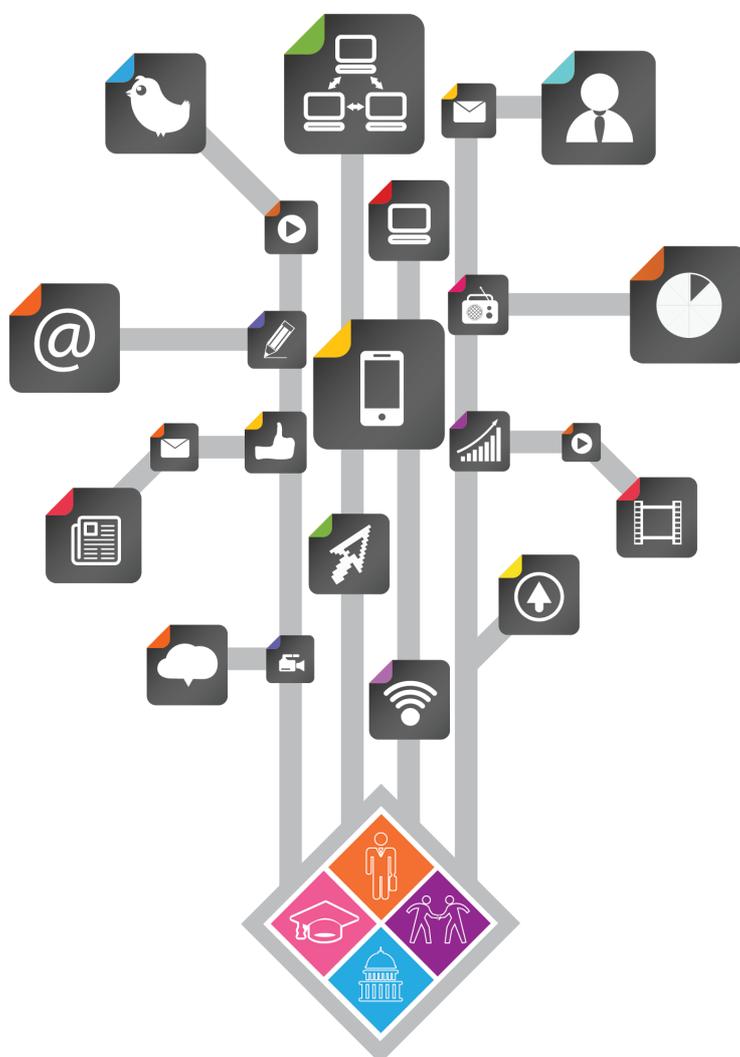




Unione europea  
Fondo sociale europeo



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



Versione 2. Approvata dal Comitato di Sorveglianza il 25 febbraio 2016



# INDICE

<b><u>PREMESSA</u></b> .....	<b>3</b>
<b><u>1. CONTESTO DI RIFERIMENTO</u></b> .....	<b>4</b>
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 FSE 2014-2020.....	7
1.4. ATTIVITÀ DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE DEL POR FSE 2007-2013 .....	17
1.5. UTILIZZO DEI MEDIA .....	19
1.6. ELEMENTI CHIAVE PER LA DEFINIZIONE DELLA STRATEGIA .....	19
<b><u>2. APPROCCIO DELLA STRATEGIA DI COMUNICAZIONE</u></b> .....	<b>21</b>
2.1. DIRETTRICI E PRINCIPI GUIDA .....	21
2.2. OBIETTIVI .....	23
2.3. BRAND ARCHITECTURE .....	25
2.4. INDIVIDUAZIONE DEI PUBBLICI DI RIFERIMENTO .....	27
2.5. AZIONI E INDICAZIONI PER I DIFFERENTI TARGET.....	31
2.6. STRUMENTI E MEDIA.....	34
2.7. BUDGET INDICATIVO PER L'ATTUAZIONE DELLA STRATEGIA .....	40
<b><u>3. ORGANIZZAZIONE E GOVERNANCE</u></b> .....	<b>41</b>
3.1. CONTESTO ISTITUZIONALE E ORGANIZZATIVO .....	41
3.2. MODELLO DI <i>GOVERNANCE</i> .....	42
3.3. ORGANISMO RESPONSABILE .....	42
3.4. STRUMENTI E ORGANISMI DI COORDINAMENTO.....	43
<b><u>4. VALUTAZIONE DELLA STRATEGIA</u></b> .....	<b>46</b>
<b><u>5. AGGIORNAMENTO</u></b> .....	<b>50</b>
5.1. ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE DA SVOLGERE NELL'ANNO SUCCESSIVO .....	50

## 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 Sociale Europeo 2014-2020 (POR FSE).

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 FSE 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 FSE e FESR 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 policy<sup>1</sup>.

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 Sociale Europeo (FSE) e dal Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR)<sup>2</sup>. 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-

---

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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](http://www.ue.regione.lombardia.it)) e contribuire all'aggiornamento del portale unico nazionale ([www.opencoesione.gov.it](http://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;
- informare i partecipanti del sostegno finanziario ricevuto (per le operazioni sostenute dal FSE e in alcuni casi dal FESR);
- esporre un cartellone o targa permanente in un luogo facilmente visibile al pubblico (nel caso di finanziamento di infrastrutture).

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 FSE 2014-2020

Il Programma Operativo Regionale del Fondo Sociale Europeo mette a disposizione circa un miliardo (970.474.516,00)<sup>3</sup> di euro per sostenere **investimenti sociali in favore dei cittadini e delle loro capacità**, finalizzati a una crescita del territorio regionale incentrata sulla competitività del capitale umano, su elevati livelli occupazionali e su una rafforzata coesione sociale. La strategia concentra gli ambiti di intervento a supporto di quattro obiettivi tematici (OT 8, OT 9, OT 10, OT 11) che caratterizzano i quattro principali Assi prioritari di intervento del POR.

TABELLA 3. POR FSE 2014-2020

Obiettivo tematico	Asse	Obiettivi specifici e azioni	Dotazione finanziaria
OT 8. Promuovere un'occupazione sostenibile e di qualità e sostenere la mobilità dei lavoratori	I Occupazione	4 Obiettivi specifici 7 azioni	€ 358.000.000,00
OT 9. Promuovere l'inclusione sociale e combattere la povertà e ogni discriminazione	II Inclusione sociale e lotta alla povertà	5 obiettivi specifici 7 azioni	€ 227.100.000,00
OT 10. Investire nell'istruzione, nella formazione e nella formazione professionale e l'apprendimento permanente	III Istruzione e formazione	3 obiettivi specifici 5 azioni	€ 332.500.000,00
OT 11. Rafforzare la capacità istituzionale delle autorità pubbliche e un'amministrazione pubblica efficiente	IV Capacità istituzionale e amministrativa	3 obiettivi specifici 7 azioni	€ 20.000.000,00

Al fine di definire la strategia e orientare la futura progettazione delle misure di informazione e comunicazione, per ciascun Asse, obiettivo specifico e singola azione viene di seguito presentata una mappatura dei soggetti destinatari e beneficiari degli investimenti del POR FSE. Per ogni Asse un'infografica sintetizza i target che il programma intende conseguire con riferimento ai destinatari e ai beneficiari individuati<sup>4</sup>. Il focus sugli indicatori, e tra questi quelli il cui conseguimento del target attribuisce una premialità, costituisce uno dei driver alla base dell'approccio della strategia.

<sup>3</sup> La dotazione finanziaria complessiva include anche le risorse dell'Asse V Assistenza tecnica pari a 32.874.516 euro.

<sup>4</sup> Le infografiche degli Assi di intervento evidenziano solamente gli indicatori di realizzazione del POR FSE direttamente riferibili ai destinatari e ai beneficiari e non sono pertanto esaustivi di tutti quelli previsti per il monitoraggio della performance del programma. Ad esempio, nell'ambito della priorità di investimento 8.4, dedicata alla parità tra uomini e donne, è prevista la realizzazione di 13 progetti dedicati alla partecipazione sostenibile e al progresso delle donne nel mondo del lavoro; mentre nell'ambito della priorità di investimento 11.1, dedicata all'investimento nella capacità istituzionale e nell'efficacia delle amministrazioni pubbliche, è prevista la realizzazione di 345 progetti destinati alle pubbliche amministrazioni o ai servizi pubblici a livello nazionale, regionale o locale.

# ASSE I - OCCUPAZIONE

## OBIETTIVI SPECIFICI



Misure di politica attiva con particolare attenzione ai settori che offrono maggiori prospettive di crescita

Percorsi di apprendistato di alta formazione e ricerca e campagne informative per la promozione dello stesso tra i giovani, le istituzioni formative e le imprese e altre forme di alternanza fra alta formazione, lavoro e ricerca

Misure di politica attiva per l'inserimento ed il reinserimento nel mercato del lavoro con particolare attenzione ai settori che offrono maggiori prospettive di crescita

Campagne di informazione e animazione territoriale finalizzate alla conoscenza e diffusione dei principali dispositivi disponibili

Misure di politica attiva, con particolare attenzione ai settori che offrono maggiori prospettive di crescita

Azioni di qualificazione e riqualificazione dei disoccupati di lunga durata fondate su analisi dei fabbisogni professionali e formativi presenti in sistematiche rilevazioni e/o connesse a domande espresse delle imprese

Azioni integrate di politiche attive e politiche passive, tra cui azioni di riqualificazione e di outplacement dei lavoratori coinvolti in situazioni di crisi collegate a piani di riconversione e ristrutturazione aziendale

## AZIONI

	8.1.1	8.1.4	8.2.2	8.2.6	8.5.1	8.5.5	8.6.1	Beneficiari
<b>Destinatari</b>								
Disoccupati	✓		✓	✓	✓	✓	✓	Operatori accreditati
Giovani 15-29 anche in continuità con la GG	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Imprese
Giovani 15-29 anni	✓	✓	✓	✓	✓		✓	Finanziaria Regionale
Donne disoccupate e inattive	✓		✓	✓			✓	Reti di imprese anche no profit
Lavoratori di aziende impegnate ad adattarsi ai cambiamenti del contesto socioeconomico. Lavoratori di aziende in crisi o espulsi dal mercato del lavoro o prossimi all'espulsione	✓						✓	Associazioni datoriali e sindacali
	✓	✓						Università o istituti equivalenti
	✓							Enti che offrono percorsi di istruzione superiore
	✓							INPS
	✓							Giovani
	✓							Lavoratori Anziani



### Disoccupati



### Giovani di età inferiore ai 25 anni



### Giovani 15-29 anni



### Lavoratori, compresi i lavoratori autonomi



## ASSE I - OCCUPAZIONE

### Obiettivo Tematico 8.

Promuovere un'occupazione sostenibile e di qualità e sostenere la mobilità dei lavoratori

Per contrastare gli effetti della crisi, soprattutto in riferimento agli elevati livelli di disoccupazione e inattività dei giovani (NEET) e delle donne, alla disoccupazione di lungo periodo e alla permanenza e ricollocazione nel mercato del lavoro dei lavoratori coinvolti in situazioni di crisi aziendale, con l'Asse I, in una logica di sostenibilità del mercato del lavoro, vengono sostenuti interventi di contrasto alla disoccupazione, ma anche a sostegno dell'aggiornamento delle competenze e della mobilità dei lavoratori. In tale contesto, le risorse del FSE sostengono l'attuazione di servizi personalizzati fortemente orientati al risultato occupazionale.

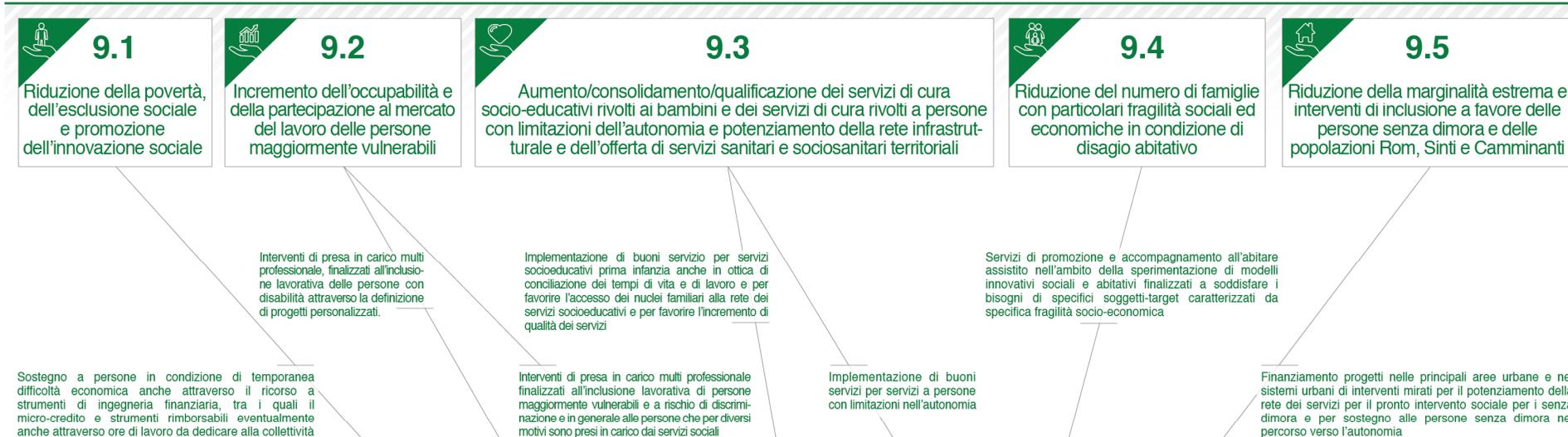
### Dotazione finanziaria:

358.000.000 di euro (pari al 36,89% delle risorse complessive del POR).



# ASSE II - INCLUSIONE SOCIALE E LOTTA ALLA POVERTÀ

## OBIETTIVI SPECIFICI



## AZIONI

	9.1.3	9.2.1	9.2.2	9.3.3	9.3.6	9.4.2	9.5.9	Beneficiari
<b>Destinatari</b>								
Singoli cittadini e nuclei familiare colpiti da disagio abitativo temporaneo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Comuni/Enti pubblici locali
Popolazione fragile (persone con patologie croniche, con disabilità, non autonomi)		✓			✓			ALER
Persone con disabilità a forte rischio di esclusione sociale		✓	✓					Operatori sociali pubblici e privati responsabili dell'erogazione del servizio
Soggetti a rischio di esclusione sociale		✓	✓					Gestori del patrimonio abitativo
Persone sole e/o senza fissa dimora		✓					✓	Imprese sociali
Persone e famiglie socialmente fragili e a rischio di esclusione sociale con focus su gruppi di popolazione mirata, tra cui anche eventuali specifiche etnie		✓	✓			✓	✓	Finanziaria regionale
Famiglie/Famiglie fragili		✓	✓	✓				Singoli cittadini
		✓		✓	✓			Enti gestori accreditati e UdO Sociali (9.2.1.)/ UdO Sociali e socio sanitarie
		✓	✓					Parti Sociali
			✓	✓	✓	✓	✓	Organizzazioni del terzo settore iscritte nei registri regionali
		✓	✓					Enti accreditati per la formazione e il lavoro

## ASSE II - INCLUSIONE SOCIALE E LOTTA ALLA POVERTÀ

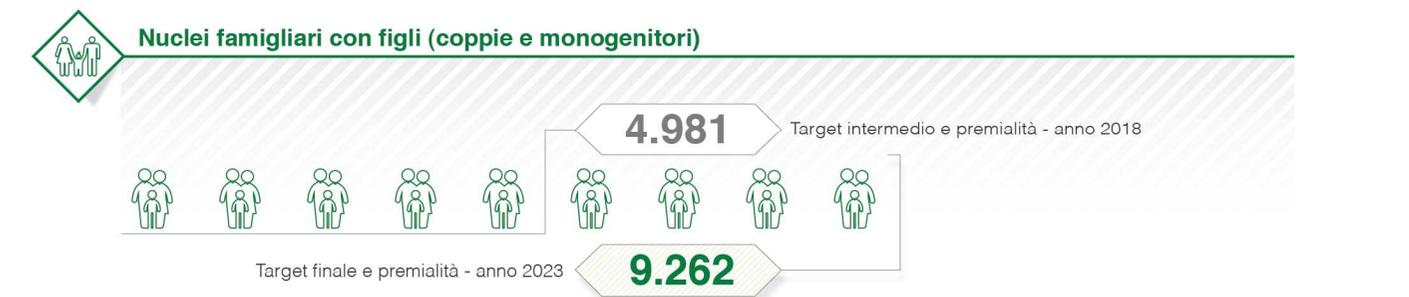
### Obiettivo Tematico 9.

Promuovere l'inclusione sociale e combattere la povertà e ogni discriminazione

L'Asse II intende rafforzare le opportunità di integrazione socio-lavorativa dei cittadini in difficoltà e di coloro che appartengono a gruppi svantaggiati, favorendo percorsi di inclusione attiva diretti a migliorare l'occupabilità delle persone molto svantaggiate, dei disabili e della popolazione a rischio di povertà e marginalità estrema. In ottica di sinergia e completamento degli interventi di inclusione attiva, l'Asse sostiene interventi per favorire l'accesso a servizi sostenibili e di qualità in ambito sociale e sociosanitario per contrastare le situazioni di marginalità estrema, anche attraverso l'attivazione di servizi di pronto intervento per ridurre i rischi di impoverimento maggiore.

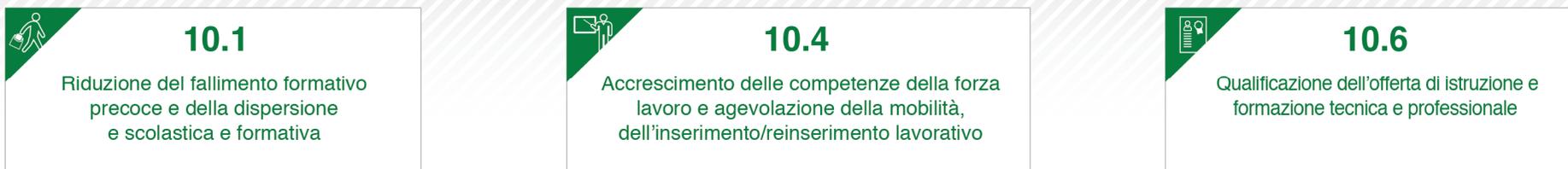
### Dotazione finanziaria:

227.100.000 di euro (pari al 23,40% delle risorse complessive del POR).



# ASSE III - ISTRUZIONE E FORMAZIONE

## OBIETTIVI SPECIFICI



Percorsi formativi di leFP, accompagnati da azioni di comunicazione e di adeguamento dell'offerta, in coerenza con le direttrici di sviluppo economico e imprenditoriale dei territori per aumentarne l'attrattività.

Interventi formativi strettamente collegati alle esigenze di inserimento e reinserimento lavorativo, prioritariamente indirizzati ai target maggiormente sensibili e alle iniziative di formazione specialistica e per l'imprenditorialità.

Azioni di aggiornamento delle competenze rivolte a tutta la forza lavoro anche attraverso metodologie innovative e in coerenza con le direttrici di sviluppo economico dei territori

Interventi qualificanti della filiera dell'Istruzione e Formazione Tecnica Professionale iniziale e della Formazione Tecnica Superiore (Qualificazione della filiera dell'istruzione tecnica o professionale, con particolare riguardo alle fasce più deboli; azioni di sistema per lo sviluppo e il coordinamento degli ITS e dei poli tecnico professionali)

Azioni formative professionalizzanti connesse con i fabbisogni dei sistemi produttivi locali, e in particolare rafforzamento degli IFTS e dei Poli tecnico professionali in stretta connessione con i fabbisogni espressi dal tessuto produttivo

## AZIONI

Destinatari	10.1.7		10.4.1		10.4.2		10.6.1		10.6.2		Beneficiari
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Studenti e loro famiglie (10.1.7); studenti (10.4.1)	✓	✓	✓				✓		✓	✓	Scuole
Adulti in cerca di occupazione		✓	✓	✓					✓		Enti di istruzione e formazione
Disoccupati e inoccupati		✓	✓								Enti di ricerca
Lavoratori in mobilità o in cerca di ricollocazione		✓	✓						✓		Università
Giovani		✓	✓	✓		✓				✓	Imprese
Lavoratori dipendenti				✓	✓	✓			✓		Enti accreditati
Autonomi titolari di microimprese					✓			✓			Fondazioni ITS
Soci di cooperativa					✓					✓	Enti di formazione professionale
Imprese							✓			✓	Poli tecnico-professionali
Ricercatori									✓	✓	Enti che offrono percorsi di istruzione superiore

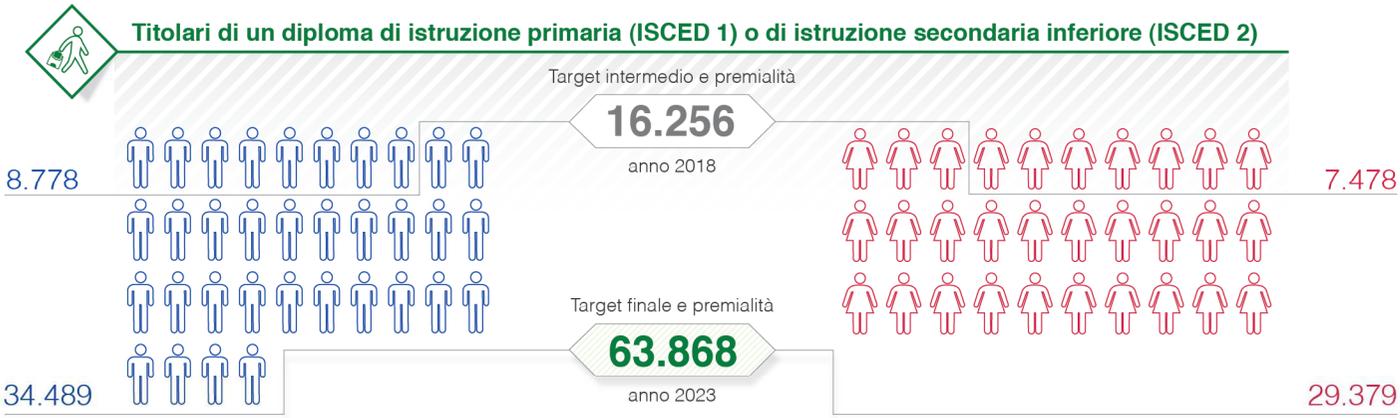
# ASSE III - ISTRUZIONE E FORMAZIONE

## Obiettivo Tematico 10.

Investire nell'istruzione, formazione e formazione professionale, per le competenze e l'apprendimento permanente

L'Asse III contribuisce alla strategia di Regione Lombardia di investimento nel capitale umano, anche in funzione preventiva e sinergica rispetto alla lotta all'esclusione sociale, contrastando in maniera decisa la dispersione scolastica e il fallimento formativo, incentivando le eccellenze e motivando i talenti, sia a scuola che nell'avviamento al lavoro. Per tracciare questo percorso, diretto a favorire il successo formativo e ad accrescere la qualificazione del sistema educativo, l'Asse sostiene inoltre interventi per la qualificazione dell'offerta di istruzione e formazione tecnica e professionale.

**Dotazione finanziaria:**  
332.500.000 di euro (pari al 34,26% delle risorse complessive del POR).



# ASSE IV - CAPACITÀ ISTITUZIONALE E AMMINISTRATIVA

## OBIETTIVI SPECIFICI



## ASSE IV - CAPACITÀ ISTITUZIONALE E AMMINISTRATIVA segue

AZIONI	11.1.1		11.1.2		11.1.3		11.3.2		11.3.3		11.3.6		11.4.1		Beneficiari
Enti della formazione	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓	✓			Enti del sistema regionale
Enti locali	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓		✓	✓		Società esterne
Istituzioni scolastiche	✓	✓	✓			✓				✓	✓	✓			Università
Istituti e luoghi della cultura	✓							✓		✓		✓			Enti locali
Studenti e cittadini	✓		✓		✓				✓	✓	✓	✓			Soggetti accreditati
Associazioni professionali			✓											✓	Enti pubblici
Associazioni ambientali			✓											✓	Regione Lombardia
Enti gestori di siti ed aree protette			✓						✓						
Stakeholders			✓		✓		✓		✓		✓				
Operatori accreditati negli albi regionali					✓										
Pubbliche amministrazioni							✓		✓					✓	
Soggetti accreditati per la formazione e il lavoro iscritti agli albi							✓								
Dipendenti della Regione Lombardia e del sistema allargato									✓						
Organizzazioni volontarie di protezione civile									✓						
Prefettura									✓						
Polizie di Stato									✓						
Polizia locale									✓						
Arma dei Carabinieri									✓						
Personale PA											✓				
Università											✓				
Fondazioni ITS											✓				
Imprese											✓				
Servizi sociali e socio-sanitari											✓				
Partenariato economico e sociale											✓				
Persone fragili														✓	
Amministratori di sostegno														✓	
Cooperative														✓	
Uffici giudiziari														✓	
Organizzazioni del Terzo Settore iscritte ai registri regionali														✓	



### Numero di pubbliche amministrazioni che hanno ricevuto supporto per il miglioramento della capacità amministrativa



220

Target finale - anno 2023



### Numero di amministrazioni che ricevono supporto per migliorare l'utilizzo di strumenti IT per l'interoperabilità delle banche dati in materia ambientale



200

Target finale - anno 2023



### Numero di unità della pubblica amministrazione che ricevono un supporto per introdurre un sistema di qualità del management e sistemi informativi innovativi



3

Target finale - anno 2023



### Numero di dipendenti delle pubbliche amministrazioni che partecipano ad iniziative di training sul tema ICT di supporto ai GAO (Gestione associata obbligatoria)

375



Target finale

500

anno 2023



125



### Numero di operatori di polizia locale partecipanti ad iniziative di training sul tema sicurezza e prevenzione anche in relazione ad Expo 2015

1.800



Target intermedio e premialità - anno 2018

4.000

4.275

9.500

Target finale e premialità - anno 2023



2.200

5.225

## ASSE IV - CAPACITÀ ISTITUZIONALE E AMMINISTRATIVA

### Obiettivo Tematico 11.

Rafforzare la capacità delle amministrazioni pubbliche e degli stakeholders e promuovere un'amministrazione pubblica efficiente

Gli interventi promossi dall'asse IV intendono sviluppare le condizioni per migliorare la performance della pubblica amministrazione (P.A.) nel suo complesso e dell'intera filiera di attori coinvolti nella buona riuscita delle politiche pubbliche. Gli interventi sono in particolare diretti a rafforzare le condizioni necessarie alla condivisione, integrazione e diffusione dei dati disponibili presso la P.A. per renderli fruibili sia agli enti di programmazione e pianificazione territoriale che agli enti gestionali, con particolare attenzione alle esigenze concrete degli enti territoriali.

### Dotazione finanziaria:

20.000.000 di euro (pari al 2,06% delle risorse complessive del POR)



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

L'analisi di due casi significativi tra le principali iniziative di informazione e comunicazione realizzate con il FSE nell'ambito della programmazione 2007-2013, ha consentito di individuare alcuni elementi di replicabilità e possibili aree di miglioramento utili alla definizione della strategia di comunicazione 2014-2020 (cfr. Allegato II). Tali casi sono stati selezionati a seguito di un'analisi desk dei principali documenti di programmazione e attuazione 2007-2013 (Piano di Comunicazione, RAE-Rapporti Annuali di Esecuzione) e da un confronto con l'AdG PO FSE 2007-2013 e i funzionari responsabili dell'attuazione del Piano di Comunicazione.

I due casi di studio<sup>5</sup> analizzati di particolare rilevanza riguardano: strumenti e campagne di comunicazione di **Dote Unica Lavoro**, in quanto il sistema dotale rappresenta il principale strumento attuativo delle politiche attive del lavoro; **campagna di comunicazione Lombardia Net Generation**, basata su una forte integrazione degli strumenti social per raggiungere in modo più ampio il target giovane. Trattandosi peraltro di campagne realizzate nella fase avanzata di attuazione del PO, sono state progettate e attuate in un contesto mediatico e socio-economico affine a quello attuale.

L'analisi dei casi oggetto di studio ha evidenziato tre principali aspetti che presentano elementi di interesse ai fini della definizione della strategia 2014-2020:

- **utilizzo di una strategia multi-media (stampa, radio, web, piattaforma Cruscotto Lavoro) per raggiungere i destinatari e supportare i beneficiari → Dote Unica Lavoro**

La campagna di comunicazione a sostegno del lancio del nuovo strumento Dote Unica Lavoro nei confronti dei destinatari delle politiche attive e degli operatori è stata caratterizzata dall'impiego congiunto di radio, stampa e web, e dall'utilizzo di strumenti social e dei media digitali. Anche nella predisposizione degli strumenti informativi/formativi è stato adottato un approccio basato da un media mix integrato (kit informativi per operatori, e-marketing, piattaforma web e video/tutorial). Il monitoraggio ha evidenziato una buona efficacia della campagna sia in termini informativi che di consapevolezza sulle misure attivate in ambito FSE da Regione Lombardia per promuovere l'occupazione. I risultati più apprezzabili, tuttavia, si sono avuti per i target più consapevoli (operatori accreditati e imprese) rispetto a quelli conseguiti nei confronti dei cittadini; questi ultimi, infatti, hanno mostrato, nonostante la pianificazione multi-media e il rafforzamento di strumenti social e media digitali, una più debole accoglienza in termini di reazione e giudizio nei confronti degli interventi realizzati.

- **utilizzo dei media digitali per coinvolgere i destinatari → Lombardia Net Generation**

Nell'ambito della campagna legata al bando "Lombardia Net Generation" per l'incentivazione delle start up di imprese innovative collegate ai new media, è stata adottata una modalità di comunicazione caratterizzata da un forte orientamento ai destinatari dell'intervento (giovani 18-35 anni, occupati, disoccupati e inoccupati, domiciliati in Regione Lombardia), dall'adozione di annunci pubblicitari del circuito Facebook Ads e da elementi di alto potenziale virale attraverso la votazione dei progetti ("mi piace"). Le idee imprenditoriali presentate dai giovani sono state pubblicate sul sito "Lombardia Net Generation" e sulla tabpage Facebook di Regione Lombardia, aumentando così il numero dei fan della pagina regionale e permettendo agli utenti la condivisione sulla propria ba-

---

<sup>5</sup> L'Allegato II della strategia presenta la griglia di rilevazione dei due studi di caso, definita a partire dalla scheda di rilevazione utilizzata nel manuale "Il Piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche", Dipartimento della Funzione Pubblica, 2004

checa e il suggerimento nei confronti della propria rete sociale. Il numero di “mi piace” ottenuti ha costituito uno dei criteri di valutazione delle proposte ricevute da ammettere a finanziamento. L’approccio utilizzato, se da un lato ha conferito alle azioni di comunicazione sviluppate un elevato livello di efficacia, dall’altro ha richiesto uno sforzo maggiore (in termini di gestione dei contenuti, di coinvolgimento e gestione del flusso informativo) da parte dell’Amministrazione rispetto alle modalità classiche di comunicazione unidirezionali. È di tutta evidenza, infatti, che la gestione dei contenuti e della comunicazione bidirezionale rappresenti un aspetto centrale nell’utilizzo di media digitali, di cui tener conto dal punto di vista della *governance* e attuazione della strategia 2014-2020.

- **utilizzo di strumenti in grado di conseguire benefit anche per gli owned media di Regione Lombardia → Lombardia Net Generation**

La campagna di Lombardia Net Generation, sfruttando l’utilizzo di media digitali e in particolare della fanpage di Regione Lombardia, ha contribuito a diffondere maggiore consapevolezza presso i target specifici e il pubblico generico delle misure promosse dal sistema regionale, con il supporto del FSE, in particolare a sostegno delle iniziative imprenditoriali dei giovani, anche al di là dell’iniziativa specificamente promossa. La campagna di comunicazione ha quindi saputo far leva sul potenziale dei social media di rendere la sfera della politica pubblica più inclusiva e vicina ai cittadini, rafforzandone anche il livello di fiducia nei confronti delle istituzioni pubbliche. Tale approccio è in linea con il modello di comunicazione istituzionale adottato da Regione Lombardia finalizzato a informare i cittadini su quanto il sistema regionale offra per rispondere ai loro bisogni. Tenuto conto che il nuovo contesto della comunicazione di Regione rappresenta un’opportunità per il rafforzamento dell’efficacia della stessa comunicazione dei fondi SIE, è importante che nella nuova programmazione si rafforzi il raccordo e l’integrazione tra gli stessi e il sistema di corporate identity di Regione Lombardia, anche nell’ottica di assicurare un’adeguata visibilità all’Unione europea e al fondo secondo le nuove disposizioni regolamentari.

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)<sup>6</sup>. 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.

---

<sup>6</sup> 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

## 1.5. 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;
- **insight 2:** 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 e economico;
- **insight 3:** gli strumenti digitali presentano un'efficacia diversa con riferimento alla condizione occupazionale e alle caratteristiche socio-economiche dei cittadini;
- **insight 4:** 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 mostra una loro progressiva digitalizzazione;
- **insight 5:** per una comunicazione di massa e non segmentata i mass media, e in particolare la TV, risultano avere ancora un potenziale rilevante grazie alla possibilità di differenziare il messaggio per canali locali o tematici.

## 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 FSE 2014-2020, anche rispetto al precedente periodo di programmazione.

TABELLA 4. ELEMENTI CHIAVE PER LA DEFINIZIONE DELLA STRATEGIA

Programmazione 2007-2013	Programmazione 2014-2020
<b>Informazione e trasparenza</b> 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.	<b>Visibilità ai risultati e alla prospettiva di crescita dell'Unione e Regione Lombardia</b> 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.
<b>Fronteggiare la crisi economica e occupazionale</b> Le iniziative di comunicazione e informazione del periodo 2007-2013, seguendo lo sviluppo attuativo dei POR, sono state condizionate dalla centralità delle misure di contenimento degli effetti occupazionali della crisi e hanno operato in un contesto di scetticismo diffuso dei cittadini italiani nei confronti dell'Europa.	<b>Dare impulso alla crescita intelligente, sostenibile e inclusiva</b> La strategia di comunicazione 2014-2020 è chiamata a contribuire, quale fattore facilitante all'attuazione del POR, non solo nelle aree tradizionali di intervento (politiche attive del lavoro) ma anche a favore di quelle sperimentali (lotta alla povertà, innovazione sociale), per il conseguimento dei target di risultato e realizzazione particolarmente sfidanti per il FSE, agendo positivamente sulla percezione dei cittadini circa l'affidabilità dell'Amministrazione e la validità delle opportunità di crescita offerte dal POR.

<p><b>Approccio <i>top-down</i> dei media tradizionali</b></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. In fase di chiusura della programmazione 2007-2013, è già stato possibile sperimentare gli effetti positivi di modelli di comunicazione caratterizzati dall’impiego congiunto di radio, stampa e web, e dall’utilizzo di strumenti social e dei media digitali.</p>	<p><b>Approccio <i>bottom-up</i> e governance dei media sociali</b></p> <p>La strategia 2014-2020, rafforzando ulteriormente l’utilizzo dei social, dovrà sostenere e incoraggiare 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 destinatari e beneficiari del POR FSE e una accresciuta capacità di <i>guidance</i> della rete nella creazione, aggiornamento e diffusione dei contenuti.</p>
<p><b>Comunicazione unidirezionale verso i cittadini recettori delle informazioni</b></p> <p>Le analisi a livello internazionale<sup>7</sup> e nazionale hanno messo in evidenza i riflessi negativi della cultura burocratica e dell’uso di un linguaggio molto tecnico e poco accessibile nella comunicazione tra amministrazione e cittadini, in particolare con riferimento all’integrazione europea e alle politiche di coesione.</p>	<p><b>Sostegno alla partecipazione e al dialogo con i cittadini e gli stakeholder</b></p> <p>I cittadini sono sempre più costruttori consapevoli di significati e parte attiva nella soluzione dei problemi di governo, anche grazie ai servizi del web 2.0. Una comunicazione efficace promuoverà la costruzione di relazioni e rapporti di partnership tra le amministrazioni e tra le persone a sostegno degli obiettivi di crescita inclusiva proposti dall’Unione e Regione Lombardia attraverso il POR FSE.</p>
<p><b>Comunicare i fondi</b></p> <p>L’esperienza delle precedenti programmazioni in materia di informazione e comunicazione dei fondi strutturali in Regione Lombardia, come anche nelle altre regioni italiane e in molti altri paesi membri, 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 dimostrano la positività di una maggiore focalizzazione, non tanto sulla fonte di finanziamento, quanto sul “cosa” e “perché” degli interventi e sul ruolo dell’Unione<sup>8</sup>.</p>	<p><b>Comunicare per “farsi capire”</b></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>

<sup>7</sup> OECD, Working Paper on Public Governance n.26, Social Media use by Governments, 2015

<sup>8</sup> 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 FSE. 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 FESR, 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 FSE e FESR.

*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 1. 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 FSE 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 FSE e FESR, 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 FSE, 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 FSE.

### 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 Programma Operativo FSE 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 PO cofinanziato dal FSE e incoraggiare il dibattito sugli indirizzi dell'Ue e di Regione Lombardia per accrescere l'occupazione, rafforzare l'inclusione sociale, migliorare l'istruzione e formazione e la capacità della pubblica amministrazione.
- 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 PO FSE.
- 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 FSE 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 PO FSE 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 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 FSE 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 Sociale Europeo, attraverso il riferimento agli obiettivi tematici 8, 9, 10, 11 in cui si concentrano gli investimenti sociali a supporto della crescita inclusiva;
- 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.

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:

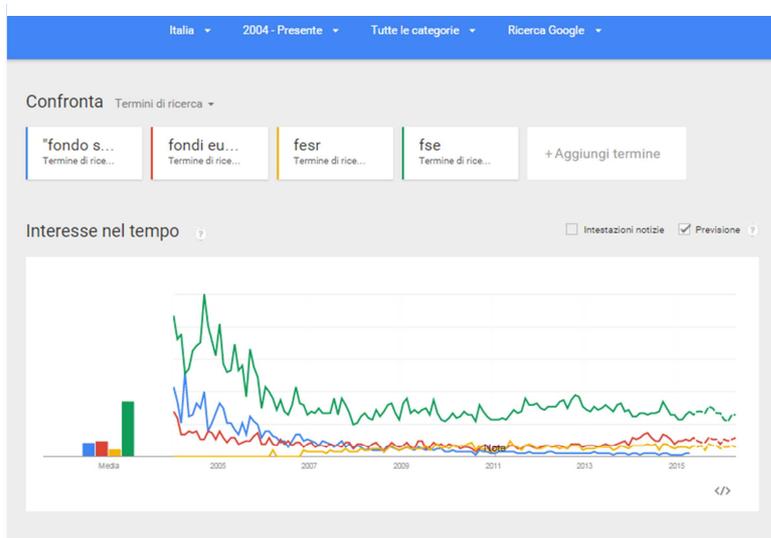
- memorabilità: per raggiungere elevati livelli di *awareness* è importante che il brand catturi l'attenzione del target e sia facile da ricordare;
- significatività: per contribuire alla formazione di associazioni inerenti alla categoria di appartenenza e agli specifici attributi e benefici della marca;
- 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 FSE e FESR, 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 chiave<sup>9</sup> quali *fondo sociale europeo*, *fondi europei*, *FESR* e *FSE* sul motore di ricerca più utilizzato (Google). I dati visualizzabili in figura 2 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 2 – 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 3).

FIGURA 3 – ANALISI KEYWORD



Analizzando (cfr. tabella 5) alcune parole chiavi correlate a FSE nelle ricerche geolocalizzate in Lombardia<sup>10</sup>, si evince che il termine *FSE* viene prevalentemente associato al concetto di *corso di formazione*. L'elemento è sicuramente rispondente alla valenza degli interventi formativi nell'ambito del programma (anche in considerazione degli interventi di politica attiva a supporto della Cassa Integrazione) ma rischia di costituire una visione limitata degli ambiti di *policy* del Fondo Sociale Europeo da parte dei cittadini, soprattutto in ragione dei nuovi settori di intervento e delle categorie di destinatari previsti nella programmazione 2014-2020.

<sup>9</sup> Il valore rappresenta il differenziale in termini di frequenza di ricerca per ogni periodo rispetto al precedente, Google Trend, aprile 2015

<sup>10</sup> Google adwords, Aprile 2015

TABELLA 5 – CATENA ASSOCIATIVA POR FSE

Keyword	Stima ricerche mensili	Corrispondenza
FSE	5400	Keyword primaria
Corsi di formazione	3600	Keyword collegata
FSE orari (Ferrovie del sud est)	880	Keyword collegata
Corsi di formazione gratuiti	590	Keyword collegata
Corsi professionali	480	Keyword collegata
FSE online	390	Keyword collegata
Orari fse	260	Keyword collegata
Corsi professionali gratuiti	140	Keyword collegata
Orari treni fse	110	Keyword collegata
Caronte fse	110	Keyword collegata

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)<sup>11</sup> si attestano sui seguenti volumi massimi e minimi con riferimento mensile (tabella 6):

TABELLA 6 – 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 nazionale<sup>12</sup>, 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 FSE;
- **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

<sup>11</sup> Google adwords, aprile 2015

<sup>12</sup> Cfr. nota 5

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 FSE 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

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

TABELLA 7. ELENCO DESTINATARI, ASSE I

<b>Destinatari/azioni</b>	<b>8.5.1</b>	<b>8.5.5</b>	<b>8.1.1</b>	<b>8.1.4</b>	<b>8.2.2</b>	<b>8.2.6</b>	<b>8.6.1</b>
Disoccupati compresi i disoccupati di lunga durata	✓	✓					
Giovani 15-29 anche in continuità con la GG			✓				
Giovani 15-29 anni				✓			
Donne disoccupate e inattive					✓	✓	
Lavoratori di aziende impegnate ad adattarsi ai cambiamenti del contesto socioeconomico. Lavoratori di aziende in crisi o espulsi dal mercato del lavoro o prossimi all'espulsione							✓

TABELLA 8. ELENCO BENEFICIARI, ASSE I

<b>Beneficiari /azioni</b>	<b>8.5.1</b>	<b>8.5.5</b>	<b>8.1.1</b>	<b>8.1.4</b>	<b>8.2.2</b>	<b>8.2.6</b>	<b>8.6.1</b>
Operatori accreditati	✓	✓	✓		✓	✓	✓
Imprese	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Finanziaria Regionale	✓		✓		✓	✓	✓
Reti di imprese anche no profit			✓				✓
Associazioni datoriali e sindacali			✓				
Università o istituti equivalenti			✓	✓			
Enti che offrono percorsi di istruzione superiore			✓				
INPS			✓				
Giovani			✓				
Lavoratori anziani			✓				

TABELLA 9. ELENCO DESTINATARI, ASSE II

<b>Destinatari/azioni</b>	<b>9.1.3</b>	<b>9.2.1</b>	<b>9.2.2</b>	<b>9.5.9</b>	<b>9.3.3</b>	<b>9.3.6</b>	<b>9.4.2</b>
Singoli cittadini e nuclei familiari colpiti da disagio abitativo temporaneo	✓						
Popolazione fragile (persone con patologie croniche, con disabilità, non autonomi)						✓	
Persone con disabilità a forte rischio di esclusione sociale		✓					
Soggetti a rischio di esclusione sociale			✓				
Persone sole e/o senza fissa dimora				✓			
Persone e famiglie socialmente fragili e a rischio di esclusione sociale con focus su gruppi di popolazione mirata, tra cui anche eventuali specifiche etnie				✓			✓
Famiglie/Famiglie fragili			✓		✓		

TABELLA 10. ELENCO BENEFICIARI, ASSE II

<b>Beneficiari/azioni</b>	<b>9.1.3</b>	<b>9.2.1</b>	<b>9.2.2</b>	<b>9.5.9</b>	<b>9.3.3</b>	<b>9.3.6</b>	<b>9.4.2</b>
Comuni/Enti pubblici locali	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
ALER	✓						
Operatori sociali pubblici e privati responsabili dell'erogazione del servizio	✓						
Gestori del patrimonio abitativo	✓						
Imprese sociali	✓						
Finanziaria regionale	✓		✓	✓			
Singoli cittadini	✓						
Enti gestori accreditati. UdO Sociali (9.2.1.)/ UdO Sociali e socio sanitarie		✓			✓	✓	
Parti Sociali		✓					
Organizzazioni del terzo settore iscritte nei registri regionali			✓	✓	✓	✓	✓
Enti accreditati per la formazione e il lavoro			✓				
Parti sociali			✓				

TABELLA 11. ELENCO DESTINATARI, ASSE III

<b>Destinatari/azioni</b>	<b>10.1.7</b>	<b>10.4.1</b>	<b>10.4.2</b>	<b>10.6.1</b>	<b>10.6.2</b>
Studenti (Studenti e loro famiglie (10.1.7))	✓	✓		✓	✓
Adulti in cerca di occupazione		✓			✓
Disoccupati e inoccupati		✓			
Lavoratori in mobilità o in cerca di ricollocazione		✓			✓
Giovani		✓			
Lavoratori dipendenti			✓		✓
Autonomi titolari di microimprese			✓		
Soci di cooperativa			✓		
Imprese				✓	
Ricercatori					✓

TABELLA 12. ELENCO BENEFICIARI, ASSE III

<b>Beneficiari/azioni</b>	<b>10.1.7</b>	<b>10.4.1</b>	<b>10.4.2</b>	<b>10.6.1</b>	<b>10.6.2</b>
Scuole	✓				✓
Enti di istruzione e formazione	✓	✓			

Enti di ricerca	✓					
Università	✓					
Imprese	✓	✓	✓			✓
Enti accreditati		✓	✓			
Fondazioni ITS					✓	
Enti di formazione professionale						✓
Poli tecnico-professionali						✓
Enti che offrono percorsi di istruzione superiore						✓

TABELLA 13. ELENCO DESTINATARI ASSE IV

<b>Destinatari/azioni</b>	<b>11.1.1</b>	<b>11.1.2</b>	<b>11.1.3</b>	<b>11.3.2</b>	<b>11.3.3</b>	<b>11.3.6</b>	<b>11.4.1</b>
Enti della formazione	✓	✓				✓	
Enti locali	✓	✓	✓				✓
Istituzioni scolastiche	✓	✓				✓	
Istituti e luoghi della cultura	✓						
Studenti e cittadini	✓	✓	✓		✓	✓	
Associazioni professionali		✓					
Associazioni ambientali		✓					
Enti gestori di siti ed aree protette		✓			✓		
Stakeholder		✓	✓	✓	✓	✓	
Operatori accreditati negli albi regionali			✓				
Pubbliche amministrazioni				✓	✓		✓
Soggetti accreditati per la formazione e il lavoro iscritti agli albi				✓			
Dipendenti della Regione Lombardia e del sistema allargato					✓		
Organizzazioni volontarie di protezioni civile					✓		
Prefettura					✓		
Polizie di Stato					✓		
Polizia locale					✓		
Arma dei Carabinieri					✓		
Personale PA						✓	
Università						✓	
Fondazioni ITS						✓	
Imprese						✓	
Servizi sociali e socio-sanitari						✓	
Partenariato economico e sociale						✓	
Persone fragili							✓
Amministratori di sostegno							✓
Cooperative							✓
Uffici giudiziari							✓
Organizzazioni del Terzo Settore iscritte ai registri regionali							✓

TABELLA 14. ELENCO BENEFICIARI, ASSE IV

<b>Beneficiari/azioni</b>	<b>11.1.1</b>	<b>11.1.2</b>	<b>11.1.3</b>	<b>11.3.2</b>	<b>11.3.3</b>	<b>11.3.6</b>	<b>11.4.1</b>
Enti del sistema regionale	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Società esterne	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Università	✓		✓	✓	✓	✓	
Enti locali				✓	✓	✓	

Soggetti accreditati					✓	✓	
Enti pubblici							✓
Regione Lombardia							✓

In linea con l'identificazione dei destinatari e beneficiari contenuta nel POR FSE, le singole azioni di comunicazione dovranno progettare modalità di *targetting*, inteso dal punto di vista comunicativo, utilizzando tecniche e metodologie quali:

- utilizzo di parametri sociodemografici, ma non solo: i macro target identificati secondo variabili statistiche sono sicuramente rilevanti ma la comunicazione sarà tanto più efficace tanto più riuscirà a suddividere questo gruppo eterogeneo in sottoinsiemi caratterizzati da stili di vita o momenti di vita. Così, a mero titolo di esempio, il target "*giovani ambosesso che stanno terminando il percorso di studi della scuola dell'obbligo*" potrà essere scisso al proprio interno in base a parametri quali: tipologie di problematicità del rapporto con l'istruzione, difficoltà nel superare le sfide formative, caratteristiche multiculturali e al loro interno specifiche caratteristiche della cultura di origine, differenti problematicità familiari per il proseguimento del percorso di formazione, e così via;
- identificazione per ogni sotto target, ove possibile, di un messaggio personalizzato in linea con il profilo target. Questa tecnica potrà essere utilizzata in particolar modo sui media digitali nei quali l'aumento della quantità dei messaggi non è direttamente proporzionale al budget investito. Così lo stesso budget può essere ripartito in una serie di messaggi, alcuni sul target generico ma altri sui sotto target con caratteristiche e metodologie comunicative differenti.

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 target<sup>13</sup> 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 15 MISURE DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE / TARGET

Misure di informazione e comunicazione	Destinatari	Beneficiari	Cittadini	Moltiplicatori
Evento di lancio del POR FSE		✓	✓	✓
Evento annuale di informazione sulle opportunità di finanziamento, sui risultati e di presentazione di esempi di progetti		✓	✓	✓

<sup>13</sup> 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".

Esposizione dell'emblema presso la sede dell'AdG			✓	✓
Pubblicazione dell'elenco delle operazioni cofinanziate dal POR FSE sul sito web dedicato ai programmi di Regione Lombardia cofinanziati dai fondi SIE ( <a href="http://www.ue.regione.lombardia.it">www.ue.regione.lombardia.it</a> ) nella forma di un foglio elettronico che consenta di selezionare, cercare, estrarre, comparare i dati e pubblicarli su internet (in formato CSV o XML) e supporto all'alimentazione del portale unico nazionale ( <a href="http://www.opencoesione.gov.it">www.opencoesione.gov.it</a> )			✓	✓
Pubblicazione sul sito web dedicato ai programmi di Regione Lombardia cofinanziati dai fondi SIE ( <a href="http://www.ue.regione.lombardia.it">www.ue.regione.lombardia.it</a> ) di informazioni aggiornate in merito all'attuazione del POR FSE, comprese, se del caso, le sue principali realizzazioni	✓	✓	✓	✓
Pubblicazione sul sito web dedicato ai programmi di Regione Lombardia cofinanziati dai fondi SIE ( <a href="http://www.ue.regione.lombardia.it">www.ue.regione.lombardia.it</a> ) dei principali documenti di programmazione (POR), esecuzione (avvisi e bandi) e sorveglianza (relazione annuale di attuazione, rapporti di valutazione) del POR FSE	✓	✓	✓	✓
Pubblicazione sul sito web dedicato ai programmi di Regione Lombardia cofinanziati dai fondi SIE ( <a href="http://www.ue.regione.lombardia.it">www.ue.regione.lombardia.it</a> ) di esempi di operazioni (anche in una lingua ufficiale dell'Unione di ampia diffusione diversa dalla lingua italiana) cofinanziate dal POR FSE	✓	✓	✓	✓
Ampia divulgazione delle opportunità di finanziamento ai potenziali beneficiari e a tutte le parti interessate con l'indicazione del sostegno finanziario fornito dal FSE	✓	✓		✓
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 FSE	✓	✓		✓
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 FSE) 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 FSE	✓	✓	✓	✓
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 FSE 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 2014-2020<sup>14</sup> ha stabilito di rafforzare l'iniziativa nazionale OpenCoesione avviata nel 2012. Il portale ([www.opencoessione.gov.it](http://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.

---

<sup>14</sup> 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”.

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

Le opportunità di finanziamento legate al POR FSE saranno accessibili ai potenziali destinatari e beneficiari attraverso i principali *touchpoint* digitali tra i quali le pagine web [www.ue.regione.lombardia.it](http://www.ue.regione.lombardia.it) e [www.agevolazioni.regione.lombardia.it](http://www.agevolazioni.regione.lombardia.it)

### **2.6. Strumenti e media**

Nei seguenti paragrafi vengono identificate le caratteristiche di strumenti di comunicazione e alcune indicazioni circa l'utilizzo degli stessi al fine di ottimizzare le attività di comunicazione in termini di efficacia. L'elenco dei media, vista la durata della programmazione, potrà essere integrato con il passare del tempo e l'avvicinarsi 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*<sup>15</sup>). 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*.

#### *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.

---

<sup>15</sup> 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 FSE; 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 FSE guadagna in rete sotto forma di visibilità del messaggio emesso da mittenti terzi.

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 regolamentari<sup>16</sup> 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 verrà redatto un allegato al presente documento 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).

### *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;

---

<sup>16</sup> Cfr. art. 4 Reg. n. 821/2014

- 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.

### *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 lombardi<sup>17</sup>) 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;
- 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

---

<sup>17</sup> Indagini Multiscopo sulle famiglie, Istat, 2014

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 programmi di Regione Lombardia cofinanziati dai fondi SIE ([www.ue.regione.lombardia.it](http://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. Questa modalità di progettazione 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 operativo<sup>18</sup>;
- è responsabilità dell'Autorità di Gestione<sup>19</sup> 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.<sup>20</sup>

### Social Media

L'interazione con i cittadini 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.

<sup>18</sup> Art.115 del Regolamento (UE) n. 1303/2013

<sup>19</sup> Allegato XII del Regolamento (UE) n. 1303/2013

<sup>20</sup> Articolo 115 del Regolamento (UE) n.1303/2013

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 FSE 2014-2020 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 e (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 FSE 2014-2020** è stata collocata nella Direzione Generale "Istruzione Formazione e Lavoro";
- 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).

Il Direttore Generale della Direzione Istruzione Formazione e Lavoro riveste il ruolo di Autorità di Gestione del POR FSE 2014-2020, ed è supportato da una struttura dedicata "Struttura Programmazione comunitaria 2014 - 2020: POR FSE". Le **responsabilità di Asse** sono collocate presso le Direzioni Generali:

- Asse I - U.O. Mercato del Lavoro presso la DG Istruzione Formazione e Lavoro;
- Asse II - Direttore Generale della DG Reddito di autonomia e inclusione; U.O. Sviluppo urbano, housing sociale e internazionalizzazione delle imprese presso la D.G. Casa, Housing sociale e internazionalizzazione delle imprese;
- Asse III - U.O. Sistema educativo e diritto allo studio presso la DG Istruzione Formazione e Lavoro;
- Asse IV - Struttura Programmazione comunitaria 2014-2020: POR FSE presso la DG Istruzione Formazione e Lavoro;
- Asse V – Direttore Generale della DG Istruzione Formazione e Lavoro.

La strategia di comunicazione del POR FSE 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; costruzione 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 FSE, con la U.O. Comunicazione presso la Presidenza, con l'AdG POR FESR 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 FSE. La tabella successiva elenca le principali funzioni dell'AdG in relazione alle azioni di informazione e comunicazione del programma.

TABELLA 16. STRUTTURA RESPONSABILE STRATEGIA COMUNICAZIONE

Struttura organizzativa	Responsabilità
<p><b>Autorità di Gestione POR FSE - Direttore Generale della DG Istruzione Formazione e Lavoro</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assicura il coordinamento delle attività di attuazione, monitoraggio e valutazione delle azioni di informazione e comunicazione relative al POR FSE, in linea con quanto stabilito dalle strategie di comunicazione;</li> <li>• Assicura la coerenza e l'integrazione con la comunicazione istituzionale di Regione Lombardia;</li> <li>• 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;</li> <li>• Assicura il raccordo con il piano di valutazione del POR FSE;</li> <li>• Assicura il raccordo con la strategia di comunicazione del POR FESR;</li> <li>• Assicura il raccordo con il referente nominato a livello nazionale;</li> <li>• Assicura il raccordo con la Commissione europea.</li> </ul>

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 FSE 2014-2020.

TABELLA 17. RESPONSABILE DELL'INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE

Organismo	Referente	Indirizzo	Posta elettronica
<b>P.O. Comunicazione esterna e interna. Direzione Generale Istruzione Formazione e Lavoro</b>	Francesco Pratola	Piazza Città di Lombardia, 1 20124 Milano	<a href="mailto:francesco_pratola@regione.lombardia.it">francesco_pratola@regione.lombardia.it</a>

### 3.4. Strumenti e organismi di coordinamento

Allo scopo di assicurare la complementarità e l'integrazione tra gli strumenti e le risorse, l'AdG POR FSE 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 FSE. 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 FSE, 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 FSE;
- i rappresentanti delle Direzioni Generali coinvolte nell'attuazione del FSE
- 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 FESR. Al fine di assicurare l'integrazione dei principi trasversali di promozione della parità tra uomini e donne e non discriminazione potrà inoltre intervenire il rappresentante dell'Autorità per le Pari Opportunità.

Nell'ambito del Gruppo di lavoro, l'AdG POR FSE 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 FSE 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 18. COORDINAMENTO TRA ADG E DIREZIONE GENERALI

Strumento di raccordo	Funzioni
<b>Gruppo di lavoro inter-direzionale all'interno dell'AdG POR FSE 2014-2020</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornisce orientamenti strategici per la definizione della strategia di comunicazione e delle sue eventuali revisioni, anche alla luce dell'analisi dei risultati conseguiti;</li> <li>• Fornisce indicazioni per la definizione e l'aggiornamento dei piani annuali di attuazione della strategia di comunicazione;</li> <li>• Garantisce la coerenza e l'integrazione delle iniziative di comunicazione e informazione del POR FSE con il Piano di Comunicazione e Promozione annuale di Regione Lombardia;</li> <li>• Assicura l'integrazione delle azioni di informazione e comunicazione dei POR FSE e FESR;</li> <li>• 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 comunitari finanziati dai fondi SIE .</li> </ul>

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 FSE e il partenariato è assicurato nell'ambito del **Comitato di Sorveglianza POR FSE** istituito con DGR n. 4085 del 25 settembre 2015<sup>21</sup>. 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 19. COINVOLGIMENTO DEL PARTENARIATO

Strumento di raccordo	Funzioni
<b>Comitato di Sorveglianza PO FSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approva la strategia di comunicazione e le sue eventuali revisioni;</li> <li>• Riceve annualmente un'informativa in merito all'avanzamento della strategia</li> </ul>

<sup>21</sup> 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 FSE l'individuazione dei componenti del Comitato di Sorveglianza e gli adempimenti amministrativi e di segreteria connessi all'insediamento ed al funzionamento del Comitato.

	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.

TABELLA 20. RACCORDO CON LA COMMISSIONE EUROPEA E IL REFERENTE NAZIONALE

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

L'AdG POR FSE si avvale dei Servizi di assistenza tecnica finalizzati alla definizione della strategia di comunicazione e all'affiancamento all'AdG nell'attuazione, monitoraggio della strategia del POR FSE. Per l'attuazione delle iniziative di comunicazione e informazione l'AdG procederà alla selezione di operatori specializzati nel rispetto della normativa europea 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 22 e 23). 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 FSE, secondo quanto previsto dal piano di valutazione. A tal fine, successivamente all'adozione delle strategie di comunicazione del POR FSE e FESR e contestualmente alla definizione del Piano di valutazione del POR FSE, l'AdG elaborerà una Guida metodologica per il monitoraggio, la verifica e la valutazione della strategia di comunicazione che identificherà<sup>22</sup>:

- la metodologia e gli strumenti per la quantificazione del set di indicatori sia con riferimento alla baseline che al target finale<sup>23</sup>, 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.

---

<sup>22</sup> 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.

<sup>23</sup> 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 21. 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 la 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 Programma Operativo FSE 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 PO cofinanziato dal FSE e incoraggiare il dibattito sugli indirizzi dell'Ue e di Regione Lombardia per accrescere l'occupazione, rafforzare l'inclusione sociale, migliorare l'istruzione e formazione e la capacità della pubblica amministrazione.	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 FSE.	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 PO FSE.	Livello di familiarità del partenariato nei riguardi delle politiche dell'UE e dei processi di programmazione, attuazione e valutazione del PO FSE.	% del target raggiunto da indagine esprime un giudizio positivo sul livello di familiarità nei riguardi dei processi di programmazione, attuazione e valutazione del PO FSE.	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 FSE	Da consolidare attraverso specifiche rilevazioni successivamente all'approvazione della strategia	Incremento percentuale rispetto al valore iniziale
---	---	---	---	--

TABELLA 22. 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 FSE 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.