direzione e del management, si mantenga anche sul periodo assai più lungo della gestione delle attività.

Aspetti culturali

Se il problema principale riguarda lo stringere un legame più profondo fra cultura organizzativa e cultura della comunicazione, l'insegnamento che gli enti traggono da questa esperienza è proprio quello di lavorare con maggiore attenzione su questa frattura.

La cultura della comunicazione deve affermarsi dentro l'organizzazione in modo diffuso e trasversale: atteggiamenti, valori e competenze comunicative devono diventare caratteristiche distintive di amministratori, dirigenti e dipendenti degli enti pubblici se si vuole costruire un'amministrazione relazionale.

E' pertanto necessario un ampio coinvolgimento interno nella costruzione di un sistema di pianificazione della comunicazione, che gli enti descrivono come un processo incrementale e in continuo movimento. Lo scopo è lo sviluppo di una comunicazione esterna tale da procedere in modo coordinato con una comunicazione interna, che si basi sull'incremento del senso di appartenenza e sulla condivisione di obiettivi comunicativi e operativi.