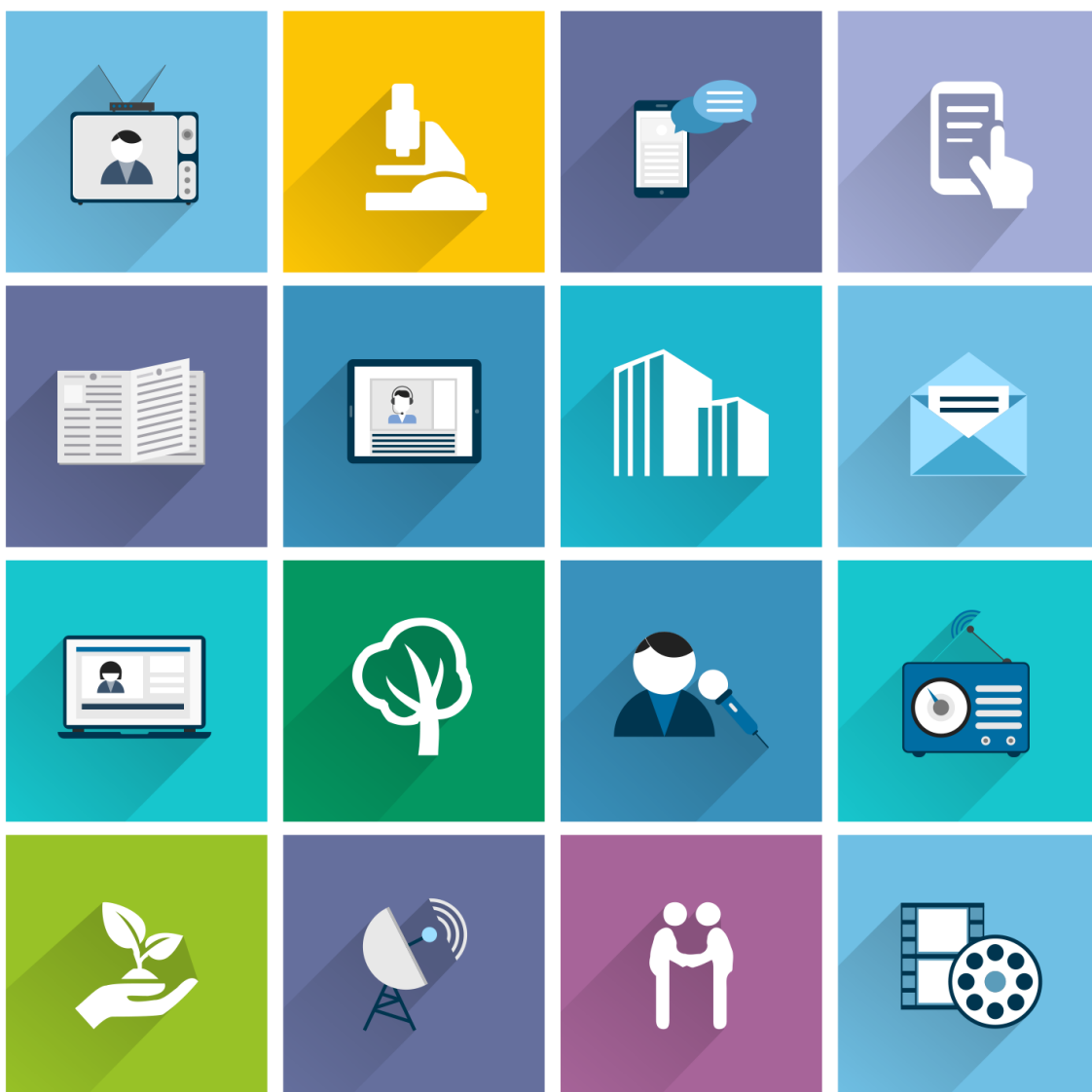


Strategia di Comunicazione
Programma Operativo Regionale
Fondo Europeo di Sviluppo Regionale 2014-2020
Regione Lombardia.
Ex. Art. 116 Reg. (UE) n.1303/2013



Versione 2 del 25 gennaio 2016

INDICE

PREMESSA	3
1. CONTESTO DI RIFERIMENTO	4
1.1. COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE NEI FONDI STRUTTURALI E DI INVESTIMENTO EUROPEI.....	4
1.2. DISCIPLINA NORMATIVA E PRINCIPALI ADEMPIMENTI	5
1.3. OBIETTIVI E TARGET DEL POR FESR 2014-2020.....	7
1.4. ATTIVITÀ DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE DEL POR FESR 2007-2013	16
1.5. UTILIZZO DEI MEDIA	17
1.6. ELEMENTI CHIAVE PER LA DEFINIZIONE DELLA STRATEGIA	18
2. APPROCCIO DELLA STRATEGIA DI COMUNICAZIONE	20
2.1. DIRETTRICI E PRINCIPI GUIDA	20
2.2. OBIETTIVI	22
2.3. BRAND ARCHITECTURE	24
2.4. INDIVIDUAZIONE DEI PUBBLICI DI RIFERIMENTO	26
2.5. AZIONI E INDICAZIONI PER I DIFFERENTI TARGET	30
2.6. STRUMENTI E MEDIA.....	33
2.7. BUDGET INDICATIVO PER L'ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA	43
3. ORGANIZZAZIONE E GOVERNANCE	44
3.1. CONTESTO ISTITUZIONALE E ORGANIZZATIVO	44
3.2. MODELLO DI <i>GOVERNANCE</i>	44
3.3. ORGANISMO RESPONSABILE	45
3.4. STRUMENTI E ORGANISMI DI COORDINAMENTO.....	46
4. VALUTAZIONE DELLA STRATEGIA	49
5. AGGIORNAMENTO	53
5.1. ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE DA SVOLGERE NELL'ANNO SUCCESSIVO	53

Premessa

La strategia di comunicazione è il documento che delinea l'approccio e gli obiettivi che l'Autorità di gestione (AdG) intende assicurare nell'attuazione delle azioni di informazione e comunicazione del Programma Operativo Regionale del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale 2014-2020 (POR FESR).

Gli elementi che compongono la strategia sono definiti nell'allegato XII del Reg. (UE) n.1303/2013. La tavola successiva evidenzia la correlazione tra le sezioni del documento e gli elementi richiesti dalla Commissione Europea.

TABELLA 1. CONCORDANZA TRA GLI ELEMENTI DELL'ALLEGATO XII REG. (UE) 1303/2013 E L'INDICE

Elementi della strategia (Allegato XII)	Indice della strategia di Comunicazione POR FESR 2014-2020
a) Descrizione dell'approccio adottato, comprendente le principali misure di informazione e comunicazione che l'Autorità di gestione deve adottare, destinato ai potenziali beneficiari, ai beneficiari, ai soggetti moltiplicatori e al grande pubblico, tenuto conto delle finalità di cui all'articolo 115	✓ Cap.1, § 1.6 ✓ Cap.2, § 2.1; 2.2; 2.3; 2.4; 2.5; 2.6
b) Descrizione dei materiali che saranno resi disponibili in formati accessibili alle persone con disabilità	✓ Cap.2, § 2.5
c) Descrizione di come i beneficiari saranno sostenuti nelle loro attività di comunicazione	✓ Cap.2, § 2.5
d) Bilancio indicativo per l'attuazione della strategia	✓ Cap.2, § 2.7
e) Descrizione degli organismi amministrativi, tra cui le risorse umane, responsabili dell'attuazione delle misure di informazione e comunicazione	✓ Cap.3
f) Le modalità per le misure di informazione e comunicazione, compreso il sito web o portale web in cui tali dati possono essere reperiti	✓ Cap.2, § 2.5; 2.6
g) L'indicazione di come le misure di informazione e comunicazione debbano essere valutate in termini di visibilità della politica, dei programmi operativi, delle operazioni e del ruolo svolto dai fondi e dall'Unione e in termini di sensibilizzazione nei loro confronti	✓ Cap.4
h) Descrizione dell'utilizzo dei principali risultati del precedente programma operativo	✓ Cap.1, § 1.4; 1.6 ✓ Allegato II
i) Aggiornamento annuale che riporti le attività di informazione e comunicazione da svolgere nell'anno successivo	✓ Cap.5

La strategia tiene altresì conto delle linee per lo sviluppo della comunicazione dei POR FESR e FSE contenute nel Piano di Comunicazione e Promozione 2015 di Regione Lombardia adottato con DGR n° X/3078 del 30 gennaio 2015.

1. Contesto di riferimento

1.1. Comunicazione e informazione nei fondi Strutturali e di Investimento Europei

La Commissione europea, in occasione dell'ingresso dei nuovi Stati membri dell'Europa Centro Orientale e in seguito alla consultazione referendaria sull'adozione della Costituzione per l'Europa, ha deciso di rafforzare il ruolo della comunicazione e informazione in merito all'Unione Europea, attribuendole il carattere di policy¹.

Per superare il livello istituzionale e raggiungere e interessare i cittadini è stata quindi adottata una nuova impostazione della comunicazione, basata su tre principi:

- ✓ **ascoltare**, quindi non soltanto informare, i cittadini europei, tenendo conto dei loro punti di vista;
- ✓ **comunicare** come le politiche della UE influenzano la vita quotidiana dei cittadini e qual è il loro valore aggiunto;
- ✓ **collegarsi**, agendo a livello locale, vale a dire adattando i messaggi a seconda del pubblico di ogni Stato membro e trasmettendoli attraverso i canali preferiti da tale pubblico

La politica di coesione rappresenta il più importante mezzo di investimento dell'Unione per affrontare i principali problemi dell'Europa e quindi l'argomento più convincente per mostrarne il ruolo e il valore aggiunto e ridurre le distanze tra l'Unione e i cittadini. Per questo motivo, negli ultimi anni, anche alla comunicazione dei programmi operativi (PO) sostenuti dai fondi Strutturali e di Investimento Europei (SIE) è stato riconosciuto un ruolo strategico nell'accrescere la conoscenza, la consapevolezza e la partecipazione di uomini e donne, cittadini dell'Unione, nei confronti di decisioni, opportunità e vantaggi che l'integrazione europea offre, influenzandone lo stile di vita quotidiano.

Nella programmazione 2014-2020 le azioni di comunicazione e informazione costituiscono parte integrante dell'**approccio orientato ai risultati**. La strategia di comunicazione è chiamata, infatti, a contribuire in modo proattivo ad una maggiore visibilità e comprensione dei benefici dei fondi SIE, anche attraverso il coinvolgimento diretto degli stakeholder e dei cittadini. In tale contesto, mentre nella precedente programmazione 2007-2013 la comunicazione e l'informazione erano prevalentemente finalizzate all'informazione sulle opportunità offerte dai PO e alla trasparenza nell'utilizzo delle risorse, i nuovi adempimenti regolamentari evidenziano un accresciuto interesse per la visibilità dei risultati degli investimenti promossi dal Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) e dal Fondo Sociale Europeo (FSE)². La comunicazione, inoltre, rappresenta uno strumento chiave per dare **attuazione al principio del partenariato**: stimola e rafforza la capacità degli enti locali, delle parti economiche e sociali e delle organizzazioni del terzo settore di partecipare con efficacia all'attuazione, alla sorveglianza e alla valutazione dei programmi operativi cofinanziati dai fondi SIE. Infine la comunicazione concorre al **successo delle politiche pubbliche** attuate mediante l'utilizzo dei fondi strutturali, attraverso il sostegno alla semplificazione degli oneri ammini-

¹ Cfr. Comunicazione della Commissione su una strategia di informazione e di comunicazione per l'Unione europea, COM(2002)350; Comunicazione della Commissione sulla attuazione della strategia d'informazione e di comunicazione dell'Unione europea, COM(2004)196; Libro bianco su una politica europea di comunicazione COM(2006) 35; "Insieme per comunicare l'Europa", COM(2007)568; "Comunicare l'Europa attraverso internet" SEC (2007); Comunicare l'Europa attraverso audiovisivi SEC(2008)506/2.

² Ad esempio, tra i campi previsti dall'Allegato XII del Reg. (UE) n. 1303/2013 in relazione all'elenco delle operazioni è richiesta la pubblicazione di una sintesi delle operazioni.

strativi in capo ai beneficiari, al rafforzamento delle capacità di interlocuzione con le reti di partenariato, alla maggiore trasparenza amministrativa.

1.2. Disciplina normativa e principali adempimenti

L'accresciuto valore strategico attribuito alla comunicazione nel periodo di programmazione 2014-2020 emerge anche dal nuovo pacchetto legislativo dei fondi SIE. Alla disciplina delle azioni di informazione e comunicazione vengono infatti dedicati tre articoli (artt. 115-117, Titolo III Capo II) del Regolamento (UE) n. 1303/2013, e non solo un allegato come avvenuto nel precedente periodo di programmazione 2007-2013, e tre articoli del Regolamento di esecuzione della Commissione n. 821/2014 (artt. 3-5, Capo II). Il nuovo quadro normativo prevede infatti un maggiore dettaglio degli adempimenti e delle responsabilità in materia di informazione e comunicazione in capo all'AdG e ai beneficiari.

In base all'art. 116 Reg. (UE) n.1303/2013 l'AdG è responsabile dell'adozione di una strategia di comunicazione settennale da sottoporre all'approvazione del Comitato di Sorveglianza, da aggiornarsi con cadenza annuale. L'Autorità di Gestione informa il Comitato di Sorveglianza, almeno una volta all'anno, in merito ai progressi nell'attuazione della strategia e all'analisi dei risultati conseguiti, nonché circa le attività pianificate da svolgersi nel corso dell'anno successivo. Il Regolamento (UE) n.1303/2013 prevede l'obbligo in capo all'Autorità di Gestione di rendere disponibile un **sito web** che fornisca informazioni sul programma e di assicurare la trasparenza del sostegno forniti dai fondi attraverso l'**elenco delle operazioni**, aggiornato semestralmente, suddivise per programma operativo nella forma di un foglio elettronico che consenta di selezionare, cercare, estrarre, comparare i dati e pubblicarli on line (art. 115). L'Allegato XII specifica le tipologie di dati che devono essere resi disponibili.

I regolamenti prevedono una serie di obblighi in capo all'AdG e ai beneficiari dei progetti per assicurare che tutte le azioni di informazione e comunicazione sui progetti garantiscano **adeguata visibilità al cofinanziamento dell'Unione** (evidenza dell'emblema e del fondo) e mostrino i risultati degli investimenti effettuati (presentazione di esempi di progetti, affissione di un poster con informazioni sul progetto).

Di seguito una sintesi delle principali responsabilità relativamente all'AdG e ai beneficiari.

Responsabilità in capo all'AdG:

- elaborare una Strategia di comunicazione settennale (e piani di azione annuali) da presentare al CdS (Comitato di Sorveglianza) per approvazione entro sei mesi dall'adozione del PO;
- attivare un sito web dedicato ai programmi di Regione Lombardia cofinanziati dai fondi SIE (www.ue.regione.lombardia.it) e contribuire all'aggiornamento del portale unico nazionale (www.opencoesione.gov.it);
- promuovere le misure di informazione per i potenziali beneficiari;
- pubblicare un elenco delle operazioni (da aggiornare con cadenza semestrale) con informazioni sui beneficiari e sui contenuti dei progetti, pubblicato in formato aperto (XML o CSV);
- organizzare un evento di lancio del PO e un evento annuale;
- pubblicare sul sito esempi di progetti (anche in un'altra lingua ufficiale dell'UE) e informazioni aggiornate in merito all'attuazione del PO;
- assicurare sostegno ai beneficiari nelle attività di comunicazione (kit informativi).

Responsabilità in capo ai Beneficiari:

- esporre il simbolo dell'UE per ogni attività di comunicazione e includere il riferimento al fondo;
- includere nel sito web del beneficiario una breve descrizione del progetto (obiettivi e risultati) e del sostegno finanziario ricevuto;
- esporre almeno un poster con informazioni sul progetto e con evidenza del sostegno finanziario in un luogo facilmente visibile (per le operazioni che non consistono nel finanziamento di infrastrutture o di opere di costruzione);
- informare i partecipanti del sostegno finanziario ricevuto (per le operazioni sostenute dal FSE e in alcuni casi dal FESR);
- esporre durante l'esecuzione di un'operazione sostenuta dal FESR un cartellone o targa permanente di dimensioni rilevanti in un luogo facilmente visibile al pubblico (nel caso di finanziamento di infrastrutture) ed entro tre mesi dal completamento una targa permanente o cartellone pubblicitario.

Il Regolamento n. 821/2014 all'art. 4 prevede inoltre precise indicazioni in merito alle caratteristiche tecniche per la **visualizzazione dell'emblema dell'Unione** e del **riferimento al Fondo** che sostiene le operazioni. In particolare fornisce indicazioni per assicurare che occupino una posizione di primo piano negli strumenti di comunicazione utilizzati e in particolare nei siti web (ad esempio è richiesto che quando si accede al sito web, l'emblema dell'Unione sia reso visibile all'interno dell'area di visualizzazione del dispositivo digitale, senza che l'utente debba scorrere la pagina verso il basso). Di seguito si presenta una tavola di raccordo allo scopo di facilitare il reperimento delle disposizioni regolamentari rispetto ai principali ambiti di riferimento della comunicazione.

TABELLA 2. QUADRO SINOTTICO DELLE PRINCIPALI DISPOSIZIONI NORMATIVE

Ambito	Disciplina di riferimento
Finalità delle azioni di informazione e comunicazione	Art. 115 Reg. (UE) n. 1303/2013
Strategia di comunicazione	Art. 116 e Allegato XII, punto 4, Reg. (UE) n. 1303/2013
Elenco delle operazioni	Art. 115 par. 2; Allegato XII, punto 1, Reg. (UE) n. 1303/2013
Sito web	Art. 115 Reg. (UE) n. 1303/2013
Responsabilità dell'autorità di gestione in merito alle misure di informazione e comunicazione per il pubblico	Allegato XII, sezione 2.1, punto 2, Reg. (UE) n. 1303/2013
Responsabilità dell'Autorità di gestione in merito alle misure di informazione e comunicazione per i potenziali beneficiari e i beneficiari effettivi	Allegato XII, punto 3, Reg. (UE) n. 1303/2013
Responsabilità dei beneficiari in merito alle misure di informazione e comunicazione per il pubblico	Allegato XII, sezione 2.2, punto 2, Reg. (UE) n. 1303/2013
Caratteristiche tecniche per la visualizzazione dell'emblema dell'Unione e riferimento al fondo che sostiene l'operazione	Art. 4 del Reg. (UE) n. 821/2014
Caratteristiche tecniche delle targhe permanenti e dei cartelloni temporanei e permanenti	Art. 5 Reg. (UE) n. 821/2014
Istruzioni per la creazione dell'emblema e definizione dei colori standard	Allegato II del Reg. (UE) n. 821/2014

1.3. Obiettivi e target del POR FESR 2014-2020

Il Programma Operativo Regionale del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale mette a disposizione circa un miliardo (970.474.516,00) di euro per sostenere investimenti incentrati sulla crescita economica, produttiva e sociale del territorio lombardo.

La strategia del POR FESR si struttura in **sette Assi prioritari** (cfr. figura 1)³, concentrando circa l'86% delle risorse finanziarie in favore degli ambiti di intervento di tre obiettivi tematici (OT 1, OT 3, OT 4) e le risorse residue su altre tre aree tematiche (OT2, OT9, OT6). Tutti gli obiettivi tematici concorrono al disegno complessivo del POR FESR di sostenere un **modello di crescita** che punti sulla ricerca e sull'innovazione e promuova un uso intelligente delle risorse e una gestione equilibrata del patrimonio naturalistico e culturale.

Per l'individuazione di alcuni temi chiave rilevanti ai fini della definizione della strategia di comunicazione è stata condotta un'analisi degli obiettivi e target del POR FESR tradottasi in una mappa concettuale (cfr. figura 2). Tale analisi tiene della valutazione⁴ delle scelte strategiche del POR per la declinazione a livello regionale degli obiettivi di crescita intelligente, sostenibile e inclusiva di Europa 2020 e degli indirizzi strategici e normativi di Regione Lombardia per il rafforzamento di un ecosistema dell'innovazione e il rilancio della competitività delle imprese e del sistema imprenditoriale⁵.

Attraverso la mappa concettuale si rappresentano:

- tre temi chiave (Open innovation, Capitale relazionale delle MPMI, Attrattività e benessere territoriale) espressi dalla strategia complessiva del POR per il conseguimento dei risultati attesi in termini di coesione economica e sociale della Lombardia;
- le relazioni tra i temi e gli obiettivi specifici degli Assi prioritari del POR⁶;
- i potenziali ambiti di intervento/leve delle azioni di comunicazione e informazione in relazione ai temi chiave;
- il contributo che la strategia di comunicazione può fornire all'avanzamento del POR e al conseguimento dei risultati attesi a valere sui singoli Assi, attraverso la selezione di alcuni indicatori che meglio esprimono le sinergie tra temi chiave, Assi prioritari e ambiti di intervento delle azioni di comunicazione e informazione.

Infine, per definire la strategia di comunicazione e orientare la futura progettazione delle misure di informazione e comunicazione, per ciascun Asse, obiettivo specifico e singola azione vengono mappati i destinatari e beneficiari degli investimenti del POR FESR.

³ La figura 1 non include la rappresentazione dell'Asse VII Assistenza tecnica del POR FESR che ha una dotazione finanziaria di 32.847.516 euro (pari al 3,39% delle risorse totali) e che è dedicato al miglioramento della capacità amministrativa degli organismi coinvolti nella attuazione e gestione del Programma supportando interventi di assistenza tecnica per le attività di gestione, monitoraggio e valutazione, informazione e controllo del POR.

⁴ Per l'elaborazione della mappa concettuale si è fatto riferimento alle analisi valutative condotte nell'ambito del Rapporto di Valutazione ex Ante del POR FESR 2014-2020. In particolare è stato valorizzato il risultato dell'analisi Delphi in relazione alla identificazione dei fattori facilitanti o degli ostacoli che potrebbero facilitare, o viceversa, ostacolare il conseguimento dei risultati degli Assi prioritari.

⁵ DGR n°X/3486 del 24 aprile 2015 "La strategia di specializzazione intelligente per la ricerca e l'innovazione di regione Lombardia – Smart Specialisation Strategy: Il aggiornamento, aprile 2015"; DGR n°X/1379 del 14 febbraio 2014 "Documento strategico per le Politiche Industriali di Regione Lombardia nel periodo 2013-2018"; Legge regionale n.11/2014 "Impresa Lombardia: per la libertà di impresa, il lavoro e la competitività".

⁶ La figura 2 non include nell'analisi l'Asse II e l'Asse VII del POR FESR

FIGURA 1

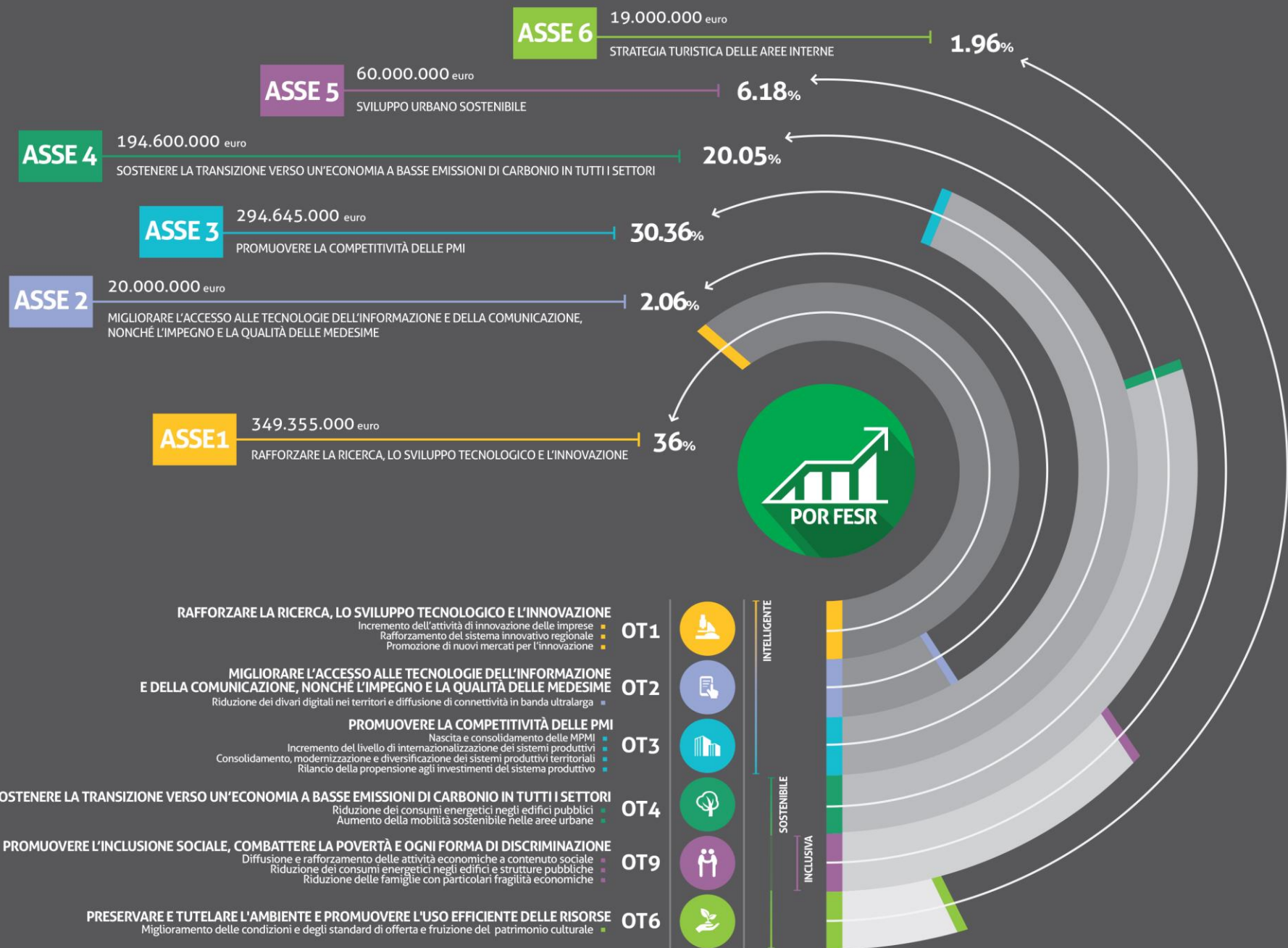
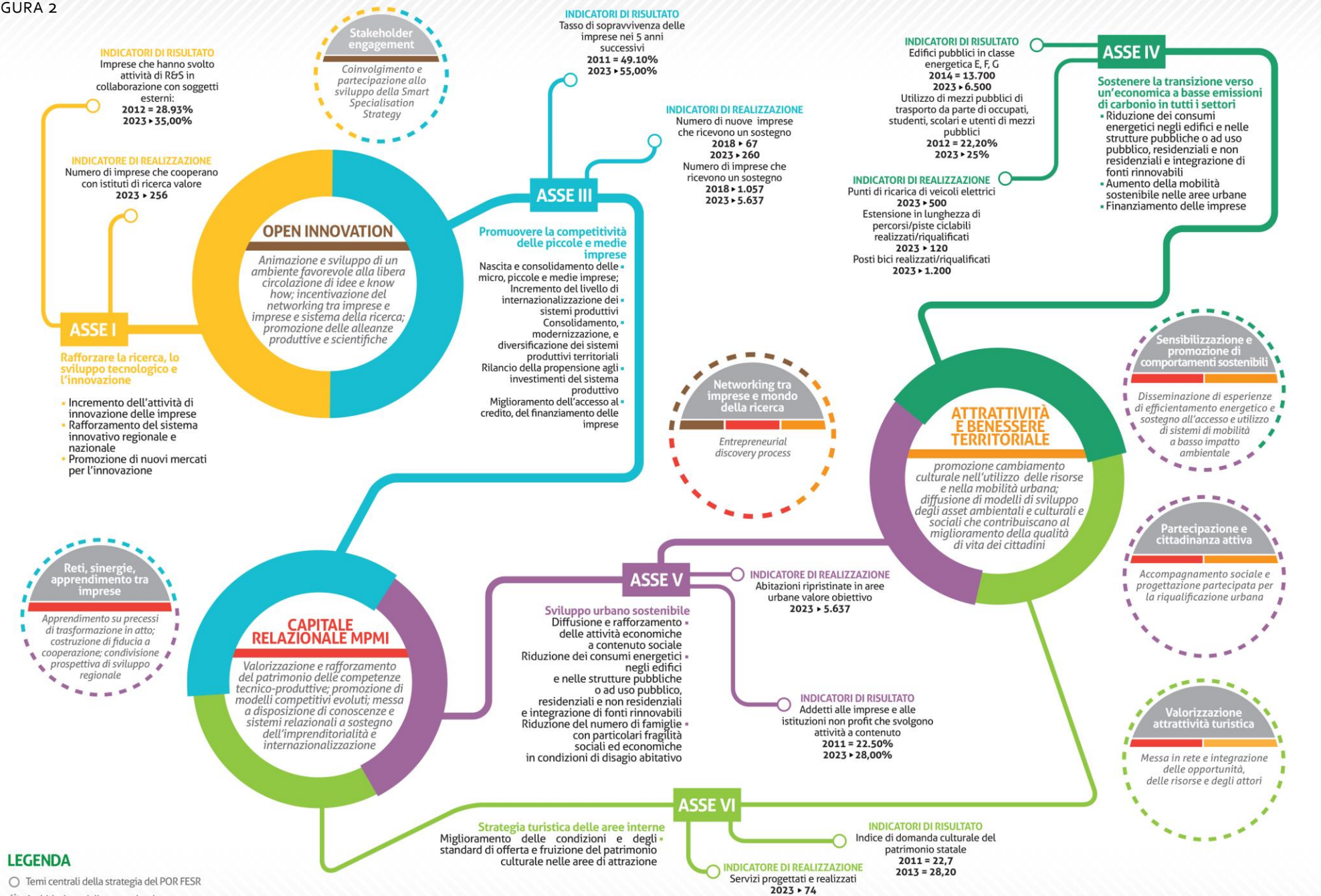


FIGURA 2



LEGENDA

- Temi centrali della strategia del POR FESR
- ⊗ Ambiti e leve della comunicazione

ASSE I - RAFFORZARE LA RICERCA, LO SVILUPPO TECNOLOGICO E L'INNOVAZIONE



OBIETTIVI SPECIFICI



Sostegno alla valorizzazione economica dell'innovazione attraverso la sperimentazione e l'adozione di soluzioni innovative nei processi, nei prodotti e nelle formule organizzative, nonché attraverso il finanziamento dell'industrializzazione dei risultati della ricerca

Sostegno per l'acquisto di servizi per l'innovazione tecnologica, strategica, organizzativa e commerciale delle imprese

Sostegno alle attività collaborative di R&S per lo sviluppo di nuove tecnologie sostenibili, di nuovi prodotti e servizi

Azioni di sistema per il sostegno alla partecipazione degli attori dei territori a piattaforme di concertazione e reti nazionali di specializzazione tecnologica, come i Cluster Tecnologici Nazionali, e a progetti finanziati con altri programmi europei per la ricerca e l'innovazione (come Horizon 2020)

Supporto alla realizzazione di progetti complessi di attività di ricerca e sviluppo su poche aree tematiche di rilievo e all'applicazione di soluzioni tecnologiche funzionali alla realizzazione delle strategie di S3

Rafforzamento e qualificazione della domanda di innovazione della PA attraverso il sostegno ad azioni di Precommercial Public Procurement e di Procurement dell'innovazione

AZIONI

	I.1.b.1.1	I.1.b.1.2	I.1.b.1.3	I.1.b.2.1	I.1.b.2.2	I.1.b.3.1	Beneficiari
Destinatari							
Sistema imprenditoriale	✓✓	✓	✓	✓	✓		MPMI (anche in forma aggregata)
Sistema della ricerca	✓	✓	✓✓	✓✓	✓✓		Finanziaria Regionale
Pubblica Amministrazione		✓				✓	Imprese anche in forma aggregata
Operatori economici		✓		✓	✓	✓	Organismi di ricerca
MPMI		✓		✓	✓	✓	Cluster Tecnologici Lombardi (CTL)
			✓				Imprese in forma aggregata con Organismi di ricerca
			✓		✓	✓	PA locali
			✓	✓			CRTT
				✓	✓		Imprese
				✓	✓		Aggregazioni di imprese
						✓	Regione Lombardia

ASSE II - MIGLIORARE L'ACCESSO ALLE TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE ED ALLA COMUNICAZIONE, NONCHÉ L'IMPIEGO E LA QUALITÀ DELLE MEDESIME



OBIETTIVI SPECIFICI

II.2.a.1
 Riduzione dei divari digitali nei territori e diffusione di connettività in banda ultralarga ("Digital Agenda" europea)

Contributo all'attuazione del "Progetto Strategico Azienda Digitale per la Banda Ultra Larga" e di altri interventi programmati per assicurare nei territori una capacità di connessione a almeno 30Mbps

AZIONI

II.2.a.1.1

Destinatari			Beneficiari
Imprese		✓ ✓	Ministero dello Sviluppo Economico
		✓	Regione Lombardia
		✓	Operatori delle telecomunicazioni

ASSE III - PROMUOVERE LA COMPETITIVITA' DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE



OBIETTIVI SPECIFICI



III.3.a.1

Nascita e consolidamento delle micro, piccole e medie imprese

Interventi di supporto alla nascita di nuove imprese sia attraverso incentivi diretti, sia attraverso l'offerta di servizi, sia attraverso interventi di micro-finanza

III.3.b.1

Incremento del livello di internazionalizzazione dei sistemi produttivi

Progetti di promozione dell'export, destinati a imprese e loro forme aggregate su base territoriale o settoriale

Creazione di occasioni di incontro tra imprenditori italiani ed esteri finalizzati ad attrarre investimenti e a promuovere accordi commerciali e altre iniziative attive di informazione e promozione rivolte a potenziali investitori esteri

III.3.b.2

Consolidamento, modernizzazione, e diversificazione dei sistemi produttivi territoriali

Supporto allo sviluppo di prodotti e servizi complementari alla valorizzazione di identificati attrattori culturali e naturali del territorio, anche attraverso l'integrazione tra imprese delle filiere culturali, turistiche, creative e dello spettacolo, e delle filiere dei prodotti tradizionali e tipici

Sostegno ai processi di aggregazione e integrazione tra imprese (reti di imprese) nella costituzione di un prodotto integrato nelle destinazioni turistiche

III.3.c.1

Rilancio della propensione agli investimenti del sistema produttivo

Sostegno alla competitività delle imprese nelle destinazioni turistiche, attraverso interventi di qualificazione dell'offerta e innovazione di prodotto/servizio, strategica ed organizzativa

Aiuti per investimenti in macchinari, impianti e beni intangibili, e accompagnamento dei processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendale

I.1.b.2

Miglioramento dell'accesso al credito, del finanziamento delle imprese e della gestione del rischio in agricoltura

Potenziamento del sistema delle garanzie pubbliche per l'espansione del credito in sinergia tra sistema nazionale e sistemi regionali di garanzia, favorendo forme di razionalizzazione che valorizzano anche il ruolo dei confidi più efficienti ed efficaci

Promozione e accompagnamento per l'utilizzo della finanza obbligazionaria innovativa per le PMI

Contributo allo sviluppo del mercato dei fondi di capitale di rischio per lo start up d'impresa nelle fasi pre-seed, seed e early stage

AZIONI

	III.3.a.1.1	III.3.b.1.1	III.3.b.1.2	III.3.b.2.1	III.3.b.2.2	III.3.b.2.3	III.3.c.1.1	III.3.d.1.1	III.3.d.1.2	III.3.d.1.3	Beneficiari
Destinatari											
Sistema imprenditoriale	✓✓	✓✓	✓✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓✓	MPMI
Operatori turistici	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	Finanziaria Regionale
Sistema economico lombardo		✓	✓				✓	✓	✓	✓	Reti contratto
Confidi		✓	✓				✓	✓			Reti soggetto
Sistema imprenditoriale lombardo		✓	✓					✓	✓		Cluster e altre forme strutturate di aggregazione di MPMI
		✓	✓								Regione Lombardia
		✓	✓								Camere di Commercio
		✓	✓								Enti Locali
			✓								Enti e operatori fieristici
				✓	✓	✓	✓				MPMI (anche in forma aggregata)
				✓							Associazioni e Fondazioni purché iscritte al REA
						✓					Enti gestori di Aree Protette
								✓			Confidi
									✓		Istituti di credito
										✓	Operatori di capitale di rischio e piattaforme di crowdfunding

ASSE IV - SOSTENERE LA TRANSIZIONE VERSO UN'ECONOMIA A BASSE EMISSIONI DI CARBONIO IN TUTTI I SETTORI



OBIETTIVI SPECIFICI



Promozione dell'eco-efficienza e riduzione di consumi di energia primaria negli edifici e strutture pubbliche

Adozione di soluzioni tecnologiche per la riduzione dei consumi energetici delle reti di illuminazione pubblica, promuovendo installazioni di sistemi automatici di regolazione

Sviluppo delle infrastrutture necessarie all'utilizzo del mezzo a basso impatto ambientale anche attraverso iniziative di charging hub

Rinnovo del materiale rotabile

AZIONI

Destinatari	IV.4.c.1.1	IV.4.c.1.2	IV.4.e.1.1	IV.4.e.1.2	Beneficiari
Cittadinanza	✓✓	✓	✓	✓	Comuni (anche in forma associata)
Imprese	✓		✓		Partenariati pubblico-privati
Enti Locali	✓		✓		Imprese
	✓				Enti no-profit
	✓				Finanziaria Regionale
		✓			Enti locali
		✓			Aggregazioni di Comuni
		✓			Società pubbliche e a partecipazione a maggioranza pubblica
			✓		Comuni
			✓		Enti pubblici
			✓		Soggetti proprietari o gestori di aree ad uso pubblico
			✓	✓	Regione Lombardia
			✓		Enti Territoriali
			✓		Gestori TPL/Rete Ferroviaria/SFR
				✓	Concessionario rete ferroviaria regionale
				✓	Operatore ferroviario gestore del servizio

ASSE V - SVILUPPO URBANO SOSTENIBILE



OBIETTIVI SPECIFICI

V.3.c.1

Diffusione e rafforzamento delle attività economiche a contenuto sociale

Sostegno all'avvio e rafforzamento di attività imprenditoriali che producono effetti socialmente desiderabili e beni pubblici non prodotti dal mercato

V.4.c.1

Riduzione dei consumi energetici negli edifici e nelle strutture pubbliche o ad uso pubblico, residenziali e non residenziali e integrazione di fonti rinnovabili

Promozione dell'eco-efficienza e riduzione di consumi di energia primaria negli edifici e strutture pubbliche

Adozione di soluzioni tecnologiche per la riduzione dei consumi energetici delle reti di illuminazione pubblica, promuovendo installazione di sistemi automatici di regolazione

V.9.b.1

Riduzione del numero di famiglie con particolari fragilità sociali ed economiche in condizioni di disagio abitativo

Interventi di potenziamento del patrimonio pubblico esistente e di recupero di alloggi di proprietà pubblica per incrementare la disponibilità di alloggi sociali e servizi abitativi per categorie (persone e nuclei familiari) fragili per ragioni economiche e sociali. Interventi infrastrutturali finalizzati alla sperimentazione di modelli innovativi sociali e abitativi per categorie molto fragili

AZIONI

V.3.c.1.1

V.4.c.1.1

V.4.c.1.1

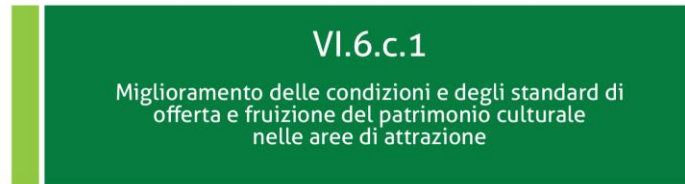
V.9.b.1.1

Destinatari	V.3.c.1.1	V.4.c.1.1	V.4.c.1.1	V.9.b.1.1	Beneficiari
Persone e famiglie con gravi fragilità socio-economiche	✓ ✓	✓	✓	✓	Imprese sociali (legge 118 del 13 giugno 2005)
		✓			Pubbliche Amministrazioni
		✓			Aziende Pubbliche
		✓			Municipalizzate e partecipate pubbliche
		✓			Imprese che garantiscono la pubblica utilità dei progetti
			✓	✓	Enti locali
			✓		Imprese
				✓	Aziende per l'edilizia residenziale pubblica
				✓	Cooperative e imprese sociali in genere orientate al social housing

ASSE VI - STRATEGIA TURISTICA DELLE AREE INTERNE



OBIETTIVI SPECIFICI



Interventi per la tutela, la valorizzazione e la messa in rete del patrimonio culturale, materiale e immateriale nelle aree di attrazione di rilevanza strategica tale da consolidare e promuovere processi di sviluppo

Sostegno alla diffusione della conoscenza e alla fruizione del patrimonio culturale materiale e immateriale attraverso la creazione di servizi e /o sistemi innovativi e l'utilizzo delle tecnologie avanzate

AZIONI

VI.6.c.1.1

VI.6.c.1.2

Destinatari	VI.6.c.1.1	VI.6.c.1.2	Beneficiari
Cittadini in genere e Turisti	✓✓		Enti locali
Operatori turistici delle are interne e indotto del settore	✓✓		Enti gestori di aree protette
	✓		Aziende di promozione turistica
Turisti e Fruitori culturali del territorio	✓	✓	Musei
	✓		Gestori del patrimonio
	✓		Associazioni culturali
		✓	Operatori turistici delle are interne e indotto del settore
		✓	Amministrazioni pubbliche
		✓	Turisti e fruitori culturali del territorio
		✓	Reti e partenariati per il turismo locale e la promozione del patrimonio culturale

1.4. Attività di informazione e comunicazione del POR FESR 2007-2013

Sulla base di un confronto con l'AdG del POR FESR 2007-2013 e da un'analisi desk avente ad oggetto i Rapporti Annuali di Esecuzione e i Rapporti Annuali di Valutazione del POR FESR 2007-2013, vengono di seguito sintetizzati i principali risultati legati alle iniziative di informazione e comunicazione, con particolare riferimento a due iniziative (Concorso a premi "Alla scoperta del POR Lombardia" e il tour "La Lombardia verso Expo: dinamica, sostenibile, accogliente grazie ai progetti del POR FESR" oggetto di studio di caso (cfr. Allegato II).

Attraverso l'iniziativa "**Alla scoperta del POR Lombardia**" gli studenti delle scuole secondarie superiori sono stati coinvolti nella realizzazione di un concorso per la progettazione di un elaborato creativo (video/cortometraggio/reportage fotografico/testo giornalistico) su tematiche legate al POR FESR e al contributo che esso offre allo sviluppo regionale. Il concorso a premi rivolto alle scuole superiori ha registrato, nel corso delle diverse edizioni, una crescente adesione da parte degli istituti scolastici e degli studenti. L'evento di premiazione, trasmesso anche in streaming sul portale regionale, ha rappresentato un'ulteriore occasione di coinvolgimento attivo e partecipazione per i giovani cittadini lombardi. L'utilizzo di contenuti multimediali generati in forma narrativa, oltre che da Regione Lombardia, anche da parte degli studenti, è una evoluzione interessante verso tecniche e dinamiche comunicazionali più inclusive e virali.

Nel 2014 l'avvio del tour itinerante "**La Lombardia verso Expo: dinamica, sostenibile, accogliente grazie ai progetti del POR FESR**" ha permesso di avviare un'estesa attività di informazione sul territorio regionale avente ad oggetto:

- le finalità e i contenuti delle politiche e delle strategie che l'Unione Europea, in collaborazione con gli Stati membri e i Governi regionali, si prefigge di conseguire attraverso gli interventi cofinanziati dai Fondi strutturali;
- il valore aggiunto del FESR per l'avvio di importanti progettualità con rilevanti ricadute sul territorio in termini di sviluppo della competitività economica, tecnologica, infrastrutturale, culturale e ambientale;
- il ruolo attivo di Regione Lombardia nella programmazione e nell'attivazione di progetti e buone pratiche per l'avanzamento del territorio e della sua economia.

Attraverso l'analisi dei casi oggetto di studio è possibile evidenziare alcuni aspetti di particolare interesse per la definizione della strategia di comunicazione 2014-2020:

- **utilizzo di contenuti video/multimediali e tecniche di storytelling per raggiungere un target giovane e coinvolgere l'opinione pubblica concorso** → Concorso "Alla scoperta del POR Lombardia";
- **realizzazione di iniziative specificamente progettate per raggiungere target specifici e l'opinione pubblica nel territorio in modo da coinvolgerli attivamente e comunicare i risultati anche attraverso contenuti multimediali** → Tour itinerante "La Lombardia verso Expo: dinamica, sostenibile, accogliente grazie ai progetti del POR FESR".

Oltre ai casi segnalati, in linea con l'approccio alla comunicazione dei risultati appare interessante la scelta di realizzare le iniziative di informazione e comunicazione legate all'evento annuale 2013 nell'ambito della **manifestazione fieristica SMAU**. Ciò ha consentito di poter raggiungere una platea particolarmente interessata e sensibile alla presentazione e comprensione dei risultati conseguiti dal POR. E' stato inoltre scelto di realizzare due Talk-show tematici adottando quindi un format innovativo e vicino al pubblico di riferimento. La presenza a eventi fieristici di settore o relativi ai temi dell'innovazione (come SMAU) risulta essere una costante modalità per promuovere

l'attività del POR FESR e avvicinare destinatari e beneficiari sia attraverso una presenza con un proprio stand sia attraverso workshop tematici.

Con riferimento al **grado di conoscenza degli interventi e della politica di coesione da parte dei beneficiari e del grande pubblico in Regione Lombardia**, è possibile fare riferimento ai risultati dell'indagine condotta dal Ministero dello Sviluppo Economico - Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione economica nell'ambito del Programma Operativo Governance e Assistenza Tecnica 2007-2013 condotta nel 2013 (cfr. Allegato II)⁷. A livello nazionale il 45% degli intervistati ha dichiarato di conoscere la politica di coesione dell'Unione, con percentuali particolarmente significative nelle regioni Obiettivo Convergenza, ragionevolmente anche per il maggior peso che i fondi europei hanno nel quadro complessivo degli investimenti pubblici (nazionali e regionali) e privati delle regioni interessate. La Lombardia, come le altre regioni dell'Obiettivo Competitività, presenta invece una percentuale inferiore (38,9%) rispetto alla media nazionale. Maggiormente diffusa in Lombardia (77,3%), come nel resto del territorio italiano (80,9%) risulta invece la conoscenza dei fondi dell'Unione. La maggiore conoscenza dei fondi europei rispetto alla politica di coesione, oltre che alla maggiore affinità del termine rispetto a quelli di "uso corrente" - a fronte di una maggiore tecnicità della politica regionale - è anche riconducibile alla immediata associazione del termine con i programmi a gestione diretta e più in generale al complesso degli strumenti finanziari dell'Unione.

1.5. Utilizzo dei media

L'analisi del contesto media (cfr. Allegato I) ha consentito di individuare i seguenti *insight* di cui tener conto nella formulazione dell'approccio della strategia di comunicazione:

- **Insight 1:** I media digitali sono, e saranno in prospettiva, sempre più centrali in una strategia di comunicazione e come strumento di comunicazione verso le aziende
- **Insight 2:** per le classi di cittadini di età superiore ai 55 anni i media digitali non costituiscono ancora lo strumento di comunicazione principale anche se la tendenza futura sarà quella di una loro progressiva digitalizzazione.
- **Insight 3:** gli strumenti digitali hanno una differente efficacia con riferimento alla condizione occupazionale e alle caratteristiche socio-economiche dei cittadini.
- **Insight 4:** per una comunicazione di massa e non segmentata i mass media risultano avere ancora un potenziale rilevante grazie anche alla possibilità di differenziare il messaggio per canali locali o tematici.
- **Insight 5:** All'interno di una strategia di comunicazione con un forte carattere digital, i social network hanno un ruolo centrale sia per le potenzialità, sia per la penetrazione nel tessuto demografico, sia perché larga parte delle aziende già li usa nelle proprie strategie.

⁷ Programma Operativo Nazionale Governance e Assistenza Tecnica FESR 2007-2013, Rapporto finale "Indagine sul grado di conoscenza degli interventi e della Politica di Coesione da parte dei beneficiari e del grande pubblico. Ministero dello Sviluppo Economico, Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione Economica, Roma marzo 2014

1.6. Elementi chiave per la definizione della strategia

L'analisi di contesto ha portato all'individuazione di alcuni elementi chiave di cui si è tenuto conto nella definizione delle direttrici e dei principi guida che caratterizzano l'approccio della strategia di comunicazione (cfr. paragrafo 2.1.). Nella tabella 4 vengono esplicitati in particolare i principali elementi di innovatività, creatività e sostenibilità della strategia di comunicazione del POR FESR 2014-2020, anche rispetto al precedente periodo di programmazione. Si tratta di indicazioni emergenti: dal quadro normativo e strategico a livello europeo in relazione alle innovazioni di metodo introdotte con la programmazione 2014-2020; dalle scelte strategiche di Regione Lombardia nell'ambito del POR FESR in coerenza con le politiche di innovazione⁸ e industriali⁹ adottate a livello regionale ed europeo; dalle lezioni apprese nell'ambito delle azioni di comunicazione e informazione condotte nel periodo 2007-2013, anche alla luce del nuovo contesto dei media in cui si attua il POR 2014-2020.

TABELLA 4. ELEMENTI CHIAVE PER LA DEFINIZIONE DELLA STRATEGIA

Programmazione 2007-2013	Programmazione 2014-2020
<i>Comunicazione nei fondi strutturali e di investimento europei (§1.1) e disciplina normativa e principali adempimenti (§1.2)</i>	
<p>Informazione e trasparenza</p> <p>L'attuazione e comunicazione di un Programma sono state percepite come funzioni o dimensioni diverse: la prima attinente prevalentemente agli aspetti programmatici e gestionali, la seconda agli aspetti propriamente comunicativi e informativi. Anche le disposizioni regolamentari attribuivano alla comunicazione un ruolo funzionale alla conoscenza delle opportunità offerte dal programma e alla garanzia della trasparenza nella gestione delle risorse finanziarie.</p>	<p>Visibilità ai risultati e alla prospettiva di crescita dell'Unione e Regione Lombardia</p> <p>Il nuovo approccio alla programmazione e attuazione dei fondi SIE 2014-2020 caratterizzato dalla concentrazione tematica e dall'orientamento ai risultati determina una nuova visione delle finalità, dei risultati attesi e delle iniziative che caratterizzano la strategia di comunicazione.</p>
<i>Obiettivi e target del POR FSE 2014-2020 (§1.3)</i>	
<p>Closed innovation</p> <p>Prima di essere aperta, l'innovazione era realizzata in ambienti "ristretti" e in modo autosufficiente ad opera di singoli o di un gruppo ristretto di individui. Il paradigma alla base della "closed innovation" implicava il fatto che l'innovazione di successo richiedesse un governo diretto e segretezza. Essa si realizzava pertanto nell'ambito dei confini di un'organizzazione che: disponeva delle migliori conoscenze nel campo, si avvaleva di una unità interna di ricerca e sviluppo; basava la competizione sulla velocità di accesso al mercato e sull'esclusività dell'innovazione (copy right). Il mutamento dei processi economici ha favorito una revisione e aggiornamento del concetto di innovazione. Già nella fase di chiusura della programmazione 2007-2013 il POR FESR di Regione Lombardia ha infatti avviato delle sperimentazioni finalizzate alla promozione del nuovo modello di innovazione aperta.</p>	<p>Open Innovation</p> <p>L'open innovation dà maggior importanza al modello di business e alla capacità di valorizzare idee nuove piuttosto che alla proprietà delle idee stesse. L'innovazione sfrutta risorse e idee esterne, oltre che interne all'organizzazione, moltiplicando quindi le opportunità di mercato. Sul territorio l'Open Innovation sfrutta la collaborazione tra enti pubblici, mondo accademico, tessuto imprenditoriale e società civile (<i>Quadruple Helix Model</i>) che lavorano insieme per co-creare il futuro e guidare il cambiamento al di là di ciò che una singola organizzazione o persona potrebbe fare da sola. In linea con questo approccio, il POR FESR intende stimolare nel territorio lombardo alleanze produttive e scientifiche, locali e internazionali, promuovendo la fertilizzazione intersettoriale e accelerando l'evoluzione delle imprese verso il modello di innovazione aperta</p>

8 Cfr. DGR n°X/3486 del 24 aprile 2015 "La strategia di specializzazione intelligente per la ricerca e l'innovazione di regione Lombardia – Smart Specialisation Strategy: Il aggiornamento, aprile 2015"

9 Cfr. DGR n°X/1379 del 14 febbraio 2014 "Documento strategico per le Politiche Industriali di Regione Lombardia nel periodo 2013-2018"

<p>La ricerca come driver esclusivo dell'innovazione</p> <p>La concezione tradizionale individuava un processo meccanico e unidirezionale di trasferimento dell'innovazione dai laboratori universitari alle imprese. Questo processo non si è invece pienamente realizzato per la scarsa condivisione di obiettivi e vision tra organismi di ricerca e imprese. Nei fatti ha prevalso l'autoreferenzialità di gran parte della ricerca, che è riuscita a trasformare solo una piccola parte delle innovazioni in soluzioni utili al tessuto imprenditoriale.</p>	<p>Entrepreneurial discovery process</p> <p>Rispetto al passato, un elemento di cambiamento legato alla <i>Smart Specialisation Strategy</i> è rappresentato dall'adozione di un approccio di allocazione delle risorse "entrepreneurial driven". Nell'ambito della gestione della RIS3 è stato infatti avviato un processo di coinvolgimento e ascolto dei protagonisti dell'economia allo scopo di condividere e orientare le scelte di Regione Lombardia¹⁰. Il coinvolgimento costruttivo e la partecipazione degli stakeholder caratterizzerà la RIS3 anche nelle sue fasi di sviluppo, sostenute anche dal POR FESR. In tale contesto è necessario alimentare processi continui e inclusivi di informazione, comunicazione e apprendimento sui progressi conseguiti, sull'avanzamento della fase attuativa in favore degli stakeholder e della cittadinanza¹¹.</p>
<p><i>Attività di informazione e comunicazione nel POR FESR 2007-2013 (§1.4) e utilizzo dei media (§1.5)</i></p>	
<p>Comunicare i fondi</p> <p>L'esperienza delle precedenti programmazioni in materia di informazione e comunicazione dei fondi strutturali in Regione Lombardia, come in altre realtà, mostra che una delle sfide ancora aperte è rendere la politica di coesione attuale e interessante per il pubblico generico così da incidere in modo positivo sul livello di conoscenza degli interventi e della politica di coesione da parte dei destinatari, beneficiari e del grande pubblico. Le buone pratiche a livello europeo, in linea con quanto sperimentato con il Tour la "Lombardia verso EXPO", dimostrano la positività di una maggiore focalizzazione, non tanto sulla fonte di finanziamento, quanto sul "cosa" e "perché" degli interventi e sul ruolo dell'Unione¹².</p>	<p>Comunicare per "farsi capire"</p> <p>La strategia dovrà assicurare la massima visibilità e comprensione dei messaggi che l'Amministrazione vuole comunicare, anche attraverso l'individuazione e utilizzo di parole-chiave ("parole testimonio") che focalizzino l'attenzione dei destinatari sulle opportunità offerte, sui risultati attesi, sui vantaggi diretti e indiretti delle singole azioni promosse e della cittadinanza europea. La diffusione dei social media richiede l'esposizione di contenuti che si basano prevalentemente sull'esperienza e sulle preferenze personali dei target.</p>
<p>Approccio top-down dei media tradizionali</p> <p>Il periodo è stato caratterizzato dalla rivoluzione e superamento del sistema dei media fondato sulla trasmissione di informazione "da uno a molti" e sulla diffusione di un messaggio scelto da un redattore, secondo una precisa linea editoriale, e rispetto al quale il lettore non aveva la possibilità di scegliere o di intervenire sui contenuti. Già nella fase avanzata della programmazione 2007-2013, è stato possibile sperimentare, ad esempio nell'ambito del concorso "Alla scoperta del POR Lombardia", gli effetti positivi di modelli di comunicazione caratterizzati dall'impiego di contenuti video/multimediali e tecniche di storytelling.</p>	<p>Approccio bottom-up e governance dei media sociali</p> <p>La strategia 2014-2020, rafforzando ulteriormente l'utilizzo dei social, sosterrà un tipo di comunicazione che consenta e incoraggi la partecipazione attiva dei fruitori alla costruzione, aggiornamento e/o valutazione dei contenuti. L'accresciuta integrazione dei social media nella strategia, richiede l'adozione di un modello di governance che tenga conto della necessità di assicurare un più intenso, veloce e costante livello di interazione e scambio tra l'amministrazione e i beneficiari del POR FESR e una accresciuta capacità di <i>guidance</i> della rete nella creazione, aggiornamento e diffusione dei contenuti.</p>

¹⁰ Il processo di partecipazione e coinvolgimento per la definizione della S3 è stato strutturato da Regione Lombardia in tre componenti: condivisione con gli stakeholder regionali, nazionali ed europei; condivisione con il territorio (attraverso il Patto per lo Sviluppo, la costituzione di gruppi di lavoro, il lancio di una consultazione pubblica in occasione degli "Stati Generali della Ricerca e Innovazione"; processo outward looking.

¹¹ JRC Technical reports "Monitoring Mechanisms for Smart Specialisation Strategies", S3 Policy Brief Series n°13/2015, April 2015.

¹² Cfr. Evaluation study on good practices in EU Regional Policy communication 2007-2013 and beyond, Final Report, 2013

2. Approccio della strategia di comunicazione

2.1. Diretrici e principi guida

Alla luce delle analisi condotte e dei risultati conseguiti nel precedente periodo di programmazione 2007-2013 e dei principi che caratterizzano la riforma della politica di coesione dell'Unione per il periodo 2014-2020, è stato definito l'approccio che caratterizza le azioni di informazione e comunicazione dei fondi SIE e in particolare del POR FESR. L'idea guida e le linee direttrici della strategia vengono inoltre definite in linea con il modello di comunicazione di Regione Lombardia, adottato all'inizio della X legislatura, che si fonda sulla scelta di passare **da un modello di comunicazione istituzionale a un modello di comunicazione di servizio**, finalizzato a informare innanzitutto i cittadini su quanto Regione Lombardia offre concretamente per rispondere ai loro bisogni.

Pur essendo un programma mono fondo, la strategia di comunicazione del programma si fonda su un approccio comune a quella del POR FSE, al fine di perseguire un giusto equilibrio tra le specificità degli ambiti di intervento di ciascun programma e l'esigenza di mantenere un quadro di unitarietà, coerenza e riconoscibilità delle iniziative di comunicazione e informazione della programmazione 2014-2020 di Regione Lombardia.

Gli elementi caratterizzanti l'approccio comunicativo sono delineati dalle **diretrici** di seguito espresse.

- **Rivolgersi alla Lombardia come comunità/ mostrare opportunità di crescita per la comunità lombarda**, favorendo la comprensione del valore aggiunto della cooperazione tra Unione europea e Regione Lombardia per la crescita intelligente, sostenibile e inclusiva del territorio regionale e delle comunità locali.

Obiettivo: rafforzare il senso di appartenenza dei cittadini a un contesto regionale ed europeo ricco di opportunità.

- **Promuovere una visione integrata dei programmi operativi regionali**, contribuendo a costruire una lettura integrata e sinergica degli interventi e dei benefici sostenuti dai POR FESR e FSE.

Obiettivo: rafforzare l'immagine coordinata tra fondi, presentandoli quali strumenti finanziari funzionali al medesimo obiettivo di crescita.

- **Assicurare visibilità ai risultati e ai vantaggi per i cittadini**, sensibilizzando l'opinione pubblica generale, oltre che i destinatari del programma, sui vantaggi introdotti dagli obiettivi di policy e dagli strumenti sperimentati.

Obiettivo: promuovere un ruolo proattivo della comunicazione per il conseguimento, la diffusione e l'utilizzazione dei risultati conseguiti dal PO, così da stimolare nel territorio effetti "imitativi" in termini di soluzioni realizzate (shining example).

- **Rafforzare l'utilizzo dei social**, assicurando l'interazione coi cittadini attraverso proprio quegli strumenti e quelle modalità di comunicazione che utilizzano quotidianamente.

Obiettivo: attivare una modalità proattiva di conversazione attraverso la quale eleggere i cittadini stessi ad ambasciatori degli elementi di positività presenti sul territorio, grazie anche all'azione dell'UE.

- **Integrare l'utilizzo dello storytelling**, diffondendo valori, idee o iniziative attraverso l'utilizzo di racconti che adottano una forma narrativa "personale".

Obiettivo: catturare e influenzare il pubblico in modo da stabilire un contatto empatico con le persone.

- **Valorizzare la comunicazione quale strumento di knowledge management**, superando l'orientamento alla comunicazione intesa come flusso unidirezionale per adottare, attraverso

nuovi strumenti e metodologie, una visione di conversazione con il Partenariato partecipante al processo di attuazione del POR.

Obiettivo: promuovere logiche di ascolto, coinvolgimento e rete a sostegno dell'apprendimento collaborativo; attenzione alla creazione dei contenuti per rispondere agli interessi/bisogni informativi del partenariato.

Le modalità attuative delle azioni di comunicazione e informazione dovranno tenere conto dei seguenti **principi guida**:

- **Cittadini come partner**: parlare il linguaggio dei cittadini, parlare ai destinatari/beneficiari in modo diretto.

Obiettivo: farsi capire per ottenere risultati e far crescere il territorio e la comunità.

- **Effetto alone**: gli obiettivi e i risultati specifici delle misure devono sempre essere raccordati agli obiettivi strategici per contribuire al reciproco rafforzamento e alla percezione da parte del pubblico di uno sforzo comune convergente per la crescita della Lombardia.

Obiettivo: attivare effetto fertilizzazione tra i diversi settori e ambiti di policy.

- **Digital**: ogni azione predisposta, anche se non coinvolge attività di comunicazione propriamente detta, dovrà avere un suo touch point sul web.

Obiettivo: massimizzare la visibilità e la trasparenza con un accesso diretto alle informazioni.

- **Crossmedialità**: adozione di un sistema nel quale i differenti mezzi di comunicazione sono connessi fra di loro interagendo e dispiegando il messaggio nei suoi diversi formati e canali.

Obiettivo: implementare la capacità di mettere a sistema i contenuti veicolati da media diversi, amplificando quindi la possibilità di ricezione, approfondimento e ritrasmissione.

- **Transmedialità**: comunicazione che, muovendosi attraverso diversi tipi di media, contribuisce ad ogni passaggio con nuove e distinte informazioni all'esperienza dell'utente.

Obiettivo: superare il concetto di linearità della comunicazione, verso un modello che arricchisce di contenuti l'esperienza dell'utente.

FIGURA 3. IDEA GUIDA E DIRETTRICI DI SVILUPPO DELLA STRATEGIA DI COMUNICAZIONE 2014-2020



Promozione dei principi orizzontali: pari opportunità tra uomini e donne, lotta alla discriminazione e sviluppo sostenibile

In conformità a quanto previsto dall'art.7 del Reg. (UE) 1303/2013, in relazione all'integrazione della prospettiva di genere e non discriminazione nella programmazione ed esecuzione dei fondi SIE, nell'attuazione delle azioni di comunicazione e informazione della strategia verrà tenuta in considerazione e promossa la **prospettiva di genere e la parità tra uomini e donne** e saranno adottate le misure necessarie a **prevenire qualsiasi discriminazione**. In particolare, verrà assicurato il contrasto e l'eliminazione degli stereotipi di genere e la disponibilità di strumenti di comunicazione e informazione accessibili alle persone con disabilità, secondo quanto previsto dall'art.4 dell'Allegato XII del Reg. (UE) 1303/2013.

In linea con l'art.8 del Reg (UE) 1303/2013, nella progettazione dei materiali e degli strumenti di comunicazione la strategia persegue il **principio dello sviluppo sostenibile**, promuovendo l'obiettivo di preservare, tutelare e migliorare la qualità dell'ambiente. A tal fine verrà incentivata la riduzione dei quantitativi e delle tipologie dei materiali cartacei (ad esempio attraverso la disponibilità di pubblicazioni informative e materiali collaterali on line per il download, il ricorso a rimandi facilitatori – QRcode al sito) e la realizzazione degli strumenti di comunicazione e dei materiali promozionali (gadget) in materiali riciclati e/o riciclabili e con procedure a basso impatto ambientale.

Oltre ad un carattere programmatico, le direttrici e i principi guida caratterizzeranno l'attuazione della strategia supportando le scelte creative legate alla progettazione delle singole iniziative di informazione e comunicazione.

2.2. Obiettivi

Gli obiettivi della strategia di comunicazione del POR FESR 2014-2020 rispondono alle specifiche finalità previste dall'art. 115 del Reg. (UE) n. 1303/2013 secondo cui, attraverso la strategia di comunicazione, l'AdG deve assicurare:

- l'informazione sui programmi operativi e sull'accesso agli stessi;
- l'informazione ai potenziali beneficiari in merito alle opportunità di finanziamento;
- la pubblicizzazione presso i cittadini del ruolo e delle realizzazioni dei fondi SIE.

In linea con l'approccio scelto, la strategia è declinata attraverso obiettivi generali e specifici, che operano a livello trasversale, in ottica integrata tra i due fondi FESR e FSE, focalizzandosi su temi comuni alla politica di coesione dell'Unione, sia a livello di programma operativo sia di interventi cofinanziati, evidenziando anche le specificità degli obiettivi tematici in cui si concentrano gli investimenti promossi dai diversi fondi.

Gli **obiettivi generali** della strategia esprimono l'intento di comunicare l'esistenza e il valore aggiunto della politica di coesione dell'Unione, con una particolare attenzione alla semplificazione e alla accessibilità delle informazioni e all'engagement dei cittadini lombardi e del partenariato nei confronti delle opportunità di crescita intelligente, sostenibile e inclusiva promosse da Regione Lombardia attraverso i programmi operativi per il periodo 2014-2020.

Gli **obiettivi specifici** sono diretti a motivare i destinatari e sostenere i potenziali beneficiari nelle fasi di preparazione e gestione degli interventi promossi dal POR FESR, con una particolare attenzione alla qualità, tempestività e coerenza dei contenuti e all'adozione di un'immagine coordinata per assicurare la massima visibilità e riconoscibilità alle campagne e iniziative di comunicazione e informazioni promosse dal POR FESR.

Obiettivi generali (OG)

- OG1.** Assicurare la massima visibilità e comprensione del ruolo, degli obiettivi delle politiche di coesione e dei benefici degli investimenti supportati dall'Unione europea e da Regione Lombardia nell'ambito dei Programmi Operativi Regionali per la competitività del sistema economico e il benessere dei cittadini lombardi.
- OG.2** Promuovere semplificazione, trasparenza e accessibilità delle informazioni per accrescere l'interesse, il coinvolgimento e la capacità di tutti i potenziali beneficiari e destinatari di accedere alle opportunità offerte, di comprenderne le modalità di partecipazione e gestione, di assicurare il conseguimento e la diffusione dei risultati derivanti dalla partecipazione alle iniziative promosse dal POR FESR 2014-2020.

Obiettivi specifici (OS)

- OS1.** Fornire informazioni chiare, puntuali e coerenti sugli obiettivi e sui risultati (attesi e conseguiti) legati alle opportunità offerte dal POR FESR e incoraggiare il dibattito sugli indirizzi dell'Ue e di Regione Lombardia per promuovere un contesto economico e produttivo favorevole allo sviluppo dell'innovazione, al rafforzamento della competitività del tessuto imprenditoriale e alla crescita del territorio in termini di sostenibilità ambientale e benessere per i cittadini.
- OS2.** Coinvolgere i cittadini, le imprese, gli stakeholder come partner e protagonisti delle iniziative, favorendo l'ampia diffusione e la creazione di un brand per l'immediata riconoscibilità delle opportunità offerte dal POR FESR.
- OS3.** Assicurare ai potenziali beneficiari l'accesso alle informazioni sulle opportunità di finanziamento e la disponibilità di strumenti per sostenerli nel corretto adempimento degli obblighi e delle responsabilità previste dai regolamenti UE, inclusi quelli legati all'informazione e comunicazione.
- OS4.** Diffondere al pubblico le informazioni sulle operazioni sostenute, migliorandone la qualità dei contenuti, garantendo al contempo la trasparenza dell'azione amministrativa e la tracciabilità nell'utilizzo delle risorse del programma operativo.

L'attuazione degli obiettivi generali e specifici in cui si articola la strategia di comunicazione del PO FESR avrà uno **sviluppo progressivo**, esplicitato nell'ambito degli aggiornamenti annuali, che tiene conto delle fasi che caratterizzano il ciclo di vita del programma operativo e in particolare: avvio, attuazione ed esecuzione, chiusura. Per ciascuna delle fasi possono essere infatti individuati degli obiettivi di comunicazione cui assicurare un maggiore grado di priorità. In particolare, nella **fase di avvio del programma** operativo le azioni di comunicazione e informazione si focalizzeranno sulla presentazione degli obiettivi e ambiti di intervento del POR FESR dando enfasi alle opportunità per i potenziali beneficiari e destinatari. In questa fase la comunicazione sui benefici attesi, per accrescere il livello di consapevolezza e fiducia dei cittadini e degli attori economici sul ruolo dell'Ue e delle politiche di coesione, dovrebbe focalizzarsi sulla capitalizzazione dei risultati della precedente programmazione 2007/2013 maggiormente coerenti con gli obiettivi strategici della programmazione del FESR 2014/2020. Nella **fase di esecuzione e attuazione del programma**, potrà avere avvio, anche in ottica di rafforzamento della motivazione e mobilitazione dei potenziali beneficiari e destinatari alle opportunità, l'informazione sui progetti finanziati prima e, successivamente, sulle prime realizzazioni raggiunte e sui risultati attesi. Oltre a fornire informazioni in merito all'attuazione del programma, in questa fase andrà inoltre assicurato un focus sulle iniziative di informazione e supporto in favore dei beneficiari in relazione alla gestione degli interventi, inclusi gli

obblighi e le responsabilità di informazione e comunicazione. La **fase di chiusura** sarà dedicata alla presentazione dei progetti e interventi esemplari per la crescita dell'occupazione, il rafforzamento dell'inclusione sociale, il miglioramento del sistema di istruzione e formazione e il rafforzamento della capacità amministrativa. Le iniziative si focalizzeranno sul consolidamento di una percezione positiva e sul rafforzamento della fiducia nell'effettiva capacità delle politiche promosse dall'Unione e da Regione Lombardia di sostenere e conseguire benefici tangibili per la crescita della comunità lombarda.

2.3. Brand architecture

La letteratura in materia di comunicazione individua nel complesso sistema di *corporate identity*, ossia quella aziendale, l'identificazione di un *brand* e della propria *brand equity*, ovvero il valore del marchio come risorsa immateriale costituita, tra gli altri, da valori, personalità e riconoscibilità. Traslando i principi dal settore privato a quello pubblico, la comunicazione fra impresa e consumatore diviene comunicazione fra istituzioni e cittadino, conservando le stesse peculiarità. Nel caso della comunicazione dei fondi SIE, Fondo Sociale Europeo e Fondo Europeo di Sviluppo Regionale risultano essere due differenti declinazioni di prodotto facenti parte di un unico *umbrella brand*, quello rappresentato dall'evoluzione di due *brand* definiti e posizionati nella mente di tutti i cittadini, *Unione Europea* e *Regione Lombardia*, verso un *concept unico* "Fondi Europei gestiti da Regione Lombardia per la Lombardia e i lombardi".

La creazione di un'identità di *brand* dovrà concentrarsi quindi prima sul *brand* ombrello, su cui innestare l'eccezionale patrimonio valoriale insito nelle due identità, quella europea e quella lombarda.

Parallelamente alla creazione della nuova identità comune dovranno essere progettate quelle dei due singoli prodotti che, seppur riconducibili a un unico universo valoriale, dovranno essere declinati ognuno con una specifica *brand identity* e posizionamento:

- per il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale, attraverso il riferimento agli obiettivi tematici 1, 2, 3, 4, 6, 9 che sostanziano la crescita intelligente, sostenibile e inclusiva;
- per il Fondo Sociale Europeo, attraverso il riferimento agli obiettivi tematici 8, 9, 10, 11 in cui si concentrano gli investimenti sociali a supporto della crescita inclusiva;

L'analisi e lo studio dovranno incentrarsi sulla costituzione degli elementi di *brand* con la consapevolezza che, essendo chiare e definite le relazioni e interdipendenze, anche gli obiettivi strategici dovranno mirare a un'ottimizzazione del posizionamento diretto e indiretto di ognuna delle singole entità.

Gli elementi del brand sono le informazioni, visive o verbali, che servono in prima istanza a identificarlo e differenziarlo; essi andranno scelti tenendo conto di alcuni importanti criteri:

- memorabilità: per raggiungere elevati livelli di *awareness* è importante che il brand catturi l'attenzione del target e sia facile da ricordare;
- significatività: per contribuire alla formazione di associazioni inerenti alla categoria di appartenenza e agli specifici attributi e benefici della marca;
- piacevolezza: prescindendo dai primi due criteri è auspicabile che gli elementi siano intrinsecamente piacevoli per il target con cui ci si rapporta.

Ulteriori criteri che di norma vengono utilizzati per la creazione di un *brand* privato possono nel caso specifico della comunicazione dei fondi europei essere non utilizzati, in particolare:

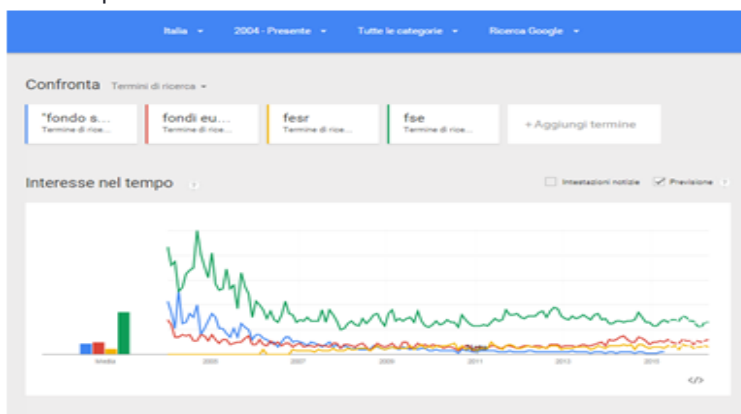
- trasferibilità in senso geografico;

- adattabilità nel tempo per incontrare le evoluzioni del target;
- proteggibilità dal punto di vista legale e concorrenziale.

La definizione della corretta strategia di identità' dei POR FESR e FSE, si baserà sull'analisi della percezione dei target della comunicazione in un determinato *range* temporale. Ad esempio, le modalità con le quali gli utenti ricercano informazioni attraverso i motori di ricerca, possono essere di particolare interesse tenuto conto che questi strumenti di ricerca pongono al centro proprio il fabbisogno dell'utente e il suo livello di percezione della realtà. A mero titolo

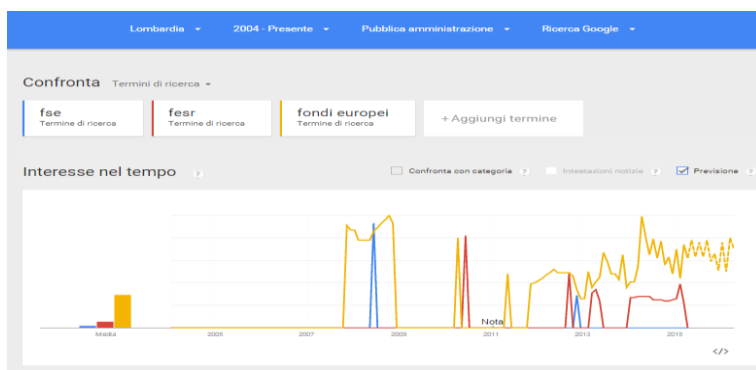
esemplificativo, vengono di seguito presentati dei dati che analizzano la frequenza di ricerca di alcune parole chiave¹³ quali *fondo sociale europeo*, *fondi europei*, FESR e FSE sul motore di ricerca più utilizzato (Google). I dati visualizzabili in figura 4 evidenziano che, dopo un picco di ricerche concentrate nel 2005, la tendenza mostra una decrescita dei valori, a eccezione di *fondi europei* che dal 2014 ha registrato un lieve aumento, molto probabilmente in coincidenza con l'avvio della nuova programmazione e in particolare con il lancio dei nuovi programmi a gestione diretta.

FIGURA 4 – ANALISI KEYWORD



Restringendo la categoria di ricerche da "tutte le tematiche" a "pubblica amministrazione" e geolocalizzandole esclusivamente su ricerche effettuate sul territorio lombardo notiamo che il valore di FSE scende al disotto del termine FESR (cfr. figura 5).

FIGURA 5 – ANALISI KEYWORD



In termini assoluti, i volumi di ricerca delle parole chiave *FSE*, *Fondo Sociale Europeo*, *FESR*, *Fondi Europei*, geolocalizzati in Lombardia, nell'ultimo anno (aprile 2014-2015)¹⁴ si attestano sui seguenti volumi massimi e minimi con riferimento mensile (tabella 6):

¹³ Il valore rappresenta il differenziale in termini di frequenza di ricerca per ogni periodo rispetto al precedente, Google Trend, aprile 2015

¹⁴ Google adwords, aprile 2015

TABELLA 5 – VOLUMI DI RICERCA KEYWORD

Parola chiave	Ricerca mensili (min-max)
FSE	7.230-16.840
Fondo Sociale Europeo	2.640-4.690
FESR	780-1.550
Fondi Europei	46.020-73.800

Il risultato dell'analisi sui trend di ricerca per parole chiave restituisce, in linea anche con i risultati di indagini svolte a livello nazionale¹⁵, un miglior posizionamento della keyword "Fondi europei" rispetto a quelle direttamente legate ai fondi strutturali.

2.4. Individuazione dei pubblici di riferimento

I pubblici di riferimento della strategia di comunicazione possono essere ricondotti a quattro gruppi principali:

- **destinatari:** coloro che beneficeranno degli effetti delle differenti azioni, ai quali devono essere fornite informazioni chiare e precise sugli interventi allo scopo di suscitare un interesse a far parte del gruppo target. Le informazioni da trasmettere sono strettamente connesse alla tipologia di intervento previste dal POR FESR;
- **beneficiari:** sono gli attuatori potenziali ed effettivi degli interventi finanziati, ai quali devono essere fornite informazioni sugli adempimenti e sugli obblighi previsti in tutte le fasi del ciclo di vita del progetto (dalla presentazione della domanda di contributo al saldo, ai controlli successivi e alla conservazione della documentazione), attraverso "guide passo-passo" sulle procedure o tutorial, meglio se interattivi rispetto alle sole procedure informatiche;
- **cittadini europei/grande pubblico:** rappresentano il pubblico non direttamente coinvolto nella realizzazione degli interventi ma che beneficia, in quanto parte della comunità, degli investimenti promossi dal POR. E' il target nei confronti del quale operare un'azione di sensibilizzazione e informazione relativamente al ruolo svolto dall'Ue, ai risultati attesi e raggiunti e al valore aggiunto del sostegno del FESR per la crescita della Lombardia;
- **moltiplicatori di informazione:**
 - gruppi di target specifici in base alle tematiche affrontate (Università, Centri di Ricerca, partenariato, associazioni datoriali), di volta in volta individuati in base alle tematiche da promuovere;
 - singoli *opinion leader* in relazione alle tematiche da promuovere (blogger, giornalisti, ricercatori e accademici);
 - mass media, presenti su differenti piattaforme mediatiche e a volte con differenti unità redazionali. A seconda di quale sia lo specifico obiettivo le strategie di attuazione opereranno per massimizzare lo *spread* virale dei contenuti tramite i canali social dei mass media o raggiungere un'informazione più istituzionale tramite i media classici;
 - antenna Europe direct di Regione Lombardia, che attraverso la sede principale a Milano e dodici punti informativi diffusi su tutto il territorio di Regione Lombardia, oltre che con il proprio sito web, offre ai cittadini la possibilità di ottenere informazioni sulle politiche e i finanziamenti dell'Unione;

¹⁵ Cfr. nota 5

- le piattaforme di Regione Lombardia dedicate a ricerca e innovazione: Questio (Quality Evaluation in Science and Technology for Innovation Opportunity) www.questio.it e Open innovation www.openinnovation.regione.lombardia.it.

I destinatari e i beneficiari vengono identificati dal POR FESR in relazione agli interventi previsti da ciascun asse come di seguito sintetizzato.

TABELLA 6. ELENCO DESTINATARI, ASSE I

Destinatari/azioni	I.1.b.1.1	I.1.b.1.2	I.1.b.1.3	I.1.b.2.1	I.1.b.2.2	I.1.b.3.1
Sistema imprenditoriale	✓	✓	✓	✓	✓	
Sistema della ricerca			✓	✓	✓	
Pubblica Amministrazione						✓
Operatori economici						✓
MPMI						✓

TABELLA 7. ELENCO BENEFICIARI, ASSE I

Beneficiari /azioni	I.1.b.1.1	I.1.b.1.2	I.1.b.1.3	I.1.b.2.1	I.1.b.2.2	I.1.b.3.1
MPMI (anche in forma aggregate)	✓					
Finanziaria Regionale	✓	✓	✓	✓	✓	
Imprese anche in forma aggregata		✓				
Organismi di ricerca		✓		✓	✓	
Cluster Tecnologici Lombardi (CTL)		✓		✓	✓	
Imprese in forma aggregata con Organismi di ricerca			✓			
PA locali			✓		✓	✓
CRTT			✓	✓		
Imprese				✓	✓	
Aggregazioni di imprese				✓	✓	
Regione Lombardia						✓

TABELLA 8. ELENCO DESTINATARI, ASSE II

Destinatari/azioni	II.2.a.1.1
Imprese	✓

TABELLA 9. ELENCO BENEFICIARI, ASSE II

Destinatari/azioni	II.2.a.1.1
Ministero dello Sviluppo Economico	✓
Regione Lombardia	✓
Operatori delle telecomunicazioni	✓

TABELLA 10. ELENCO DESTINATARI, ASSE III

Destinatari/azioni	III.3.a.1.1	III.3.b.1.1	III.3.b.1.2	III.3.b.2.1	III.3.b.2.2	III.3.b.2.3	III.c.1.1	III.d.1.1	III.d.1.2	III.d.1.3
Sistema imprenditoriale	✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓
Operatori turistici			✓							
Sistema economico lombardo							✓			
Sistema imprenditoriale lombardo								✓	✓	
Confidi								✓		

TABELLA 11. ELENCO BENEFICIARI, ASSE III

Beneficiari /azioni	III.3.a.1.1	III.3.b.1.1	III.3.b.1.2	III.3.b.2.1	III.3.b.2.2	III.3.b.2.3	III.c.1.1	III.d.1.1	III.d.1.2	III.d.1.3
MPMI	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓
Finanziaria Regionale	✓	✓					✓	✓	✓	✓
Reti contratto		✓								
Reti soggetto		✓					✓			
Cluster e altre forme strutturate di aggregazione di MPMI		✓								
Regione Lombardia		✓	✓							
Camere di Commercio		✓	✓							
Enti Locali		✓	✓		✓	✓				
Enti e operatori fieristici			✓							
MPMI (anche in forma aggregata)				✓	✓	✓	✓			
Associazioni e Fondazioni purché iscritte al REA				✓						
Repertorio Economico Amministrativo (che si connotino dunque per svolgere un'attività economica non in forma principale)				✓						
Enti gestori di Aree Protette						✓				
Confidi								✓		
Istituti di credito									✓	
Operatori di capitale di rischio e piattaforme di crowdfunding										✓

TABELLA 12. ELENCO DESTINATARI ASSE IV

Destinatari/azioni	IV.4.c.1.1	IV.4.c.1.2	IV.4.e.1.1	IV.4.e.1.2
Cittadinanza	✓	✓	✓	✓
Imprese			✓	
Enti locali			✓	

TABELLA 13. ELENCO BENEFICIARI, ASSE IV

Beneficiari /azioni	IV.4.c.1.1	IV.4.c.1.2	IV.4.e.1.1	IV.4.e.1.2
Comuni (anche in forma associata)	✓			

Partenariati pubblico-privati	✓			
Imprese	✓			
Enti no-profit	✓			
Finanziaria Regionale	✓	✓		
Enti locali		✓		
Aggregazioni di Comuni,		✓		
Società pubbliche e a partecipazione a maggioranza pubblica		✓		
Comuni			✓	
Enti pubblici			✓	
Soggetti proprietari o gestori di aree ad uso pubblico			✓	
Regione Lombardia			✓	✓
Enti Territoriali			✓	
Gestori TPL/Rete Ferroviaria/SFR			✓	
Concessionario rete ferroviaria regionale				✓
Operatore ferroviario gestore del servizio				✓

TABELLA 14. ELENCO DESTINATARI, ASSE V

Destinatari/azioni	V.3.c.1.1	V.4.c.1.1	V.4.c.1.1	V.9.b.1.1
Persone e famiglie con gravi fragilità socio-economiche	✓	✓	✓	✓

TABELLA 15. ELENCO BENEFICIARI, ASSE V

Beneficiari /azioni	V.3.c.1.1	V.4.c.1.1	V.4.c.1.1	V.9.b.1.1
Imprese sociali (legge 118 del 13 giugno 2005)	✓			
Pubbliche Amministrazioni		✓		
Aziende Pubbliche		✓		
Municipalizzate e partecipate pubbliche		✓		
Imprese che garantiscano la pubblica utilità dei progetti		✓		
Enti locali			✓	✓
Imprese			✓	
Aziende per l'edilizia residenziale pubblica				✓
Cooperative e imprese sociali in genere orientate al social housing				✓

TABELLA 16. ELENCO DESTINATARI ASSE VI

Destinatari/azioni	VI.6.c.1.1	VI.6.c.1.2
Cittadini in genere e Turisti	✓	
Operatori turistici delle aree interne e indotto del settore	✓	
Turisti e Fruitori culturali del territorio		✓

TABELLA 17. ELENCO BENEFICIARI ASSE VI

Beneficiari /azioni	VI.6.c.1.1	VI.6.c.1.2
Enti locali	✓	
Enti gestori di aree protette	✓	
Aziende di promozione turistica	✓	
Musei	✓	
Gestori del patrimonio	✓	
Associazioni culturali	✓	
Operatori turistici delle are interne e indotto del settore		✓
Amministrazioni pubbliche		✓
Turisti e fruitori culturali del territorio		✓
Reti e partenariati per il turismo locale e la promozione del patrimonio culturale		✓

In sede di attuazione della strategia, ossia durante la progettazione delle specifiche iniziative di comunicazione e informazione, a partire dalle caratteristiche dei destinatari e beneficiari individuati dal POR verranno identificate le variabili di dettaglio utili alla definizione e contestualizzazione degli utenti target¹⁶ a cui rivolgersi e da coinvolgere rispetto al messaggio che si intende veicolare. Dovrà essere inoltre presa in considerazione, soprattutto per attività di medio-lungo periodo, la mutevolezza dei target e di conseguenza fissare delle *milestone* di verifica ed eventuale ripianificazione delle attività/modalità di comunicazione al fine di assecondare il naturale fenomeno di mobilità degli elementi target fra classi definite.

2.5. Azioni e indicazioni per i differenti target

Di seguito vengono presentate le principali misure di informazione e comunicazione previste al fine di assicurare il conseguimento degli obiettivi dalla strategia e il rispetto degli obblighi previsti dal Regolamento (UE) 1303/2013. Le misure verranno attuate attraverso gli strumenti descritti nel paragrafo successivo.

TABELLA 18 MISURE DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE / TARGET

Misure di informazione e comunicazione	Destinatari	Beneficiari	Cittadini	Moltiplicatori
Evento di lancio del POR FESR		✓	✓	✓
Evento annuale di informazione sulle opportunità di finanziamento, sui risultati e di presentazione di esempi di progetti		✓	✓	✓
Esposizione dell'emblema presso la sede dell'AdG			✓	✓
Pubblicazione dell'elenco delle operazioni cofinanziate dal POR FFESR sul sito web dedicato ai programmi di Regione Lombardia cofinanziati dai fondi SIE (www.ue.regione.lombardia.it) nella forma di un foglio elettronico che consenta di selezionare, cercare, estrarre, comparare i dati e pubblicarli su			✓	✓

¹⁶ Attraverso le metodologie di targetting sarà quindi possibile definire alcuni elementi di profilazione del target quali ad esempio: "chi è", "dove raggiungerlo", "come", "esistono dei target indiretti che potrebbero influenzare il target primario".

internet (in formato CSV o XML) e supporto all'alimentazione del portale unico nazionale (www.opencoesione.gov.it)				
Pubblicazione sul sito web dedicato ai programmi di Regione Lombardia cofinanziati dai fondi SIE (www.ue.regione.lombardia.it) di informazioni aggiornate in merito all'attuazione del POR FESR, comprese, se del caso, le sue principali realizzazioni	✓	✓	✓	✓
Pubblicazione sul sito web dedicato ai programmi di Regione Lombardia cofinanziati dai fondi SIE (www.ue.regione.lombardia.it) dei principali documenti di programmazione (POR), esecuzione (avvisi e bandi) e sorveglianza (relazione annuale di attuazione, rapporti di valutazione) del POR FESR	✓	✓	✓	✓
Pubblicazione sul sito web dedicato ai programmi di Regione Lombardia cofinanziati dai fondi SIE (www.ue.regione.lombardia.it) di esempi di operazioni (anche in una lingua ufficiale dell'Unione di ampia diffusione diversa dalla lingua italiana) cofinanziate dal POR FESR	✓	✓	✓	✓
Ampia divulgazione delle opportunità di finanziamento ai potenziali beneficiari e a tutte le parti interessate con l'indicazione del sostegno finanziario fornito dal FESR	✓	✓		✓
Divulgazione e accesso ad informazioni pertinenti e aggiornate in favore dei potenziali beneficiari in relazione: alle opportunità di finanziamento e avvisi/bandi; alle condizioni di ammissibilità delle spese; alle procedure di valutazione e alle scadenze; ai criteri di selezione delle operazioni; ai contatti delle autorità competenti a fornire informazioni sul POR FESR	✓	✓		✓
Pubblicazione e divulgazione di informazioni (guida) e strumenti (format elettronici, tutorial) per sostenere i beneficiari nel rispetto degli obblighi di cui al paragrafo 2.2. dell'Allegato XII del Reg (Ue) 1303/2013 connessi alle misure di informazione e comunicazione (utilizzo immagine coordinata del POR FESR) degli interventi finanziati e all'informazione in favore del pubblico sul sostegno ottenuto (informazioni su sito web, affissione di un poster con informazioni sul progetto, ect.)		✓		
Informazione e sensibilizzazione su temi/ambiti di intervento specifici, innovativi o strategici per il conseguimento degli obiettivi di crescita inclusiva del territorio lombardo sostenuti dal POR FESR	✓	✓	✓	✓
Predisposizione di misure di informazione e comunicazione accessibili a persone con disabilità	✓	✓	✓	✓

Con riferimento ad alcune delle misure di informazione e comunicazione sopra esposte, si forniscono di seguito ulteriori informazioni, secondo quanto previsto dal Regolamento (UE) n. 1303/2013.

Descrizione dei materiali resi disponibili in formati accessibili a persone con disabilità

Al fine di assicurare l'accessibilità delle azioni di informazione e comunicazione alle persone con disabilità potranno essere utilizzati i seguenti strumenti:

- realizzazione di video e spot televisivi/outdoor TV che utilizzino il linguaggio dei segni o sottotitoli;
- utilizzo, durante gli eventi/convegni/seminari, di traduzione nella lingua dei segni e integrazione della stessa nell'eventuale diretta streaming;
- predisposizione di materiale informativo su supporto cartaceo (brochure, locandine, flyer), allestimenti e *touchpoint* informativi con un sistema di scrittura e lettura a rilievo per non vedenti e ipovedenti (Braille);
- utilizzo degli strumenti messi a disposizione da YouTube per la realizzazione di video in formato accessibile ai non vedenti (<https://support.google.com/youtube/topic/3014331?hl=en&rd=1>);
- sviluppo di pagine dei siti web in linea con gli standard legislativi vigenti, e in particolare con le previsioni del Decreto 20 marzo 2013 recante "Modifiche all'allegato A del decreto 8 luglio 2005 del Ministro per l'innovazione e le tecnologie recante "Requisiti tecnici e livelli per l'accessibilità agli strumenti informatici".

Misure di informazione e comunicazione sulle operazioni sostenute

Nelle pagine web del sito POR FESR sarà reso disponibile l'elenco delle operazioni aggiornato semestralmente. A tal fine il sistema informativo SIAGE supporta una specifica reportistica che consente l'estrazione dei dati e l'elaborazione di un report che contiene le informazioni previste dall'Allegato XII del Regolamento (UE) n. 1303/2013: nome del beneficiario (solo per persone giuridiche; non sono nominate persone fisiche); denominazione dell'operazione; sintesi dell'operazione; data di inizio dell'operazione; data di fine dell'operazione (data prevista per il completamento materiale o la completa attuazione dell'operazione); spesa totale ammissibile assegnata all'operazione; tasso di cofinanziamento dell'Unione; codice postale dell'operazione; o altro indicatore appropriato dell'ubicazione; paese; denominazione della categoria di operazione a norma dell'articolo 96, paragrafo 2, lettera b), punto vi); data dell'ultimo aggiornamento dell'elenco delle operazioni. I titoli dei campi di dati sono forniti anche in almeno un'altra lingua ufficiale dell'Unione.

In linea con le indicazioni dell'art.115 del Reg. (UE) n. 1303/2013 che richiede la disponibilità di un sito o portale web unico con informazioni su tutti i PO di uno Stato membro, l'Italia nell'ambito dell'Accordo di Partenariato 2014-2020¹⁷ ha stabilito di rafforzare l'iniziativa nazionale OpenCoesione avviata nel 2012. Il portale (www.opencoessione.gov.it) assicurerà la pubblicazione, con cadenza bimestrale e in formato aperto, dei dati del Sistema nazionale di monitoraggio unitario sui singoli progetti relativi a tutti i programmi cofinanziati dai fondi SIE. Il portale fornirà inoltre dettagli su risorse, avanzamento finanziario, luoghi e ambiti tematici, soggetti coinvolti, tempi di realizzazione e indicatori di output. Con riferimento all'obbligo di pubblicazione delle informazioni sugli interventi finanziati e sui beneficiari, così come disponibili dal Sistema di monitoraggio unitario 2014-2020, l'Accordo prevede che ciascuna Autorità di Gestione possa riutilizzare le informazioni pubblicate su OpenCoesione facendo uso di appositi *widget* messi a disposizione sul portale nazionale per visualizzare sui propri siti istituzionali specifici contenuti, come ad esempio gli elenchi delle operazioni e dei beneficiari.

Sostegno ai beneficiari nelle loro attività di comunicazione

L'AdG renderà disponibile un manuale per fornire ai beneficiari indicazioni a supporto del corretto utilizzo dell'immagine coordinata e del rispetto degli obblighi di informazione nei confronti del pubblico. Verranno inoltre forniti alcuni format tra cui, ad esempio, quelli per l'utilizzo dell'immagine coordinata, per il poster di pubblicizzazione del progetto, per i vari strumenti di informazione e comunicazione dei progetti finanziati.

Divulgazione e accesso alle opportunità di finanziamento per i potenziali beneficiari e destinatari

Le opportunità di finanziamento legate al POR FESR saranno accessibili ai potenziali destinatari e beneficiari attraverso i principali touchpoint digitali tra i quali le pagine web www.ue.regione.lombardia.it e www.agevolazioni.regione.lombardia.it. In base al settore di interesse, la diffusione delle informazioni potrà inoltre avvenire attraverso Questio (Quality Evaluation in Science and Technology for Innovation Opportunity) www.questio.it e Open innovation www.openinnovation.regione.lombardia.it

¹⁷ Cfr. le sezioni 3 e 4 e in particolare il paragrafo 4.2 "Modalità per garantire la trasparenza e disponibilità pubblica di dati e informazioni su tutti i programmi cofinanziati dai fondi SIE, ai sensi dell'art.115 del Regolamento generale".

2.6. Strumenti e media

Nei seguenti paragrafi vengono identificate le caratteristiche degli strumenti di comunicazione e alcune indicazioni circa l'utilizzo degli stessi al fine di ottimizzarne l'efficacia. L'elenco dei media, vista la durata della programmazione, potrà essere periodicamente integrato, anche tenuto conto della disponibilità di nuovi strumenti, in particolare digitali.

La classica visione che suddivide gli strumenti e media tra *Above the Line* (ATL) e *Below the Line* (BTL) viene qui superata in un unico elenco che comprenda anche gli strumenti e i media digitali (*owned, paid, earned*¹⁸). La visione del mercato mediatico in senso classico risulta infatti superata, soprattutto a fronte della rivoluzione dello scenario dovuto al web 2.0, alla saturazione del mercato del contenuto e all'evoluzione del consumatore in *prosumer*.

Viene inoltre inserito nella seguente lista di strumenti di comunicazione e media un paragrafo dedicato alle piattaforme/applicativi utilizzati da parte dei destinatari e beneficiari. Attraverso tali strumenti è infatti possibile veicolare una costante comunicazione istituzionale da parte del POR FESR attraverso media non a pagamento che potenzialmente assicurano buoni livelli di efficacia in termini di raggiungimento del pubblico di riferimento (si pensi, ad esempio, che il 7% delle aziende lombarde è registrata in GEFO la piattaforma informatica della programmazione 2007-2013).¹⁹

Nella tabella 19 vengono inoltre esplicitati i collegamenti tra gli *insight* relativi al contesto media e la loro applicazione diretta sui media e strumenti analizzati e proposti con riferimento a specifiche best practice.

TABELLA 19 INSIGHT MEDIA / MEDIA E STRUMENTI (BEST PRACTICE)

Insight	Media e strumenti (best practice)
<p>Insight 1: I media digitali sono, e saranno in prospettiva, sempre più centrali in una strategia di comunicazione e come strumento di comunicazione verso le aziende</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Content (digital storytelling) • Direct Email Marketing (liste di profilazione in base alle caratteristiche dei lavoratori, del settore/dimensione dell'azienda, partnership con enti per l'invio congiunto, utilizzo della PEC) • Display advertising (segmentazione dei portali per caratteristiche del target, segmentazione in base a caratteristiche psicografiche o demografiche in Google Display Network e azioni di remarketing) • Eventi (webinar tematici) • Real time media monitoring (<i>in-event</i>) • Piattaforme/Applicativi (tracciamento dei <i>touchpoint</i> con le aziende e i lavoratori) • Portali online/Opinion leader (settoriali, su tematiche specifiche come, ad esempio, l'innovazione) • Radio (digital radio) • Search Engine Marketing (eventi, su specifici bandi con keyword inerenti al fabbisogno)

¹⁸ Gli owned media sono tutti quegli strumenti digitali di comunicazione proprietari e tutti i contenuti testuali o multimediali in essi pubblicati da Regione Lombardia o il POR FESR; i paid media sono tutti i media digitali acquistati da Regione Lombardia; gli earned media sono tutti i media digitali, intesi come messaggi, che Regione Lombardia o il POR FESR guadagna in rete sotto forma di visibilità del messaggio emesso da mittenti terzi.

¹⁹ 90.052 aziende lombarde sono registrate in Gefo delle quali 75,978 MPMI. Fonte Dati: Regione Lombardia, Giugno 2015

	<ul style="list-style-type: none"> • Search Engine Optimization (per l'indicizzazione di bandi e opportunità) • Sito Internet (touchpoint ufficiale in ogni fase del rapporto) • Social Media e Social Media Marketing (LinkedIn per le caratteristiche di segmentazione del target e per specifici gruppi tematici; Facebook per le caratteristiche psicografiche e demografiche, per la presenza di gruppi tematici e per la possibilità di effettuare remarketing; twitter per le caratteristiche psicografiche e demografiche e per influenzare i media e i moltiplicatori di interesse; YouTube per l'alto engagement del media video e per l'attività indiretta di SEO; Instagram per settori tematici affini alle arti e la fotografia; Periscope per il live streaming durante eventi. Utile un continuo aggiornamento e verifica dei nuovi canali social per integrarli nel marketing mix) • Stampa (<i>emagazine</i> in forte sviluppo come numerosità target e con alti livelli di engagement) • Video, Tv, outdoor TV (piattaforme digitali tematiche utili alla diffusione mirata di contenuti video) • Web analysis (utile ad ogni livello se ottimizzata l'integrazione con gli altri strumenti <i>digital</i>)
<p>Insight 2: per le classi di cittadini di età superiore ai 55 anni i media digitali non costituiscono ancora lo strumento di comunicazione principale anche se la tendenza futura sarà quella di una loro progressiva digitalizzazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Affissione (identificare delle nicchie all'interno dei circuiti per raggiungere più efficacemente il target, possibilità di aumentare il potere comunicativo tramite ambient marketing) • Eventi (presidiare eventi nel quale la concentrazione del target è maggiore) • Radio (presidiare radio tematiche o orari/tipologia di trasmissioni in linea col target) • Social Media e Social media marketing (l'utilizzo dei canali social viene effettuato anche se per utenti non completamente digitalizzati, il presidio dei media social ha di solito dei costi inferiori alla media) • Stampa (quotidiani e magazine in base alle caratteristiche del target) • Video, Tv, outdoor TV (utile per comunicazioni su canali locali dove il target è in linea, l'outdoor utile per la promozione locale di eventi)
<p>Insight 3: gli strumenti digitali hanno una differente efficacia con riferimento alla condizione occupazionale e alle caratteristiche socio-economiche dei cittadini</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Content (possibilità di creare differenti messaggi con un differente <i>tone of voice</i> per ogni target di riferimento) • Direct Email Marketing (possibilità di creare differenti messaggi con un differente <i>tone of voice</i> per ogni lista distribuzione) • Display advertising (massima personalizzazione della tipologia di annuncio in base alle caratteristiche del portale o alle funzioni di targeting di Google Display Network) • Eventi (webinar tematici) • Piattaforme/Applicativi (possibilità di differenziare i messaggi e il tone of voice in base alle caratteristiche del target) • Portali online /Opinion leader (possibilità di indentificare

	<p>portali settoriali, o frequentati maggiormente da differenti tipologie di utente target)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Radio (digital radio generaliste) • Search Engine Marketing (utilizzare un targeting indiretto in base alle caratteristiche degli utenti e non sempre in base al contenuto che si vuole promuovere) • Social Media Marketing (diversificare i messaggi in base al target di riferimento) • Web analysis (il tracciamento delle attività degli utenti in base alle caratteristiche demografiche permette un'ottimizzazione dei risultati)
<p>Insight 4: per una comunicazione di massa e non segmentata i mass media risultano avere ancora un potenziale rilevante grazie anche alla possibilità di differenziare il messaggio per canali locali o tematici</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Affissione (identificare delle nicchie all'interno dei circuiti per raggiungere più efficacemente il target, possibilità di aumentare il potere comunicativo tramite ambient marketing) • Brand identity (una forte identità di brand è presupposto per una rapida riconoscibilità e memorizzazione, la corporate identity di Regione Lombardia è in linea con queste caratteristiche) • Pubbliche relazioni e relazioni con i media (raggiungere i target vuol dire anche tessere le giuste relazioni con i proprietari dei media attraverso eventi di presentazione dedicati ed una corretta comunicazione tramite strumenti come la cartella stampa) • Radio (presidiare radio tematiche o orari/tipologia di trasmissioni in linea col target) • Stampa (identificare quotidiani e magazine in base alle caratteristiche del target) • Video, Tv, outdoor TV (TV utile per comunicazioni su canali locali per contenuti specifici, possibilità definire canali/trasmissioni in linea col target, outdoor TV utile per la promozione locale di eventi.
<p>Insight 5: All'interno di una strategia di comunicazione con un forte carattere digital, i social network hanno un ruolo centrale sia per le potenzialità, sia per la penetrazione nel tessuto demografico, sia perché larga parte delle aziende già li usa nelle proprie strategie</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Social Media e Social media marketing (LinkedIn per le caratteristiche di segmentazione del target e per specifici gruppi tematici; Facebook per le caratteristiche psicografiche e demografiche, per la presenza di gruppi tematici per la possibilità di effettuare attività di remarketing; twitter per le caratteristiche psicografiche e demografiche e per influenzare i media e i moltiplicatori di interesse; YouTube per l'alto engagement del media video e per l'attività indiretta di SEO; Instagram per settori tematici affini alle arti e la fotografia; Periscope per il live streaming durante eventi. Un costante aggiornamento delle possibilità che nuovi social network offrono permette di essere dei precursori sfruttandone i vantaggi correlati)

Affissione

L'affissione è una delle forme di comunicazione a più alto impatto e immediatezza. La sua natura consente un'elaborazione semplice, sintetica e diretta dei contenuti, un uso creativo delle immagini

e dei colori, una notevole visibilità sul territorio e una permanenza solitamente abbastanza elevata nei luoghi di esposizione, elemento, quest'ultimo, che consente una ridotta obsolescenza del messaggio e una possibilità di lettura ripetuta. L'ampiezza del formato e il contesto fugace di ricezione del messaggio fanno sì che la spettacolarità e l'impatto delle immagini siano particolarmente importanti.

Grazie alla sua capillarità e all'alta comprensibilità dei suoi messaggi, la comunicazione in esterna permette una buona divulgazione e colpisce un pubblico vasto e generalizzato all'interno di una precisa area territoriale.

Il nuovo format "cornice" introdotto nel 2014 da parte di Regione Lombardia prevede un tracciato verde (pantone 356 c/ c 92 - m 25 - y 96 - k11) intorno al perimetro del formato media dallo spessore pari a 1/37 della diagonale del formato stesso. Il format, altamente impattante e di grande riconoscibilità, si esprime al massimo sui formati di esterna, in particolare di grandi dimensioni. Il *brand book* regionale non prevede delle linee guida particolari per l'utilizzo dei loghi dei fondi europei per l'affissione, è auspicabile che venga progettato uno standard *ad hoc* che possa enfatizzare il grande potere comunicativo del format in linea con le direttive strategiche del seguente piano.

Brand identity

L'identità visiva definita nella *brand architecture* dovrà essere declinata su ogni media e integrata con il sistema di *corporate identity* di Regione Lombardia, integrandolo, ove non definito in precedenza, con indicazioni su ogni tipologia di formato.

Al fine di garantire una qualità ottimale delle linee guida nell'utilizzo dei marchi è auspicabile che vengano scadenzati, lungo tutto l'arco del periodo di programmazione, dei momenti di allineamento rispetto a quelle regionali (ad esempio nel post Expo, quando l'identità visiva verrà sicuramente aggiornata) e rispetto agli standard del mercato dei media caratterizzato da continua evoluzione.

Le indicazioni regolamentari²⁰ in merito all'identità del marchio dell'Unione Europea indicano nello specifico che:

- il nome "Unione europea" è sempre iscritto per esteso. Per il testo che accompagna l'emblema dell'Unione va utilizzato uno dei seguenti caratteri: Arial, Auto, Calibri, Garamond, Trebuchet, Tahoma, Verdana, Ubuntu. Non sono ammessi corsivo, sottolineature o effetti speciali. La posizione del testo rispetto all'emblema dell'Unione non interferisce in alcun modo con l'emblema dell'Unione. La dimensione dei caratteri risulta proporzionata alla dimensione dell'emblema, il colore dei caratteri è Reflex Blue, nero o bianco, secondo lo sfondo utilizzato;
- nel caso in cui l'emblema dell'Unione sia affiancato da altri logotipi, esso deve presentare almeno dimensioni uguali a quella del più grande degli altri logotipi.

Content

Il contenuto si aggiunge all'elenco dei media e degli strumenti di comunicazione perché elemento costitutivo di alcuni di essi per i quali la gestione ordinaria viene di norma effettuata internamente a Regione Lombardia (sito internet, newsletter). Vista l'importanza di una comunicazione efficace verranno redatte delle linee guida con indicazioni pratiche e suggerimenti rivolti ai referenti regionali all'interno delle differenti Direzioni Generali coinvolte e all'AdG.

Direct Email Marketing

Il Direct E-mail Marketing (DEM) è un'attività di comunicazione che si svolge mediante l'utilizzo della posta elettronica *target group* con specifiche caratteristiche (ad esempio i residenti in una determinata area geografica o appartenenti a una specifica fascia di età).

²⁰ Cfr. art. 4 Reg. n. 821/2014

Display advertising

L'acquisto di banner viene consigliato ove possibile segmentare su target molto specifici che navigano siti web tematici o su media/portali con grandi numeri di accesso ove ci sia la possibilità di segmentare, quantomeno, su target geolocalizzati. L'utilizzo della tecnica del *remarketing* viene consigliata ove il contenuto del messaggio pubblicitario possa essere attinente a un secondo contatto con l'emittente e nella misura in cui la ripetizione del messaggio non diventi ossessiva durante una navigazione. Vista le ridotte dimensioni dei banner, viene consigliata all'interno della progettazione del brandbook non tanto la presenza del logo in una porzione dell'immagine quanto l'integrazione di un *frame*, possibilmente l'ultimo, all'interno di un banner animato.

Eventi

Con riferimento all'organizzazione e la gestione di eventi possono essere individuate due principali tipologie:

- eventi tecnici: congressi, convegni, seminari, tavole rotonde e meeting istituzionali;
- fiere e manifestazioni.

Caratteristiche specifiche di ogni evento saranno:

- durata limitata nel tempo: di solito breve, per stimolare la partecipazione emotiva e alimentare la tensione e il coinvolgimento del pubblico;
- segmentazione del pubblico: l'evento permette di raggiungere pubblici specifici, rendendo possibile una elevata segmentazione tra gli stakeholder;
- unicità e originalità: ogni evento è unico e irripetibile per l'unicità dell'esperienza vissuta dal pubblico e per l'unicità delle associazioni mentali che legano il pubblico ad ogni specifico evento. Anche gli eventi ripetuti nel tempo (come quelli a cadenza annuale relativi ai POR), inoltre, devono presentare caratteristiche originali che li rendono diversi da quelli precedenti o seguenti (progettazione, sede, organizzazione, programma, pubblico);
- creatività e spettacolarizzazione: l'utilizzo della creatività nella fase organizzativa e l'impiego di effetti speciali o momenti spettacolari nella fase realizzativa;
- emozionalità: una diretta interazione con il pubblico e in alcuni casi una partecipazione attiva dello stesso all'iniziativa, in grado di creare coinvolgimento emotivo anche grazie alle possibilità d'interazione tramite strumenti digital (ad esempio il *live tweeting*);
- comunicabilità: sia nei confronti del pubblico che partecipa all'evento, grazie all'impiego integrato dei diversi strumenti di comunicazione (mailing, cartella stampa, materiale pubblicitario in loco, brochure e cataloghi, merchandising, materiale audio e video, comunicazione interpersonale), sia nei confronti del pubblico che non è presente all'evento, attraverso l'azione dei mass media e il passaparola o attraverso il live streaming.

Real time media monitoring

L'attività di monitoraggio delle fonti web (siti, portali, forum) e dei social network, con opportuni strumenti, permette di:

- identificare il sentiment in relazione a determinate parole chiave (utile in fase di pianificazione delle azioni, non solo di comunicazione);
- rispondere in tempo reale attraverso i social network avviando il processo di conversazione e dialogo più volte ripreso nella presente strategia;
- reagire prontamente ottimizzando l'eventuale gestione di crisi;
- analizzare i dati, creando report e statistiche.

Piattaforme/Applicativi

I destinatari e i beneficiari delle azioni del POR FESR utilizzano, oltre ai canali ufficiali informativi, una serie di piattaforme digitali attraverso cui, ad esempio:

- presentare on-line richieste di contributo e di finanziamento (Gefo: <http://gefo.servizirl.it> o il nuovo sistema SiAge – Sistema Agevolazioni <http://www.agevolazioni.regione.lombardia.it>)
- promuovere l’ecosistema dell’innovazione inteso come insieme di soggetti diversi attivi nel campo della ricerca e innovazione attraverso la mappatura dei Centri di ricerca e innovazione (CRTT), delle attività produttive e dei cluster tecnologici lombardi (CTL) (QuESTIO <http://www.questio.it>)
- favorire e supportare lo sviluppo di ecosistemi di innovazione aperta (Piattaforma Open Innovation <http://www.openinnovation.regione.lombardia.it>)
- Effettuare pagamenti (portale tributi <http://www.tributi.regione.lombardia.it>)

Le attività di comunicazione dovranno considerare la possibilità di effettuare una mappatura degli attuali *touchpoint* nei quali i destinatari e beneficiari del POR FESR consultano informazioni o effettuano operazioni digitali (registrazioni, caricamento documenti, richiesta contributi, etc.). A seguito della mappatura degli applicativi dovranno essere progettate delle modalità periodiche di verifica e aggiornamento degli stessi. Nei differenti touchpoint potranno essere inseriti contenuti informativi relativi al POR FESR e, ove possibile, dei messaggi di comunicazione di differente natura come:

- Informative testuali con link al sito alla sezione FESR di www.ue.regione.lombardia.it da utilizzare nelle comunicazioni via email;
- Informative banner con link al sito alla sezione FESR di www.ue.regione.lombardia.it da pubblicare nelle pagine web;
- Informative standard da utilizzare nei call center alla richiesta di informazione;
- Informative testuali da utilizzare nelle comunicazioni social;
- Informative testuali all’interno delle procedure che gli utenti devono effettuare negli applicativi e nelle pagine di conferma/thank you page;

Portali online /Opinion leader

Il web può essere considerato oggi un media strategico a tutti gli effetti, in grado di coprire larghe fasce di pubblico con grande efficacia e caratteristiche uniche. Internet è infatti un ambiente complesso dove a fianco della comunicazione “ufficiale”, si alimenta una rete di informazioni spontaneamente generate dagli utenti. L'*internet marketing* svolge un ruolo sempre più importante nelle strategie di comunicazione e può diventare un fattore critico di successo utilizzando blog, forum e siti con contenuti generati dagli stessi utenti.

Pubbliche relazioni e relazioni con i media

La conferenza stampa è il metodo classico con cui le informazioni aggiornate vengono trasmesse ai media alla presenza dei giornalisti mentre il *briefing* per la stampa è una modalità di incontro con i media di più breve durata e improvvisato. All’interno di queste modalità di contatto con i media dovranno essere definiti degli standard di:

- elementi del comunicato stampa;
- allestimento della sala presso la quale incontrare i media;
- elementi presenti del media kit consegnato alla stampa.

Radio

Il mezzo radiofonico è in genere poco considerato, specialmente da quando la televisione ha superato qualsiasi altro strumento di informazione e intrattenimento in termini di audience. In realtà, la radio può assumere un ruolo di primo piano, soprattutto grazie all'ottimo rapporto che è in grado di instaurare tra costo del messaggio e numero di utenti raggiunti e con la possibilità di utilizzare sia le radio locali, espressione del territorio, che radio con caratteristiche dei target group ben definite.

Search Engine Marketing (SEM)

La quasi totalità degli utenti internet utilizza motori di ricerca per ricercare contenuti. Caratteristica peculiare dei *search media* risulta essere quella che, a seguito di una corretta progettazione strategica, un utente internet può incontrare una pagina internet che soddisfi il suo fabbisogno espresso nella *query* di ricerca. Se si pensa all'obiettivo di avvicinarsi alle reali esigenze dei cittadini e delle imprese lombarde tale strumento risulta avere delle enormi caratteristiche di efficacia, oltre a quello di efficienza di costi.

Search Engine Optimization (SEO)

L'utilizzo di un motore di ricerca per trovare informazioni è ormai una pratica diffusa (il 95,3% dei cittadini lombardi²¹) per ricercare contenuti rilevanti all'interno del *mare magnum* del web. La caratteristica principale di un contenuto pubblicato su un sito internet in termini di *Search Engine Optimization* è quella della *serendipity* ossia "il trovare una cosa non cercata e impreveduta mentre se ne stava cercando un'altra". Se pensiamo alla tipologia dei contenuti che verranno pubblicati sul tema della programmazione europea (ma in generale della Pubblica Amministrazione) il "farli trovare ad un pubblico che non li stava direttamente cercando" risulta sicuramente centrale. I cittadini e le imprese non possono essere costantemente allineati sulle opportunità messe a disposizione dalla pubblica amministrazione ma d'altro canto esprimono i loro fabbisogni sui motori di ricerca incontrando a volte delle risposte dirette in alcuni siti internet. Le caratteristiche tecniche di una pagina web dovranno quindi ottimizzare la possibilità di essere "rintracciati". Le principali caratteristiche informatiche per ottimizzare l'indicizzazione nei motori di ricerca sono:

- essere *mobile friendly*. Dal 20 Aprile 2015 Google ha aggiornato il proprio algoritmo di indicizzazione premiando nella ricerca da dispositivi mobile le pagine ottimizzate per tali dispositivi. Google mette a disposizione un *tool* per testare se le pagine sono *mobile friendly*: <https://www.google.com/webmasters/tools/mobile-friendly> . Le principali indicazioni sono:
 - non utilizzare software insolito sui dispositivi mobili, come Flash;
 - utilizzare testo che sia leggibile senza dover eseguire lo zoom;
 - ridimensiona i contenuti adattandoli allo schermo in modo che gli utenti non debbano scorrere in orizzontale o eseguire lo zoom (il così detto *responsive design*);
- ottimizzare il codice html delle pagine attraverso meta e data-attributes, HTML markup, Structured Data Markup [Microdata/Microformats/RFDa], Data Highlighter;
- utilizzare correttamente la *sitemap* per migliorare l'indicizzazione in quanto in essa ritroviamo l'elenco di tutti i link delle pagine di un determinato sito web che si desidera sottoporre al motore di ricerca. Oltre che all'elenco di pagine la *sitemap* offre ai motori di ricerca altre informazioni molto importanti come: la data di ultima modifica di ogni pagina, la frequenza di aggiornamento di ogni pagina e la priorità di indicizzazione delle pagine;

²¹ Indagini Multiscopo sulle famiglie, Istat, 2014

- utilizzare il file “robot.txt” che impedisce agli spider dei motori di ricerca di prelevare alcune o tutte le pagine di un sito, utile per siti internet di alta complessità o con aree riservate. Questo sistema è stato adottato dal *Robots Exclusion Standard* per concedere ai webmaster e agli amministratori di sistema un maggior potere di indicizzazione sulle pagine dei propri siti web.

Sito Internet

Il sito web dedicato ai POR di Regione Lombardia cofinanziati dai fondi SIE (www.ue.regione.lombardia.it) dovrà essere progettato secondo una metodica architettura dell'informazione: la struttura organizzativa logica e semantica delle informazioni, dei processi e dei percorsi di navigazione di un sistema informativo. L'AdG, nel rispetto delle funzionalità richieste da regolamento e in base alle caratteristiche applicative del nuovo portale di Regione Lombardia, di concerto con la UO Comunicazione, definirà una soluzione che soddisfi a pieno i criteri di usabilità e di accessibilità.

Questa modalità di progettazione condivisa sarà utile per lo startup dello strumento ma soprattutto per la definizione di un modello organizzativo redazionale sostenibile che possa mettere in contatto informazione e utenti in maniera efficace.

Specifiche indicazioni vengono fornite dall'art. 4 del Regolamento (UE) n. 821/2014 in merito alla pubblicazione dell'emblema e del nome “Unione europea” su un sito web:

- quando si accede al sito web, l'emblema dell'Unione e il riferimento all'Unione sono resi visibili all'interno dell'area di visualizzazione di un dispositivo digitale, senza che l'utente debba scorrere la pagina verso il basso;
- sul sito web deve essere reso visibile il riferimento al fondo o ai fondi;
- il nome “Unione europea” è sempre iscritto per esteso. Per il testo che accompagna l'emblema dell'Unione va utilizzato uno dei seguenti caratteri: Arial, Auto, Calibri, Garamond, Trebuchet, Tahoma, Verdana, Ubuntu. Non sono ammessi corsivo, sottolineature o effetti speciali. La posizione del testo rispetto all'emblema dell'Unione non interferisce in alcun modo con l'emblema dell'Unione. La dimensione dei caratteri risulta proporzionata alla dimensione dell'emblema, il colore dei caratteri è Reflex Blue, nero o bianco, secondo lo sfondo utilizzato;
- nel caso in cui l'emblema dell'Unione sia affiancato da altri logotipi, esso deve presentare almeno dimensioni uguali a quella del più grande degli altri logotipi.

In merito al sito web dedicato al POR, i regolamenti precisano che:

- l'Autorità di Gestione ha il compito di garantire la creazione di un sito web unico o di un portale web unico che fornisca informazioni sul programma operativo²²;
- è responsabilità dell'Autorità di Gestione²³ fornire esempi di operazioni, suddivisi per programma operativo. Gli esempi sono in una lingua ufficiale dell'Unione di ampia diffusione diversa dalla lingua o dalle lingue ufficiali dello Stato membro interessato;
- siano fornite informazioni aggiornate in merito all'attuazione del programma operativo;
- sia pubblicato l'elenco delle operazioni suddivise per programma operativo e per fondo nella forma di un foglio elettronico che consenta di selezionare, cercare, estrarre, comparare i dati e pubblicarli su internet (in formato CSV o XML). Tale elenco delle operazioni andrà aggiornato almeno ogni sei mesi.²⁴

²² Art.115 del Regolamento (UE) n. 1303/2013

²³ Allegato XII del Regolamento (UE) n. 1303/2013

²⁴ Articolo 115 del Regolamento (UE) n.1303/2013

Social Media

L'interazione con i cittadini e le imprese dovrà essere effettuata attraverso gli strumenti e le modalità di comunicazione che utilizzano quotidianamente. La presenza nell'ecosistema social dovrà utilizzare le dinamiche tipiche di tali strumenti superando le vecchie dinamiche impiegate nei media classici caratterizzate da unidirezionalità dei messaggi di comunicazione, ma attivando una modalità di conversazione attraverso la quale leggere i cittadini stessi ad ambasciatori delle attività eseguite all'interno dei progetti.

All'interno di strategie di comunicazione che prevedono l'utilizzo di più canali/strumenti, i social media rappresentano per Regione Lombardia una nuova opportunità per raggiungere e coinvolgere il cittadino e i diversi stakeholder in modo nuovo e originale, reinterpretando il proprio ruolo. Il primo passo verso la costruzione di una relazione in un'ottica di rete.

In linea con le esigenze riscontrate, la Struttura Comunicazione istituzionale e new media di Regione Lombardia ha aperto un profilo istituzionale su Facebook, Twitter e Youtube. I profili sono gestiti da un team appositamente costituito. L'obiettivo è duplice: da una parte, dare la possibilità a chi cerca Regione Lombardia attraverso i social media di accedere a una fonte di informazione certificata e, dall'altra, dare la possibilità alle Direzioni Generali di promuovere le loro iniziative di comunicazione anche attraverso questi canali.

La comunicazione verrà effettuata tramite i canali social di Regione Lombardia e prevede uno stretto raccordo con la Struttura Comunicazione istituzionale e new media, responsabile della pianificazione del calendario editoriale, implementazione e monitoraggio degli strumenti.

Un successivo documento di indirizzo operativo identificherà gli attori, i flussi, gli standard di analisi e reportistica delle attività di pianificazione, esecuzione e monitoraggio delle azioni di comunicazione sui canali digitali. Tale guida sarà definita in raccordo con la Struttura Comunicazione istituzionale e new media, presso la U.O. Comunicazione.

Social media marketing

Caratteristica fondante del social media marketing è quello di poter raggiungere degli utenti di *network* profilati in base a caratteristiche demografiche o psicografiche. La prima tipologia di informazioni permette, a un inserzionista, di raggiungere gli utenti in base ad esempio, al loro sesso, piuttosto che in base alla città nella quale vivono (Facebook) o dove lavorano (LinkedIn). Le caratteristiche psicografiche di un utente dei social network permettono di segmentarlo in base a quello che lui stesso ha dichiarato implicitamente con un "mi piace" (Facebook) o appartenendo ad un gruppo chiuso (LinkedIn). In questo caso, ad esempio, se si volesse raggiungere un utente disoccupato o inoccupato si potrebbe ottimizzare le possibilità segmentando in base agli utenti che hanno dichiarato di seguire portali web tematici sulla ricerca di lavoro.

Stampa

La stampa quotidiana è il mezzo ideale per veicolare contenuti abbastanza estesi o per comunicare particolari eventi o bandi. Si rivolge a un pubblico ampio e solitamente informato e interessato a ciò che accade nel proprio territorio, che consulta i quotidiani locali molto spesso anche per venire a conoscenza delle attività che il territorio offre. Se appositamente selezionata, la stampa periodica consente di raggiungere in maniera mirata appassionati di determinate tematiche in linea con le caratteristiche psicografiche dei target group che si vogliono raggiungere.

Video, Tv, outdoor TV

Il video risulta essere un contenuto multimediale di facile fruizione e, grazie a tecniche come lo *storytelling*, particolarmente adatto alla narrazione di contenuti che impattino sulla collettività e sulle dinamiche che la compongono.

La televisione risulta essere tutt'ora il canale principe attraverso il quale raggiungere un target generico con spot televisivi. Da valutare, invece, il costo contatto che risulta essere ancora particolarmente alto, specie per canali con rilevanza nazionale. L'utilizzo mediatico dei canali tematici risulta efficace per raggiungere segmenti di target ai quali indirizzare messaggi pubblicitari personalizzati. Le televisioni locali risultano essere particolarmente efficaci per target difficilmente raggiungibili come gli anziani.

La diffusione di contenuti video tramite portali video, come Youtube, dovrà essere rapportata agli standard dei media digitali sia in termini di durata che di *crossmedialità* che d'interattività. Il posizionamento dei video, all'interno del circuito pubblicitario Google Display Network permette di effettuare un *targetting* su tematiche o addirittura su singoli posizionamenti ottimizzando notevolmente la qualità del messaggio pubblicitario. I formati Masthead, Homepage Plus e First Watch risultano essere paragonabili a mass media sia in termini di genericità che di costi e per questo adatta a comunicazioni di massa.

Il canale dedicato al Mediaportal, attivato all'interno del nuovo portale di Regione Lombardia, verrà utilizzato come repository principale dal quale, attraverso un meccanismo di sincronizzazione, verranno caricati i video sulla piattaforma YouTube, anche in ottica di ottimizzazione del potenziale virale dei contenuti video e del posizionamento sui motori di ricerca.

L'outdoor TV risulta efficace in circuiti cittadini come quello della metropolitana di Milano e in quello delle stazioni ferroviarie se il contenuto video viene progettato e pensato per questa tipologia di media (durata) e se gli impianti permettono di distribuirne efficacemente anche l'elemento audio.

Web analysis

Il processo di ottimizzazione di una strategia che utilizza differenti strumenti digitali non può che essere interattivo: il reale comportamento degli utenti rispetto ai media pubblicitari, ai canali social, ai siti internet o alle singole *landing page*, è l'unico indicatore da utilizzare per tarare una strategia e rimodellarla al fine di tendere ad una sempre migliore ottimizzazione di *Key Performance Indicator*: numero di contatti/spesa pubblicitaria, caratteristiche dell'utente che naviga, modalità con cui esso interagisce con l'interfaccia e le sue componenti. Le fasi di startup risulteranno essere quella più impegnativa perché si baseranno sull'esperienza e la sensibilità del marketer e su pochi dati reali. Col passare del tempo gli *insight*, o verità tangibili, renderanno il quadro più chiaro agli occhi di chi dovrà progettare le future strategie.

Per raggiungere un obiettivo generale nel lungo periodo sarebbe consigliabile attivare tali analisi per ogni progetto digital del periodo di programmazione e permettere che il patrimonio di informazioni possa essere utilizzato da chiunque debba progettare le successive strategie o piani operativi. A tal fine si consiglia l'utilizzo di strumenti di largo utilizzo come Google Analytics che permette un'integrazione diretta con i media di proprietà Google (Google adwords, Google display network) tracciando così il comportamento dell'utente fin dall'interazione con i media. Si consiglia l'utilizzo del tool *Strumento di creazione URL* (<https://support.google.com/analytics/answer/1033867?hl=it>) che permette di tracciare secondo i parametri sorgente, mezzo, contenuto, termine, nome ogni campagna ma anche ogni link inserito, ad esempio, in una email/newsletter.

2.7. Budget indicativo per l'attuazione della strategia

Per l'attuazione della strategia di comunicazione è previsto per l'intera programmazione un importo complessivo di risorse pari a 4.000.000,00 di euro.

3. Organizzazione e governance

3.1. Contesto istituzionale e organizzativo

L'Autorità di Gestione intende adottare un modello di *governance* della strategia di comunicazione del POR FESR in grado di garantire: trasparenza e comunicazione dei processi decisionali; partecipazione diffusa; formazione di un consenso allargato intorno alle scelte strategiche e operative da attuare in relazione alle azioni di informazione e comunicazione del programma.

Per l'avvio della programmazione 2014-2020, Regione Lombardia ha inizialmente collocato l'Autorità di Gestione del POR FESR e del POR FSE in capo al Direttore di Funzione Specialistica competente in materia di Programmazione europea presso la Direzione Generale Presidenza (DGR n°X/87 del 29 aprile 2013).

Al termine della fase di preparazione e negoziazione dei POR FESR e FSE 2014-2020 Regione Lombardia ha voluto procedere ad una razionalizzazione dell'assetto organizzativo della Giunta regionale che garantisse un'adeguata capacità operativa. La definizione della *governance* della Strategia di Comunicazione tiene conto del nuovo assetto organizzativo della Programmazione europea 2014-2020 delineato dai provvedimenti organizzativi 2015 approvati con DGR n. 3839 del 14 luglio 2015 ("XII Provvedimento Organizzativo 2015"), con DGR 3990 del 4 agosto 2015 ("XIII Provvedimento Organizzativo 2015"), con DGR n. 4235 del 27 ottobre 2015 ("XIV Provvedimento Organizzativo 2015").

A partire dal 1° settembre 2015:

- l'**Autorità di Gestione del POR FESR 2014-2020** è stata collocata nella Direzione Generale "Università, ricerca e open innovation" presso l'Unità organizzativa "Autorità di Gestione POR FESR 2014-2020 e open innovation";
- presso la Direzione Generale Presidenza è stata istituita l'Unità Organizzativa "Pianificazione operativa, controllo di gestione e raccordo programmazione comunitaria", responsabile del governo della **Cabina di Regia Fondi strutturali 2014-2020**, del coordinamento delle Autorità di Gestione del POR FESR e del POR FSE, nonché del raccordo della partecipazione regionale all'attuazione delle azioni previste dai Programmi Operativi Nazionali 2014-2020 (PON)²⁵.

Il Dirigente dell'UO - Autorità di Gestione POR FESR 2014-2020 e open innovation riveste il ruolo di Autorità di Gestione, mentre le responsabilità di asse sono collocate presso le Direzioni Generali coinvolte nell'attuazione del Programma.

La strategia di comunicazione del POR FESR viene inoltre attuata in coerenza con le attività di coordinamento, progettazione e programmazione delle iniziative di comunicazione istituzionale di Regione Lombardia e del Sistema regionale, la cui responsabilità è posta in capo alla U.O Comunicazione presso la Presidenza.

3.2. Modello di *governance*

A livello di organizzazione, il modello intende assicurare un processo di condivisione, sia interna che esterna, che garantisca: circolazione delle informazioni; individuazione dei temi prioritari; co-

²⁵ A seguito del XII, XIII e XIV Provvedimento Organizzativo 2015 e in attuazione degli stessi, con la DGR X/4331 del 20/11/2015

struzione partecipata dei piani annuali relativi alle azioni di informazione e comunicazione del programma.

Il modello, attraverso l'operatività di strumenti e metodologie di lavoro in grado di favorire la complementarietà e l'integrazione delle risorse disponibili, intende assicurare la funzionalità di una *governance* multilivello che assicuri il **coordinamento orizzontale** (oltre che con le Direzioni Generali coinvolte nella programmazione e attuazione del POR FESR, con la U.O. Comunicazione presso la Presidenza, con l'AdG POR FSE e con il Partenariato) e **verticale** (in particolare con riferimento al funzionario incaricato dell'informazione e della comunicazione a livello nazionale, all'eventuale raccordo con le altre regioni nell'ambito della rete nazionale di comunicatori sui fondi, come previsto dall'art.117 del Reg (UE) 1303/2013 e all'integrazione informativa con il portale Open Coesione, ai rapporti con la Commissione europea).

3.3. Organismo responsabile

Secondo quanto previsto dagli artt. 116 e 117 del Reg. (UE) n.1303/2013, la responsabilità della redazione e dell'attuazione della strategia di comunicazione è posta in capo all'Autorità di Gestione del POR FESR ("Autorità di Gestione POR FESR 2014-2020 e open innovation" presso la DG "Università, ricerca e open innovation"). La tabella successiva elenca le principali funzioni dell'AdG in relazione alle azioni di informazione e comunicazione del Programma.

TABELLA 20. STRUTTURA RESPONSABILE STRATEGIA COMUNICAZIONE

Struttura organizzativa	Responsabilità
Autorità di Gestione POR FESR 2014-2020 e open innovation" presso la DG "Università, ricerca e open innovation	<ul style="list-style-type: none"> • Assicura il coordinamento delle attività di attuazione, monitoraggio e valutazione delle azioni di informazione e comunicazione relative al POR FESR, in linea con quanto stabilito dalle strategie di comunicazione; • Assicura la coerenza e l'integrazione con la comunicazione istituzionale di Regione Lombardia; • Favorisce la consultazione, partecipazione e dialogo con il partenariato, secondo quanto previsto dal Regolamento delegato (UE) n. 240/2014 recante un codice europeo di condotta sul partenariato nell'ambito dei fondi strutturali e d'investimento europei; • Assicura il raccordo con il piano di valutazione del POR FESR; • Assicura il raccordo con la strategia di comunicazione del POR FSE; • Assicura il raccordo con il referente nominato a livello nazionale; • Assicura il raccordo con la Commissione europea.

Ai sensi dell'articolo 117, comma 3 del Reg. (UE) n.1303/2013, nell'adempimento delle sue funzioni l'AdG è supportata da una persona che svolge le funzioni di referente nell'ambito delle attività di informazione e comunicazione del POR FESR 2014-2020.

TABELLA 21. RESPONSABILE DELL'INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE

Organismo	Referente	Indirizzo	Posta elettronica
Autorità di Gestione POR FESR 2014-2020 e open innovation" presso la DG "Università, ricerca e open innovation	Giuditta Muzzi	Piazza Città di Lombardia, 1 20124 Milano	Giuditta_muzzi@regione.lombardia.it

3.4. Strumenti e organismi di coordinamento

Allo scopo di assicurare la complementarietà e l'integrazione tra gli strumenti e le risorse, l'AdG POR FESR si avvale di strumenti di lavoro e di tavoli di confronto, a livello strategico e operativo, sulle iniziative di informazione e comunicazione del programma, anche nell'ottica di garantire un migliore coordinamento tra i fondi e generare economie di scala a livello gestionale, finanziario e organizzativo.

In conformità alle disposizioni regolamentari, l'AdG promuove, coordina e verifica la programmazione, l'attuazione e il monitoraggio delle azioni di informazione e comunicazione del POR FESR. L'AdG assicura inoltre il raccordo con l'Unità Organizzativa Comunicazione presso la Presidenza di Regione Lombardia (responsabile delle attività di comunicazione istituzionale di Regione Lombardia) e con le altre Amministrazioni responsabili - a livello regionale, nazionale ed europeo - in materia di informazione e comunicazione dei fondi SIE 2014-2020.

A livello operativo, la strategia di comunicazione vede il coinvolgimento, oltre alla struttura dell'AdG POR FESR, delle Direzioni Generali regionali con responsabilità di Asse e dell'Unità Organizzativa Comunicazione presso la Presidenza di Regione Lombardia responsabile delle attività di comunicazione istituzionale di Regione Lombardia.

A tal fine si prevede la costituzione di un **Gruppo di lavoro inter-direzionale** composto da:

- l'AdG POR FESR;
- I rappresentanti delle Direzioni Generali coinvolte nell'attuazione del FESR;
- Un rappresentante dell'U.O Comunicazione presso la Presidenza;

In ottica di coordinamento tra i fondi SIE, al gruppo di lavoro potrà anche partecipare il Responsabile delle attività di informazione e comunicazione del POR FSE. Al fine di assicurare l'integrazione dei principi trasversali di promozione della parità tra uomini e donne e non discriminazione e di sviluppo sostenibile, potranno inoltre intervenire i rappresentanti dell'Autorità per le Pari Opportunità e dell'Autorità Ambientale.

Nell'ambito del Gruppo di lavoro, l'AdG POR FESR raccoglie gli orientamenti delle Direzioni in relazione alla definizione della Strategia di comunicazione e alla programmazione annuale delle azioni di informazione e comunicazione del programma.

Il Coordinamento nell'ambito del Gruppo di Lavoro verrà in particolare assicurato:

- in concomitanza con la programmazione delle attività del Piano di Comunicazione Regionale e a supporto della definizione del piano annuale delle attività di comunicazione per l'anno successivo (ultimo trimestre dell'anno);
- in concomitanza con le attività legate alla sorveglianza del POR - convocazione del Comitato di Sorveglianza e stesura della relazione di attuazione annuale – a supporto delle attività di monitoraggio e analisi dei risultati raggiunti in fase di attuazione della strategia (con riferimento all'anno precedente) e dell'eventuale aggiornamento del piano annuale delle attività di comunicazione (secondo trimestre dell'anno).

In base alle esigenze legate alla pianificazione annuale della strategia di comunicazione del POR FESR e alla progettazione delle iniziative di informazione e comunicazione, il gruppo di lavoro potrà riunirsi, oltre che in forma plenaria (a livello di POR), anche in modalità ristretta, cioè a livello di Asse prioritario di intervento del programma.

La tabella successiva presenta le principali funzioni del Gruppo di lavoro inter-direzionale.

TABELLA 22. COORDINAMENTO TRA ADG E DIREZIONE GENERALI

Strumento di raccordo	Funzioni
Gruppo di lavoro interdirezionale all'interno dell'AdG POR FESR 2014-2020	<ul style="list-style-type: none"> • Fornisce orientamenti strategici per la definizione della strategia di comunicazione e delle sue eventuali revisioni, anche alla luce dell'analisi dei risultati conseguiti; • Fornisce indicazioni per la definizione e l'aggiornamento dei piani annuali di attuazione della strategia di comunicazione; • Garantisce la coerenza e l'integrazione delle iniziative di comunicazione e informazione del POR FESR con il Piano di Comunicazione e Promozione annuale di Regione Lombardia; • Assicura l'integrazione delle azioni di informazione e comunicazione dei POR FSE e FESR; • Supporta la progettazione di dettaglio delle azioni di informazioni e comunicazione legate a specifici interventi e/o target degli assi prioritari di intervento del POR o a temi di carattere trasversale al Programma e/o ai Programmi cofinanziati dai Fondi SIE.

In conformità a quanto stabilito dall'art. 116 del Reg. (UE) n.1303/2013, il raccordo in merito alle iniziative di informazione e comunicazione tra l'AdG POR FESR e il partenariato è assicurato nell'ambito del **Comitato di Sorveglianza POR FESR** istituito con DGR n. 4085 del 25 settembre 2015²⁶. A tal fine l'Autorità di Gestione assicurerà, almeno una volta all'anno, un'informativa in merito: ai progressi nell'attuazione della strategia di comunicazione; all'analisi dei risultati; alle attività di informazione e comunicazione da svolgersi nel corso dell'anno successivo.

TABELLA 23. COINVOLGIMENTO DEL PARTENARIATO

Strumento di raccordo	Funzioni
Comitato di Sorveglianza PO FESR	<ul style="list-style-type: none"> • Approva la strategia di comunicazione e le sue eventuali revisioni; • Riceve annualmente un'informativa in merito all'avanzamento della strategia di comunicazione e ai risultati conseguiti; • Esprime un parere in merito alle attività programmate per l'anno successivo.

Lo scambio informativo tra l'AdG e il funzionario incaricato dell'informazione e comunicazione a livello nazionale è assicurato con le modalità che verranno stabilite a livello centrale in relazione alla rete di comunicatori sui fondi, secondo quanto stabilito dall'art. 117 del Reg (UE) n.1303/2013. Allo stesso modo il collegamento a livello europeo verrà assicurato attraverso l'adesione e la partecipazione alle iniziative promosse dalla Commissione europea.

Strumento di raccordo	Funzioni
Partecipazione a incontri tavoli tecnici/reti a livello nazionale ed europeo	<ul style="list-style-type: none"> • Raccordo con il livello nazionale e europeo. • Scambio informativo e di buone pratiche a livello nazionale ed europeo.

²⁶ La DGR ha modificato la precedente DGR. N. 352 del 6 marzo 2015, con cui era stato istituito un unico Comitato di Sorveglianza per i POR FSE e FESR, e ha demandato all'Autorità di Gestione FESR l'individuazione dei componenti del Comitato di Sorveglianza e gli adempimenti amministrativi e di segreteria connessi all'insediamento ed al funzionamento del Comitato. Come precisato nella DGR n.4085 del 25.9.2015, l'operatività del Comitato di Sorveglianza Unico istituito con DGR n.3252 del 6 marzo 2015 cesserà solo a far data dalla costituzione dei Comitati di Sorveglianza dei singoli Fondi FESR e FSE.

--	--

TABELLA 24. RACCORDO CON LA COMMISSIONE EUROPEA E IL REFERENTE NAZIONALE

L'AdG POR FESR si avvale dei Servizi di assistenza tecnica finalizzati alla definizione della strategia di comunicazione e all'affiancamento nell'attuazione e monitoraggio della strategia del POR FESR. Per l'attuazione delle iniziative di comunicazione e informazione l'AdG procederà alla selezione di operatori specializzati nel rispetto della normativa europea e nazionale in materia di appalti pubblici di servizi e forniture.

4. Valutazione della strategia

Secondo quanto previsto dall'Allegato XII punto 4, lettera g) del Regolamento (UE) n.1303/2013, la valutazione delle azioni di comunicazione e informazione è diretta alla verifica dei risultati in termini di **visibilità** della politica, del programma operativo, delle operazioni e del ruolo svolto dal fondo e dall'Unione e di **sensibilizzazione** nei loro confronti.

Al fine di verificare l'efficacia della strategia è stato individuato un set di indicatori di risultato e realizzazione (cfr. tabelle 25 e 26). Gli **indicatori di risultato** esprimono i cambiamenti attesi in termini di consapevolezza, conoscenza, attitudine, opinione, disponibilità e accessibilità alle informazioni in linea con gli obiettivi generali e specifici della strategia. Gli **indicatori di realizzazione** sono invece funzionali alla verifica dell'avanzamento attuativo in riferimento alle azioni di informazione e comunicazione.

Per la valutazione e il monitoraggio si potrà fare ricorso alle seguenti **metodologie e strumenti** di indagine:

- interviste individuali e di gruppo;
- questionari;
- sondaggi;
- focus group;
- tecnica Delphi;
- brainstorming;
- scala delle priorità obbligate.

La valutazione oltre ad essere supportata dagli strumenti di indagine direttamente connessi alla governance della strategia di comunicazione, potrà avvalersi delle attività di analisi svolte nell'ambito delle valutazioni operative e strategiche del POR FESR, secondo quanto previsto dal piano di valutazione. A tal fine, successivamente all'adozione delle strategie di comunicazione del POR FESR e FSE e contestualmente alla definizione del Piano di valutazione del POR FESR, l'AdG elaborerà una Guida metodologica per il monitoraggio, la verifica e la valutazione della strategia di comunicazione che identificherà²⁷:

- la metodologia e gli strumenti per la quantificazione del set di indicatori sia con riferimento alla baseline che al target finale²⁸, in un quadro di coerenza anche con il set di indicatori eventualmente definito nel Piano di valutazione;
- il percorso per assicurare il corretto monitoraggio delle azioni di comunicazione e informazione e il coordinamento dei processi di verifica messi in atto, anche ai fini degli adempimenti regolamentari relativi all'integrazione delle informazioni relative alla strategia di comunicazione nell'ambito delle Relazioni di attuazione;
- gli strumenti di supporto (ad esempio check list per la rilevazione dei singoli interventi e il cruscotto di monitoraggio per la centralizzazione delle informazioni) alla rilevazione fisica e finanziaria delle azioni di informazione e comunicazione realizzati da AdG e dalle Direzioni con responsabilità di Asse.

²⁷ Sulla base del percorso e degli strumenti identificati a supporto del monitoraggio, verifica e valutazione della strategia, verrà inoltre stimata l'incidenza sul budget delle azioni comprensive delle attività di valutazione.

²⁸ Il valore iniziale (baseline) degli indicatori sarà consolidato sulla base dei risultati resi disponibili grazie all'attivazione di specifici rilevazioni commissionate dall'AdG. In base al valore iniziale rilevato sarà quindi possibile stabilire l'incremento percentuale che si intende conseguire.

TABELLA 26. SET DEGLI INDICATORI DI RISULTATO

Obiettivi	Indicatori di risultato	Modalità di misurazione	Valore iniziale	Valore finale
Assicurare la massima visibilità e comprensione del ruolo, degli obiettivi delle politiche di coesione e dei benefici degli investimenti supportati dall'Unione europea e da Regione Lombardia nell'ambito dei Programmi Operativi Regionali per la competitività del sistema economico e il benessere dei cittadini lombardi.	<p>Livello di conoscenza e consapevolezza del pubblico sulle politiche di coesione e fondi SIE dell'Ue.</p> <p>Livello di fiducia e percezione positiva del pubblico generico nei confronti dei benefici derivanti dagli investimenti supportati dall'Ue per la comunità e target specifici.</p>	<p>% del target raggiunto dall'indagine che esprime un giudizio positivo circa la conoscenza e comprensione delle politiche di coesione.</p> <p>% del target raggiunto dall'indagine che esprime un giudizio positivo circa il livello di fiducia e percezione nei confronti degli investimenti.</p>	Da consolidare attraverso specifiche rilevazioni successivamente all'approvazione della strategia.	Incremento percentuale rispetto al valore iniziale
Promuovere semplificazione, trasparenza e accessibilità delle informazioni per accrescere l'interesse, il coinvolgimento e la capacità di tutti i potenziali beneficiari e destinatari di accedere alle opportunità offerte, di comprenderne le modalità di partecipazione e gestione, di assicurare il conseguimento e la diffusione dei risultati derivanti dalla partecipazione alle iniziative promosse dal POR FESR 2014-2020	<p>Livello di disponibilità e accesso alle informazioni tra il pubblico generico e target specifici.</p> <p>Livello di diffusione e immediata/facile riconoscibilità delle informazioni legate alle opportunità offerte, alle realizzazioni e ai risultati ottenuti attraverso i POR cofinanziati dai fondi SIE.</p>	% del target raggiunto da indagine esprime un giudizio positivo sulla conoscenza e sull'apprezzamento degli strumenti di informazione disponibili.	Da consolidare attraverso specifiche rilevazioni successivamente all'approvazione della strategia.	Incremento percentuale rispetto al valore iniziale
Fornire informazioni chiare, puntuali e coerenti sugli obiettivi e sui risultati (attesi e conseguiti) legati alle opportunità offerte dal POR FESR e incoraggiare il dibattito sugli indirizzi dell'Ue e di Regione Lombardia per promuovere un contesto economico e produttivo favorevole allo sviluppo dell'innovazione, al rafforzamento della competitività del tessuto imprenditoriale e alla crescita del territorio in termini di sostenibilità ambientale e benessere per i cittadini.	Livello di conoscenza delle opportunità offerte/delle realizzazioni finanziate e dell'utilità e benefici per la crescita della comunità lombarda.	% del target raggiunto da indagine esprime un giudizio positivo sulla conoscenza delle opportunità offerte dal POR FESR.	Da consolidare attraverso specifiche rilevazioni successivamente all'approvazione della strategia.	Incremento percentuale rispetto al valore iniziale
Coinvolgere i cittadini, le imprese, gli stakeholder come partner e protagonisti delle iniziative, favorendo l'ampia diffusione e la creazione di un brand per l'immediata riconoscibilità delle opportunità offerte dal POR FESR.	Livello di familiarità del partenariato nei riguardi delle politiche dell'UE e dei processi di programmazione, attuazione e valutazione del PO FESR.	% del target raggiunto da indagine esprime un giudizio positivo sul livello di familiarità nei riguardi dei processi di programmazione, attuazione e valutazione del PO FESR.	Da consolidare attraverso specifiche rilevazioni successivamente all'approvazione della strategia	Incremento percentuale rispetto al valore iniziale
Assicurare ai potenziali beneficiari l'accesso alle informazioni sulle opportunità di finanziamento e la disponibilità di strumenti per sostenerli nel corretto adempimento degli obblighi e delle responsabilità previste dai regolamenti UE, inclusi quelli legati all'informazione e comunicazione.	<p>Ampiezza dell'offerta di strumenti a supporto degli adempimenti dei beneficiari.</p> <p>Livello di adeguatezza (diversificazione, qualità ed accessibilità) degli strumenti a supporto degli adempimenti dei beneficiari.</p>	% del target raggiunto dall'indagine esprime un giudizio positivo circa l'offerta e l'adeguatezza degli strumenti a supporto dei beneficiari.	Da consolidare attraverso specifiche rilevazioni successivamente all'approvazione della strategia.	Incremento percentuale rispetto al valore iniziale

Diffondere al pubblico le informazioni sulle operazioni sostenute, migliorandone la qualità dei contenuti, garantendo al contempo la trasparenza dell'azione amministrativa e la tracciabilità nell'utilizzo delle risorse del programma operativo.	Livello di trasparenza e completezza dell'informazione sull'utilizzo delle risorse.	% del target raggiunto dall'indagine esprime un giudizio positivo circa il livello di trasparenza e completezza dell'informazione sull'utilizzo delle risorse del POR FESR	Da consolidare attraverso specifiche rilevazioni successivamente all'approvazione della strategia	Incremento percentuale rispetto al valore iniziale
---	---	--	---	--

TABELLA 27. SET DEGLI INDICATORI DI REALIZZAZIONE

Indicatore di realizzazione	Strumenti di monitoraggio
Numero di affissioni	Cruscotto monitoraggio
Numero di campagne (digital, affissione, spot TV/radio, stampa)	Cruscotto monitoraggio
Numero di eventi organizzati (fisici, streaming/webinar)	Cruscotto monitoraggio
Numero di partecipanti agli eventi	Cruscotto monitoraggio
Numero di prodotti informativi realizzati suddivisi per tipologia	Cruscotto monitoraggio
Numero di comunicazioni digitali realizzate (pagine informative, news, email/newsletter)	Web analytics / Cruscotto monitoraggio
Numero di accessi alle pagine web	Web analytics
Numero conferenze stampa/comunicati stampa	Cruscotto monitoraggio
Facebook (n. utenti raggiunti, n. "mi piace", n. condivisioni post, n. commenti)	Facebook insight
Twitter (n. retweet, n. aggiunta a post preferiti)	Twitter analytics

Come previsto dall'articolo 111, paragrafo 4, lettera b) del Regolamento (UE) n. 1303/2013 le relazioni di attuazione annuali presentate nel 2017 e nel 2019 e la relazione di attuazione finale contengono la valutazione dei risultati delle misure di informazione e comunicazione attuate nell'ambito della strategia di comunicazione.

I risultati dell'attività di monitoraggio e valutazione verranno analizzati all'interno della Cabina di Regia dei fondi strutturali, anche ai fini della programmazione delle attività annuali e dell'eventuale revisione della strategia qualora si rendesse necessaria alla luce dei risultati conseguiti. L'AdG presenterà almeno annualmente lo stato dell'arte al partenariato nell'ambito del Comitato di Sorveglianza.

5. Aggiornamento

5.1. Attività di comunicazione e informazione da svolgere nell'anno successivo

Sulla base delle esigenze connesse all'attuazione del POR FESR 2014-2020 e dei risultati ottenuti dalla strategia di comunicazione, l'Autorità di gestione predispone annualmente un'informativa, da presentare al Comitato di Sorveglianza, contenente le attività di informazione e comunicazione da svolgere nell'anno successivo.