

# ESTRATÈGIA I PLA DE MÀRQUETING PÚBLIC

Àrea de Serveis a les Persones i Promoció Econòmica (OPE MANLLEU)

*Manlleu  
Juny 2016*

Aquest projecte està subvencionat pel Servei Públic d'Ocupació de Catalunya en el marc dels Programes de suport al desenvolupament local



## Índex

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Metodologia</b> .....  | <b>4</b>  |
| Advertiment (sobre la metodologia utilitzada) .....                 | 7         |
| <b>Agenda</b> .....   | <b>8</b>  |
| Destinatari i participants .....                                    | 8         |
| Objectius del taller .....  | 12        |
| Dinàmica del taller .....   | 13        |
| <b>Fase I: definició estratègica</b> .....                          | <b>15</b> |
| Nom o marca .....   | 15        |
| Què som .....   | 16        |
| Què no som .....  | 16        |
| Qui som .....   | 17        |
| Propòsit .....  | 17        |
| Arquetip .....  | 18        |
| Atributs .....  | 19        |
| Valors .....  | 20        |
| Competències de (serveis que ofereix) l'Administració Pública ..... | 21        |
| Proposta de valor .....   | 23        |
| Objectius generals .....  | 23        |
| Objectius específics .....  | 24        |
| Rols .....  | 26        |
| <b>Fase II: hipòtesi de partida</b> .....                           | <b>27</b> |
| Grups de destinataris .....   | 27        |
| Destinatari .....   | 29        |
| Grandària .....   | 30        |

|   |           |
|---|-----------|
| Necessitats .....                                 | 31        |
| Cicle de vida .....                               | 37        |
| Fi.....   | 38        |
| Acostament .....                                  | 39        |
| Propòsit .....                                    | 40        |
| Conversió .....                                   | 41        |
| Beneficis.....                                    | 42        |
| Expectatives.....                                 | 43        |
| Objectiu assignat .....                           | 44        |
| Tàctica.....                                      | 46        |
| <b>Fase III: EL MISSATGE.....</b>                 | <b>47</b> |
| Missatge: Quin missatge anem a transmetre? .....  | 47        |
| Tema .....  | 49        |
| Àmbit de la comunicació: Externa/Interna .....    | 52        |
| Moment: En quin moment l'hi vols comunicar? ..... | 53        |
| Contingut .....                                   | 54        |
| Canal .....                                       | 55        |
| Tipus de canal .....                              | 56        |
| Eines .....                                       | 56        |
| Data: La freqüència i la periodicitat.....        | 57        |
| Recursos econòmics.....                           | 58        |
| Recursos temporals.....                           | 58        |
| Recursos humans.....                              | 58        |
| <b>Conclusions .....</b>                          | <b>59</b> |

## Metodologia

Aquest informe està basat en la metodologia [www.outreachttool.com](http://www.outreachttool.com), concebuda per generar estratègies i plans de comunicació de manera oberta, senzilla, intuïtiva i àgil, realitzada sota una campanya de *crowdfunding* en [www.goteo.com](http://www.goteo.com).

En aquest informe es desgranen els aspectes a tenir en compte a l'hora de desenvolupar les accions d'OPE Manlleu, per planificar i desenvolupar una estratègia de màrqueting públic amb dos objectius bàsics:

- implementació a través d'un calendari d'accions de diferents tàctiques destinades als agents (audiència) determinats en aquest projecte.
- l'augment del grau de coneixement, des del punt de vista de:
  - els qui treballen en OPE Manlleu (això és, els quadres tècnics, els treballadors públics)
  - els qui estan relacionats de manera directa amb els responsables polítics de l'Ajuntament de Manlleu (representants d'altres institucions vinculades, etc.)
  - els qui els reutilitzen (associacions, periodistes, emprenedors, organitzacions socials, empreses, etc.)
  - ciutadania en general o consumidors dels serveis i polítiques que ofereix l'Ajuntament de Manlleu.

Aquesta estratègia també té en compte dos àmbits de la comunicació:

- Comunicació Interna
- Comunicació Externa

Així com dos punts d'execució:

- Comunicació *On-line*
- Comunicació *Off-line*

En aquest informe es recull la informació per a la configuració del pla de màrqueting públic d'OPE Manlleu a partir del disseny d'una estratègia prèvia. Una vegada dissenyat el pla de comunicació, serà engegat, executat i supervisat per l'equip que designi OPE Manlleu.

Aquest informe s'estructura en tres fases. L'ordre de les diferents fases que serveixen per elaborar el pla de màrqueting públic és especialment significatiu.

A. La primera fase gira entorn d'OPE Manlleu i la seva estructura en el que és la comunicació, tant on-line, com a off-line, interna i externa.

B. La segona part es refereix als diferents grups de destinataris amb els quals s'establirà la comunicació: des dels propis responsables d'OPE Manlleu fins als organismes i associacions vinculades directament, els periodistes susceptibles del seguiment de l'activitat d'OPE Manlleu, els reutilitzadores, els consumidors dels serveis, els aliats, etc., perquè no els interessa el mateix a uns receptors que a altres, ni es vol aconseguir el mateix d'uns i d'uns altres; això marcarà també el contingut que hauran de comunicar.

C. El que correspon a la tercera fase. Una vegada establerts els objectius de comunicació, es tracta d'establir el missatge, com es va a emetre, a qui, quan, quant, per què canal, etc.

L'informe, a més de l'estratègia i el consegüent pla, incorpora un segon document, en format de taules i gràfics, en el qual es detallen els aspectes comunicatius, amb un calendari que permeti una comunicació metòdica i eficaç amb els diferents destinataris, que eviti el soroll i emeti missatges clars i senzills. En definitiva cerca centrar el focus i no desviar-se dels objectius marcats en l'estratègia.

Pels qui vagin a engegar aquest pla de màrqueting públic és imprescindible entendre que la comunicació s'estableix des de dos punts de vista principals:

- **Comunicació proactiva**, en tant que és la pròpia institució la que s'encarrega d'apropar-se al destinatari corresponent, encara que no sigui la seva obligació, intentant que els receptors es converteixin també en emissors i es tanqui el cercle comunicatiu. És a dir, que es visqui un feedback, perquè la ciutadania és conscient que la institució escolta les seves demandes (per exemple, una campanya activa entre el sector de la ciutadania directament concernit per una acció de govern prevista, abans que aquesta es dugui a terme).
- **Comunicació reactiva**, quant a què la institució manté una política pròpia per reaccionar davant crisi de comunicació, sobretot quan les xarxes socials i, en general, els nous canals en línia amplifiquen qualsevol conflicte i ho difonen a velocitat vertiginosa.

## Advertiment (sobre la metodologia utilitzada)

*NO EXECUTA, NO ASSEGURA L'ÈXIT*

*Aquesta estratègia de comunicació i la seva posterior planificació en cap cas assegura l'èxit de la seva implantació, que dependrà de molts altres factors externs a la seva aplicació com la seva bona execució o que es mantinguin les premisses estratègiques d'OPE Manlleu.*

*L'objectiu és proporcionar un pla d'execució detallat per poder aplicar l'estratègia, un pla basat en el coneixement de totes les parts implicades en el projecte.*

*La planificació comprèn el període anual explicant com a condició que durant els anys següents es repeteixen moments cíclics a tenir en compte. No obstant això, el pla requereix ser totalment revisat i adaptat anualment per si les circumstàncies en la política d'OPE Manlleu haguessin evolucionat o canviat.*

*L'estratègia ha estat creada sobre la base d'una versió basada en metodologia de codi obert cridada [www.outreachtool.com](http://www.outreachtool.com) i que pot descarregar-se al següent enllaç: <http://www.outreachtool.com/downloads>*

## Agenda

Els autors principals d'aquest informe són Alberto Ortiz de Zárate, Anton Queralt i Nagore dels Rius, consultors, especialistes en Màrqueting públic, Innovació pública i Comunicació on i off line. A més d'ells, l'equip va incloure a Albert Güell i Betlem Parells, dirigint a la resta de l'equip encarregat de la l'adreça d'OPE Manlleu. L'informe s'ha desenvolupat seguint la metodologia adjunta en l'Annex I.

El treball va incloure diverses entrevistes amb els representants d'OPE Manlleu i així com les conclusions extretes en un taller de cocreació celebrat el 15 d'abril de 2016.

Durant les entrevistes amb l'equip d'OPE Manlleu es va definir la primera part del procés, la fase I que detallarem a continuació al llarg d'aquest informe. En resum, aquesta fase I va consistir en debatre i definir els aspectes interns d'OPE Manlleu, com ara la definició de la marca, juntament amb les característiques, atributs, valors i objectius de l'OPE Manlleu.

## Destinataris i participants

De la mateixa manera es van definir, van segmentar, van categoritzar i van enumerar un total de 26 tipus i representants de destinataris, els quals pertanyen al seu torn a 4 grans grups de destinataris: Audiència, Aliats, Compradors i Comunicació que detallarem més endavant.



| DESTINATARIS             | GRUPS     |
|--------------------------|-----------|
| Ciutadania general       | Audiència |
| Visitant                 | Audiència |
| Treballador en actiu     | Audiència |
| Emprenedor               | Audiència |
| Estudiant                | Audiència |
| Empresari                | Audiència |
| Habituals en desocupació | Audiència |
| No habituals desocupació | Audiència |
| Industrial               | Audiència |
| Centre educatiu          | Aliat     |
| Associació empresarial   | Comprador |
| Associacions culturals   | Comprador |
| Associacions juvenils    | Comprador |

| DESTINATARIS   | GRUPS       |
|--|-------------|
| Associacions esportives                                | Comprador   |
| AMPAS Pares i mares                                    | Comprador   |
| Joves  | Audiència   |
| Esportistes  | Audiència   |
| Altres àrees municipals                                | Aliat       |
| Altres administracions                                 | Aliat       |
| Comerciants  | Audiència   |
| Sector cultural  | Audiència   |
| Firaires i paradistes                                  | Audiència   |
| Empreses d'Economia social i solidària                 | Audiència   |
| Responsables de comunicació de l'Ajuntament de Manlleu | Comunicació |
| Periodistes ciutadans                                  | Comunicació |
| Mitjans de comunicació i Periodistes                   | Comunicació |

Una vegada analitzats tots aquests grups i desgranats diferents aspectes i característiques, es va realitzar un sedàs seleccionant a 10 categoritzacions de destinataris prioritaris, deixant els 16 grups restants per a una fase posterior. Finalment aquests 10 destinataris triats i en els quals es va basar la resta del pla i estratègia de Màrqueting Públic van ser els següents:

- Treballador en actiu
- Emprenedor
- Responsable de Centre Educatiu
- Empresari
- Desocupat
- Comerciant
- Entitat d'Economia Social i Solidària
- Periodista
- Industrial
- Responsable d'Associació empresarial

Per cadascun d'ells, a través de la intuïció i el coneixement previ dels responsables d'OPE Manlleu, es van definir una sèrie de característiques de cada destinatari. Així mateix es va realitzar una vinculació prèvia entre els atributs del servei d'OPE Manlleu i els beneficis que esperaven obtenir aquests destinataris, els valors d'OPE Manlleu i les expectatives que esperaven cobrir aquests destinataris i els objectius en els quals podrien ser involucrats.

Totes aquestes premisses i suposicions van ser contrastades, debatudes i sotmeses a validacions públiques, tant en sessions grupals com a posades en comú, en el taller de cocreació en el qual van participar dos representants de cada categorització de destinatari acompanyats per un tècnic d'OPE Manlleu el treball del qual està directament vinculat a cadascun dels destinataris. Els assistents i participants en el taller de cocreació van ser els següents:

| DESTINATARIS             | Persona 1 | Persona 2 | Persona 3 | Tècnic OPE |
|--------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Ciutadania general       |           |           |           | Audiència  |
| Visitant                 |           |           |           | Audiència  |
| Treballador en actiu     |           |           |           | Audiència  |
| Emprenedor               |           |           |           | Audiència  |
| Estudiant                |           |           |           | Audiència  |
| Empresari                |           |           |           | Audiència  |
| Habituals en desocupació |           |           |           | Audiència  |
| No habituals desocupació |           |           |           | Audiència  |
| Industrial               |           |           |           | Audiència  |
| Centre educatiu          |           |           |           | Aliat      |
| Associació empresarial   |           |           |           | Comprador  |
| Associacions culturals   |           |           |           | Comprador  |
| Associacions juvenils    |           |           |           | Comprador  |

## Objectius del taller

- a) Conèixer de primera mà les característiques, necessitats i expectatives dels destinataris.
- b) Fomentar la relació i la vinculació dels destinataris amb els membres d'OPE Manlleu.
- c) Contrastar, validar i sotmetre a reformulació el significat de la marca OPE Manlleu així com els seus valors i atributs.
- d) Co-crear els objectius, i la forma de relacionar-se entre els destinataris i OPE Manlleu.
- e) Involucrar a nous i més agents socials de Manlleu
- f) Conèixer els missatges necessaris per als destinataris així com els canals de recepció dels mateixos més adequats i demandats.
- g) Aprendre per replicar el procés amb altres àrees i altres destinataris
- h) Validar i corregir les bases amb les quals a partir d'ara s'elaborarà l'estratègia de màrqueting públic i el pla de comunicació.

## Dinàmica del taller

- 1) Presentació dels objectius, conceptes de màrqueting públic, la metodologia i la dinàmica del taller.
- 2) Exposició per part de l'adreça d'OPE Manlleu de les conclusions prèvies. Exposició de definicions i visions de la marca OPE Manlleu, dels seus valors, atributs, propòsits i objectius.
- 3) Exposició, debat i aportació de millores i crítiques constructives sobre les conclusions i definicions d'OPE Manlleu per part dels destinataris participants en el taller.
- 4) Designació, presentació i divisió dels grups per iguals característiques.
- 5) Enumeració, prioritització i exposició per part dels destinataris de les necessitats particulars.
- 6) Vinculació i selecció per part dels destinataris dels beneficis que necessiten obtenir d'OPE Manlleu, de les expectatives que esperen cobrir i dels objectius en els quals poden i volen involucrar-se.
- 7) Cocreació de missatges que desitgen rebre, selecció dels canals i suports.
- 8) Exposició resumeixen de les conclusions obtingudes per cada destinatari i selecció de la persona preferida pels mateixos com a emissor dels missatges d'OPE Manlleu.

Com a conseqüència del taller, els assistents van validar, van modificar i van completar les suposicions que l'equip d'OPE Manlleu havia treballat i establert prèviament.

Aquest treball col·lectiu co-creat pels assistents i per tant dels destinataris del pla de màrqueting ha estat recollit posteriorment i analitzat per concloure el grau de coincidència entre les premisses de l'equip d'OPE Manlleu i els destinataris dels missatges. Al final d'aquest informe s'ofereix la comparativa i el grau de coincidència en els tres aspectes fonamentals: les expectatives que esperen veure cobertes els destinataris, els beneficis que esperen obtenir d'OPE Manlleu i finalment els objectius a aconseguir per OPE Manlleu en els quals els destinataris es veuen a si mateixos directament involucrats.

Per al desenvolupament del taller de cocreació es van utilitzar diversos suports i materials gràfics que poden descarregar-se del següent *link* per a properes edicions <http://www.outreachtool.com/downloads>

## Fase I: definició estratègica

### Nom o marca

El nom és el principal element definitori d'una institució pública, el qual l'identifica entre l'oceà de persones, empreses, marques, Administracions, organitzacions, productes i serveis, sobretot quan la ciutadania accedeix als serveis de la institució o realitza els seus tràmits amb ella a través d'Internet. La seva elecció és un dels primers reptes que s'han d'afrontar i cal encertar amb la decisió, doncs rares vegades és reversible; és complicat canviar d'apel·latiu en plena activitat sense notar les conseqüències.

Ha de ser atractiu i fàcil de recordar; és convenient que desperti interès i curiositat; i s'ha de procurar que, en la mesura del possible, sigui descriptiu, que informi, que mostri, insinui o anticipi característiques d'allò que s'ofereix.

En el cas d'OPE Manlleu, s'ha optat per mantenir el nom, en lloc d'optar pel més nou ASPEE, acrònim d'Àrea de Serveis a Persones i promoció econòmica. OPE Manlleu és més fàcil de retenir, es vincula amb Manlleu i, a més no es confon en la recerca a Internet. Ara, la recerca d'OPE Manlleu porta directament a aquest Servei l'Ajuntament de Manlleu.

A més el punt més destacable i positiu de l'elecció d'OPE Manlleu és que està perfectament integrat, assentat i identificat entre els ciutadans i els agents receptors dels seus serveis així com altres agents identificats que es relacionen amb l'OPE.

En el transcurs del taller de co-creació hi va haver una proposta de canvi del nom, perquè inclogués a la comarca i no es circumscrivís només al municipi de Manlleu. No s'ha estimat aquesta contribució. OPE Manlleu, per més que tingui una vocació d'influència en tota la comarca, pertany a l'Ajuntament de Manlleu.

## Què som

Es tracta de definir amb claredat les activitats, serveis, productes, competències en les quals treballa l'Administració Pública. En expressar l'activitat, es facilita la tasca de començar a definir el tipus de missatge més idoni a transmetre, qui són els destinataris més adequats de la comunicació institucional i com ha d'aquesta plantejar-se. Cada àmbit d'actuació es regeix per les seves pròpies normes i el millor per cenyir-se a elles és, evidentment, conèixer-les.

En aquest sentit, OPE Manlleu és :

*“Una àrea de serveis transversal que treballa pel desenvolupament econòmic, social i cultural dels persones, les empreses, els comerços i les entitats de Manlleu i de la seva zona d'influència territorial”*

## Què no som

Per afinar en la definició del que és, en concret, una institució s'han de buidar dubtes i eliminar possibles confusions, concepcions errònies en el context social i polític, amb la finalitat d'evitar errors en els missatges que s'emetran, sobretot quan la comunicació de la institució té un component de transcendència social que obliga a afinar la definició de la seva personalitat, amb la finalitat de què el destinatari no es porti a confusió amb l'administració pública que ha d'atendre les seves necessitats.

OPE Manlleu no és una empresa, tampoc es tracta del Departament de Serveis Socials, ni és l'Ajuntament pròpiament dit, ni són només executors (són més aviat facilitadors), ni, per descomptat, un obstacle per a la transformació social.

*“Empresa, només executors (som més aviat facilitadors), un obstacle per a l'activació local, tot l'ajuntament, serveis socials...”*



## Qui som

A l'hora de dissenyar l'estratègia i el posterior pla de comunicació, és fonamental conèixer qui es troba darrere de l'administració pública, com està organitzat l'equip gestor de l'àrea, quins són les seves competències, també en l'àmbit de la comunicació, i la seva vinculació orgànica dins de l'entramat institucional, així com les seves relacions amb altres àrees similars.

A l'hora de comunicar, sempre serà més profitós difondre les singularitats de la forma de treball la unitat organitzativa, allò que la distingeix d'altres unitats organitzatives o institucions que treballen en el seu àmbit i pot resultar determinant per inclinar la demanda cap a les teves propostes.

En el cas d'OPE Manlleu, és

*un equip catalitzador d'oportunitats.*

## Propòsit

És l'expressió de l'enfocament filosòfic de l'organització. Busca connectar amb un aspecte emocional amb el qual els receptors es puguin identificar.

El propòsit tracta de buscar allò que transforma la senzillesa en transcendental, les iniciatives en moviments. El propòsit ha de donar-li significat al que fa la institució.

En el cas d'OPE Manlleu,

*"L'OPE té la missió de co-construir un model de desenvolupament local, creador de qualitat de vida i benestar a Manlleu i a la seva àrea d'influència."*

## Arquetip

Els experts en la matèria han arribat a la conclusió que a tota definició de marca correspon un arquetip de personalitat. Conèixer l'arquetip de marca ajuda a completar la definició i a comunicar millor. Això ens condueix a la convicció que és transcendental conèixer el referit model en el qual encaixes, doncs ajuda a definir una imatge clara de marca, a diferenciar-te i a crear vincles emocionals.

L'ús d'aquesta eina de l'arquetip serveix per afinar el to amb el qual l'emissor es dirigirà als destinataris, és una fórmula útil per analitzar la personalitat de qui ha de comunicar i buscar una major complicitat amb el receptor.

I després d'analitzar l'activitat d'OPE Manlleu, estimem que l'arquetip és

*“l'amant” en tant que aquesta àrea està centrada en l'atenció, el servei, la preocupació per les persones, pels veïns i les veïnes de Manlleu. El que busca és entaular relacions amb la comunitat des de la cocreació.*

## Atributs

Els atributs són sempre racionals i estan lligats a les necessitats que cobreixin dels destinataris de la comunicació, als beneficis que obtindran del servei públic que ofereix l'Administració Pública.

Estan lligats a les característiques dels serveis que ofereix i competències que té la institució, a les seves propietats o qualitats mesurables. I és que, a més d'establir vincles emocionals, la importància dels quals ningú posa en dubte, una Administració Pública ha d'oferir una personalitat racional que li confereixi de manera objectiva el seu sentit en l'entramat institucional. Això és, ha de treballar sobre atributs tangibles i diferencials respecte a altres organismes similars, doncs d'ells obtindrà la seva raó de ser i assentarà determinades impressions a la seva al voltant.

Així, es pot assenyalar que OPE Manlleu ofereix un servei integral a la ciutadania de Manlleu, un servei que a més és personalitzat, ja que es treballa des d'aquesta àrea amb una gran flexibilitat. En ser un servei que tracta de millorar la vida dels veïns i les veïnes de la localitat, es caracteritza per ser eminentment dinàmic, obert i, en la mesura del possible, efectiu.

En síntesi i per ordre d'importància per OPE:

- Servei integral
- Servei personalitzat
- Flexibilitat
- Dinamització
- Obert
- Efectivitat

## Valors

Els valors són els principis ètics que recolzen i orienten la tasca d'una administració pública. Amb ells procurem beneficis emocionals, aquells relacionats amb el benestar subjectiu, amb la satisfacció de factors psicològics de la ciutadania.

Els valors sustenten la reputació de la institució i han de ser coneguts i reconeguts dins i fora del seu entorn immediat. Són la referència en abstracte de la seva tasca diària, els que la defineixen en l'imaginari col·lectiu de la ciutadania que està atesa per la mateixa i es beneficia dels seus serveis.

En aquest sentit, els valors d'OPE MANLLEU són els següents:

- **Confiança** entre els servidors públics i els ciutadans de Manlleu
- **Co-construcció**: la voluntat clara de crear unes millors condicions de vida en estreta col·laboració amb les persones de Manlleu
- **Escolta activa**, que permet que els veïns i les veïnes sentin OPE Manlleu com una part de la seva vida.
- **Treball en equip**: OPE Manlleu desenvolupa la seva labor des del mateix esperit que ofereix el seu servei, des de la labor en comú, coordinada.
- **Proximitat**, perquè és impossible la generació de riquesa i benestar econòmic si l'acció institucional no es desenvolupa des de la proximitat.
- **Innovació**: des del punt de vista de la gestió i el treball institucional, però també en tant que s'impulsa la seva aplicació en l'entramat empresarial amb la finalitat de generar competitivitat en l'activitat econòmica de Manlleu.

## Competències de (serveis que ofereix) l'Administració Pública

Els serveis, a diferència dels productes, posseeixen unes característiques que els converteixen en fenòmens relativament més complexos: intangibilitat; heterogeneïtat; caràcter perible i inseparabilitat de la producció i el consum. Quan es tracta d'un servei públic es poden incorporar altres característiques com: que ha d'estar dirigit al benefici de tota la comunitat, que ha de tenir en consideració a les minories, que ha de ser de fàcil accés, que ha d'estar disponible sigui el que sigui la situació econòmica de la persona que ho necessita o ho vol gaudir, que la seva gestió ha de ser transparent, complint les normes de bon govern, etc.

En aquest sentit, des de l'Àrea de Serveis a les Persones i Promoció Econòmica (OPE Manlleu) de l'Ajuntament de Manlleu, es treballa a la planificació, el desenvolupament, el seguiment i l'avaluació de polítiques públiques estratègiques que possibilitin el progrés d'una societat en constant transformació, amb garanties socials, econòmiques i participatives.

OPE Manlleu ofereix, a través de la cocreació pública, un servei transversal, facilitador i personalitzat que generi oportunitats i doni una resposta adaptada a les necessitats i demandes de la ciutadania, empreses i comerços. Vol, per tant, contribuir al desenvolupament econòmic, social i humà de Manlleu i la seva àrea d'influència territorial, amb tots i per a tots.

Entre els serveis que ofereix OPE Manlleu, es poden citar:

- **Serveis per a les persones:** serveis d'orientació, assessorament, intermediació d'ofertes, programes ocupacionals i formació de competències tècniques i transversals.
- **Serveis per a les empreses i comerços:** serveis d'informació, orientació, assessorament tècnic, formació en gestió empresarial, empenedoria i suport a la consolidació d'empreses. També la dinamització dels sectors d'activitat econòmica.
- **Serveis per a la ciutat i el territori:** la dinamització comercial a través de fires, mercats, festes i esdeveniments o campanyes en estreta col·laboració creativa amb les entitats i associacions de la ciutat.

**OPE Oficina de Promoció Econòmica**  
 Suport i acompanyament a les empreses i comerços; foment de l'empenedoria, millora de la formació i ocupació de les persones i contribució al desenvolupament i posicionament territorial.

**Emprenedors, empreses i comerços**  
 # Assessorament i acompanyament empresarial  
 # Gestió d'ofertes de treball i selecció de personal  
 # Formació i recerca per a empreses empenedoras  
 # Tramitació i recerca de subvencions i finançament  
 # Urbanisme i dinamització comercial  
 # Dinamització de polígons industrials  
 # Punt d'atenció del programa REEMPRESA i de la XARXA EMPREN  
 # Programes de desenvolupament econòmic comarcal i supracomarcal

**Treball i formació**  
 # Recerca de feina i orientació professional  
 # Inscripció a la borsa de treball  
 # Gestió d'ofertes de feina  
 # Formació per a persones en situació d'atur  
 # Formació per a treballadors/es en actiu  
 # Gestió de pràctiques i estades a empreses  
 # Aula d'autoaprenentatge didàctic  
 # Aula Mentor centre col·laborador ACREDITAT i ACTIC  
 # Punt TIC assessorament en temes informàtics per qüestions laborals o d'estudis  
 # Fainateca

**Cultura**  
 Coordinació i dinamització de l'activitat cultural, lúdica i festiva de la ciutat, i prioritització de la col·laboració amb les entitats i col·lectius del teixit associatiu manlleuenc.  
 Gestió i col·laboració amb els equipaments culturals de la ciutat:  
 # La Biblioteca Municipal de Manlleu  
 # El Museu del Ter  
 # Casa de Cultura - Can Puig  
 # Can Palatarga

**Ciutat i territori**  
 # Planificació estratègica territorial  
 # Pla d'acció d'eficiència energètica del territori  
 # Pla d'acció d'economia social i solidària  
 # Observatori de dades socioeconòmiques territorials  
 # Posicionament i coneixement de Manlleu i la seva àrea d'influència al territori  
 # Organització i dinamització de fires, festes, mercats i accions de dinamització econòmica, social i cultural.  
 # Impuls del turisme natural, gastronòmic i cultural

**Educació**  
 # Projecte Educatiu de Ciutat (PEC)  
 # Gestió de l'Oficina Municipal d'Escolarització  
 # Suport a tota la comunitat educativa de la ciutat  
 # Col·laboració amb les escoles de primària, els centres de secundària, l'Escola de Música Municipal i el Centre de Formació d'Adults Martí Pol  
 # Gestió de les dues escoles bressol municipals (l'EBM Colors i l'EBM Els Picarolàs)  
 # Participació i gestió del Pla Educatiu d'Entorn  
 # Col·laboració amb les AMPA de tots els centres a través de la XarxaAmpa

**Esports**  
 Foment de l'activitat física i l'esport entre tota la ciutadania i organització d'activitats esportives.  
 Col·laboració i suport a les associacions i als clubs esportius del municipi.

**Gestió i dinamització dels equipaments i espais esportius municipals:**  
 # Pavelló Municipal d'Esports  
 # Camp d'Esports Municipal  
 # Piscina Municipal  
 # Rocódrom  
 # Equipaments a l'aire lliure

**Joventut**  
 # Foment de la participació i suport a les activitats organitzades pels joves i per entitats de diferents àmbits culturals, artístics i musicals  
 # Treball per a la millora de la formació, l'ocupació i la integració dels joves  
 # Organització d'activitats de lleure i culturals per a joves

**Mitjans de Comunicació**  
 Nexe comunicatiu que facilita la informació i el coneixement a la ciutadania, i que és, aleshores, una oportunitat de cohesió social comunitària i integració social a través de col·laboracions d'entitats i ciutadania amb el servei. Uns mitjans de comunicació d'àmbit local actius, participatius i de proximitat.  
 # Ràdio Manlleu 107FM  
 # elter.net  
 # Revista El Ter

**Participació Ciutadana**  
 # Foment i potenciació de la participació ciutadana a través de processos participatius  
 # Suport i oferta de formació a les entitats i associacions de veïns de Manlleu en les seves activitats  
 # Gestió i dinamització del programa Temps x Temps: intercanvi gratuït de serveis entre persones de Manlleu  
 # Dinamització del Portal d'Entitats de Manlleu

Destaquem com a principals projectes desenvolupats aquest 2016:

- Pla d'acció de dinamització de polígons industrials.
- Pla d'acció d'eficiència energètica i sostenibilitat.
- Projecte d'innovació pública en el desenvolupament local a través de la creació d'espais d'innovació pública i oberta, i la transformació del model de gestió de l'OPE MANLLEU.

## Proposta de valor

Una vegada que l'Administració ha definit els seus valors i atributs, i que va perfilant el seu lloc en l'àmbit institucional ha de definir la proposta de valor que guiarà la comunicació des de la missió que té encomanada per aconseguir no només el compliment dels objectius, sinó també l'aconseguir de la millor manera el servei a la ciutadania i complir així amb l'estratègia de l'administració pública.

Per tant la proposta de valor de Manlleu és la generació de benestar des de la mútua confiança i la cocreació.

Les paraules claus que conformen aquesta promesa de marca o proposta de valor són:

*Benestar > confiança > servei integral*

## Objectius generals

Tota iniciativa té una raó de ser i, per tant, ha de plantejar-se uns objectius generals, també en el cas d'un servei públic. El normal és que siguin varis, no només un, i la seva transcendència és tal que el punt de mira de la comunicació, eina bàsica per aconseguir-los, s'haurà de mirar cap a ells. El disseny, desenvolupament i execució de les diferents accions de comunicació dependran d'aquests reptes i metes a aconseguir.

Els objectius generals són, al cap i a l'últim, els resultats finals que es pretén aconseguir, on es vol arribar. Els hi ha quantitatius (expressats en termes de participació, penetració, rendibilitat, facturació, beneficis...) i qualitius (imatge, posició, qualitat...). Alguns són fruit d'aspiracions polítiques i uns altres reflecteixen preocupacions socials.

OPE Manlleu té quatre objectius generals amb certa dimensió transversal:

- 1) Bon Govern,
- 2) Atenció a les persones,
- 3) Reactivació econòmica i
- 4) Regeneració urbana i del territori.

## Objectius específics

Els objectius generals són, ja s'ha dit, la raó de ser i el veritable motor de l'Administració Pública, i recorren totes les seves accions que responen a diferents objectius específics, més tangibles, que deriven en l'elaboració de tàctiques que tindran un seguiment periòdic, com més detallat, millor, amb resultats quantificables.

En plantejar-los, com més precis siguis a l'hora de definir-los millors resultats s'obtindran al final. Han de ser nítids, específics, tangibles, mesurables, flexibles, revisables, coherents, realitzables, motivadors i participatius, buscant així la implicació dels qui participen en el projecte. Així mateix, han d'expressar-se en termes concrets, perfectament quantificats, i definits en temps i lloc. O sigui, han d'emmarcar-se en un període de temps concret.

OPE Manlleu s'ha proposat aconseguir dotze objectius que es veuran reflectits en els diferents missatges que s'elaboren en la Fase 3 d'aquest pla de comunicació.



Aquests objectius específics són:

1. En l'àmbit del Bon Govern:
  - 1.1.1. Crear espais d'innovació pública mitjançant la co-construcció i la col·laboració
  - 1.1.2. Crear un equip transversal, cohesionat i orientat a la creació de valor públic
  - 1.1.3. Sistematitzar un model de transparència, participació i rendició de comptes
2. En l'àmbit de l'Atenció a les persones:
  - 2.1.1. Impulsar la cultura, l'educació i l'esport facilitant el desenvolupament humà integral
  - 2.1.2. Millorar la formació i l'ocupació
  - 2.1.3. Activar la co-responsabilitat i potencialitat de les persones
3. En l'àmbit de la Reactivació econòmica:
  - 3.1.1. Dinamitzar el teixit productiu i comercial
  - 3.1.2. Facilitar l'emprenedoria
  - 3.1.3. Contribuir al desenvolupament d'iniciatives d'economia social i solidària
4. En l'àmbit de la Regeneració urbana i Posicionament:
  - 4.1.1. Posicionar a Manlleu i la seva àrea d'influència: fires, festes, mercats i campanyes
  - 4.1.2. Planificar estratègies territorials
  - 4.1.3. Promocionar el turisme natural, gastronòmic i cultural

## Rols

Independentment de qui hagi definit l'estratègia de comunicació, cal determinar també qui seran emissors en cada cas. Partint de la base que tots els implicats en un projecte públic tenen la possibilitat i és convenient que participin en funcions de comunicació externa, l'apropiat és repartir les responsabilitats, doncs els objectius específics comprenen diferents matèries i afecten a destinataris molt diversos.

En aquest sentit, la mateixa persona no té per què ser l'encarregada de supervisar tots i cadascun dels objectius específics, no té per què ser ella qui emeti tots els missatges. De fet, una de les claus de l'èxit acostuma a ser el treball en equip i la cocreació, doncs el repartiment de tasques permet prestar més atenció a cada qüestió i, en conseqüència, un desenvolupament més eficient i detallat de cada objectiu específic.

En el cas d'OPE Manlleu, encara no s'han definit els rols que correspon a cada persona. Ara bé, les i els tècnics de l'OPE Manlleu coneixen el seu paper com a interlocutors davant els diferents segments de destinataris i entenen que són protagonistes de la comunicació.

## Fase II: hipòtesi de partida

### Grups de destinataris

A l'hora de planificar la comunicació d'una Administració Pública és molt important definir a qui es dirigeix i en quin grup s'engloben aquestes persones en funció de la seva capacitat d'obrar i del seu grau d'influència. Aquesta segmentació es basa en els objectius concrets que es vagi a tenir amb cadascun dels grups, i de la seva correcta elecció dependrà, al cap i a l'últim, l'èxit final de l'estratègia. És tasca important la seva contemplació per separat perquè no hi ha un únic missatge; per a cadascun dels públics amb els quals es relaciona la institució caldrà idear un de diferent, tocarà pensar quin contingut es van a comunicar, com i a través de quins canals, tenint en compte que en la presa de decisions intervenen tant factors racionals com a emocionals.

L'engegada d'una estratègia i un pla de comunicació implica certs canvis en la seva política de comunicació. Apareixen nous continguts que comunicar, es comunicarà en nous canals, amb noves eines, sorgiran nous receptors, abans desatesos, o un tractament nou dels missatges a diferents grups de destinataris. Per això, serà necessari una anàlisi profunda de tots els tipus de públics que poden estar involucrats en les polítiques concretes de l'Administració Pública.

### a) Grup de Comunicació

Aquest primer grup de destinataris es compon d'aquelles persones a les quals contemples comunicar el teu missatge perquè facin d'altaveu i et donin a conèixer. Són aquells que recullen i proporcionen informació necessària a l'hora de prendre una decisió. Així, són imprescindibles per aconseguir que la teva iniciativa es conegui. En aquesta categoria troben cabuda per exemple: Els periodistes de mitjans de comunicació i *freelancers* així com els periodistes que treballen en els mitjans propis de l'Ajuntament de Manlleu, així com els comunicadors, caps de premsa i responsables de comunicació del propi Ajuntament de Manlleu.

### b) Grup d'Aliats

En aquest cas, es tracta dels qui poden exercir com *influencers*, com a portaveus de referència per a altres grups de destinataris de les propostes que ofereix l'Administració Pública. I aquí podem enquadrar als responsables i treballadors dels centres educatius i als membres de l'Economia Social i Solidària.

### c) Grup d'Intermediaris

Aquelles persones o organitzacions que, a partir del treball i els serveis de l'Administració Pública obtenen un benefici indirecte i fomenten la relació amb els seus grups relacionals, per exemple a les Associacions empresarials.

### d) Grup d'Audiència

El que es pot considerar com el públic general interessat en els serveis de l'Administració Pública, però que també s'ha de segmentar. Entre ells estan els treballadors en actiu, els empresaris, els comerciants, els emprenedors, els desocupats i els industrials.

*Dels deu diferents destinataris que s'han detectat per OPE Manlleu (vegeu el següent punt), la majoria (sis) es troben en el grup d'audiència, mentre que dues es consideren dins del grup d'aliats, un de comunicació i un altre d'intermediaris.*

## Destinataris

Hem de (hiper)segmentar els col·lectius de destinataris. Per facilitar aquest procés, s'ha treballat per aconseguir una bona composició de lloc tenint en consideració nombroses dades bàsiques dels destinataris com el seu estat civil, el seu lloc de residència, el seu lloc de treball, les seves aficions... Aquesta identificació ha estat una primera aproximació, a la qual ha seguit una segmentació actitudinal, en funció del seu comportament, les seves aspiracions, els seus interessos i els seus temors, entre altres variables, perquè conèixer als destinataris implica anar més enllà de les recurrents classificacions en funció de variables demogràfiques, soci-econòmiques o geogràfiques, que tradicionalment han constituït els criteris essencials a l'hora de segmentar mercats. El mètode seguit resulta més profitós perquè determinarà el missatge, en funció dels atributs i beneficis definits anteriorment. El conèixer quines necessitats té, on està i es mou i com ens ajuda a definir l'abast, els canals i les eines que anem a utilitzar.

Després d'una primera segmentació, hem comprovat que alguns destinataris tenien les mateixes necessitats i es comportaven de forma molt similar, per la qual cosa després de realitzar una posterior reagrupació, finalment els destinataris són els següents:

- Treballador en actiu (Audiència)
- Emprenedor (Audiència)
- Centre educatiu (Aliat)
- Empresari (Audiència)
- Desocupat (Audiència)
- Comerciant (Audiència)
- Ressò social i Solidària (Aliat)
- Mitjans de comunicació (Comunicació)
- Industrial (Audiència)
- Associació empresarial (Intermediari)

## Grandària

Una vegada definits els grups de destinataris i després de segmentar-los, és imprescindible abordar la quantificació de cadascun, amb el major detall possible. Aquesta no és una qüestió intranscendent, ja que com més a prop s'estigui d'una comunicació concreta, millor es podran preveure els impactes i després estudiar els resultats de mesurament de les accions de comunicació que es duguin a terme.

En aquest sentit la quantificació per destinataris queda de la següent manera:

- Treballador en actiu: 74.371
- Emprenedor: Sense quantificar
- Centre educatiu: 14
- Empresari: 1.350
- Desocupat: Sense quantificar
- Comerciant: 349
- Ressò. Social i Solidària: 18
- Mitjans de comunicació: Sense quantificar
- Industrial: 166
- Associació empresarial: 2

## Necessitats

Una vegada que ja s'ha segmentat, definit i quantificat l'univers de destinataris que concerneixen a la comunicació de l'Administració Pública, s'ha d'estudiar l'àmbit de les necessitats de cadascun d'aquests grups de públic objectiu, amb la finalitat d'aconseguir afinar el missatge i que el receptor concret sigui més receptiu, mostri major interès i implicació, en veure's atès per les iniciatives de la institució.

Per tant hem determinat que les principals necessitats que tenen els destinataris (relacionades amb els nostres serveis i polítiques públiques) són les següents:

- **Treballador en actiu:** Millorar la seva situació laboral i la seva formació
- **Desocupat:** Trobar treball i millorar les seves competències
- **Emprenedor:** Trobar oportunitats per emprendre i que m'assessorin (acompanyin)
- **Empresari:** Instruments per a la millora de la competitivitat i dinamitzar la seva activitat
- **Comerçant:** Instruments per a la millora de la competitivitat i dinamitzar la seva activitat
- **Centre educatiu:** Millorar oferta educativa en empresa, empenedoria i ocupació
- **Ressò. Social i Solidària:** Instruments per a la millora del desenvolupament i dinamitzar la seva activitat creant xarxa
- **Mitjans de comunicació:** Informació de qualitat i transparent
- **Industrial:** Dinamitzar polígons i zones industrials
- **Associació empresarial:** Dinamitzar la xarxa d'empresaris

D'altra banda durant el taller de cocreació els assistents al mateix van desgranar quins eren les seves principals necessitats i d'entre elles van prioritzar la més important i urgent per a ells. Aquestes necessitats són les següents:

## SECTOR TREBALLADORS EN ACTIU

- És comenta que es troba a faltar un espai a la web municipal, en concret es va dir un “portal” on les persones (a títol privat) puguin compartir projectes en els quals estan treballant, com és el cas d’una de les persones participants en el taller, que té un bloc i que creu que pot ser d’interès per altres persones que busquin feina, o els interessa conèixer iniciatives interessants per a les persones que cerquen feina o bé que volen millorar-la. El bloc al que és fa referència és: <http://somiantambcolors.blogspot.com.es/>
- Seriosa interessant disposar d’una borsa de treball municipal per fer hores i substitucions d’urgència a l’ajuntament. De manera que fos fàcil accedir i contractar una persona per una durada breu, d’aquesta manera es puguin donar a conèixer i sumeixen experiències.
- Volen oportunitats de donar-se a conèixer: fent tallers com el de Màrqueting públic, participant en processos de selecció, en xerrades, ... Manifesten estar oberts a diferents formats si considerin que suposa una oportunitat amb empreses.
- Valoren molt que se’ls tingui present (comptant amb ells amb sessions com aquesta per exemple ).
- Necessiten que donis de l’OPE els ajudem a:
  - Identificar altres llocs de treball en els que puguin treballar però que ni tan sols és plantegen perquè no coneixen o perquè pensen que no puguin ocupar. Els podem oferir més coneixement del Mercat de Treball.
  - “Rescatar” competències, identificar-les i fer-les veure quines feines els requereixen. (apuntin que això ja ho fem, però que és molt i molt important, sobretot quan algú ha treballat 28 anys al mateix lloc de treball).
  - Fer de pont amb l’empresa.
  - Oferir oportunitats variades (de formar-se, de fer pràctiques, de gestionar ofereixis, ...).
  - Informem de l’oferta formativa
  - Establim vincles amb els usuaris que permetin un major coneixement mutu.
  - Acompanyament



## SECTOR TREBALLADORS ATURATS

- Contactar amb empreses (*networking*) per poder generar la confiança necessària per futures col·laboracions
- Cercar empreses formadores per poder fer pràctiques. possibilitats de fer pràctiques remunerades i la creació de beques...
- Contactar amb els treballadors mitjançant trucades per informar d'ofertes de qualitat
- Destinar recursos per fer seguiment de les persones (emocional i professional)
- Crear espai de trobades per compartir coneixements i recursos (empreses i persones que cerquin feina per sectors .. exemple el sector de l'alimentació..)
- Fomentar l'estabilitat laboral i qualitat de vida.

## SECTOR EMPRENEDOR

- Tenen una necessitat clara d'obtenir un seguiment sistematitzat una vegada l'empresa estigui creada i en funcionament.
- Donin molta importància en l'acompanyament i la metodologia de suport que reben en la fase de creació i voldrien que es pogués sistematitzar també el suport a la fase de consolidació de l'empresa. Per exemple , validar els nombres de l'empresa en el primer any de posada en marxa.
- Disposar d'un acompanyament tipus *coach* que pugui treballar aspectes de lideratges, treball en equip, motivació, aportacions i implicacions personals ... aspectes que són clau quan el projecte és endegat per varies persones promotors.
- Seria interessant rebre suport en com crear i projectar una bona imatge de l'empresa i dels seus valors cap a l'exterior i amb els mitjans de comunicació.
- Una bona acció a desenvolupar és la de crear una xarxa de relacions i per col·laboracions entre emprenedors. I potenciar les xarxes empresarials existents.
- Obtenir informació de canvis legislatius, novetats normatives, ajudes, etc. que puguin afectar i ser d'interès.
- Potenciar la marca Manlleu com un espai de co-construcció.

## SECTOR EMPRESARIS

- Acompanyar i donar suport en tems legals a les empreses; crear un "inventari" o llistat dels termes legals que cal tenir en compte per diferents temes vinculats al món empresarial.
- Generar sinèrgies de col·laboració entre diferents sectors empresarials i econòmics de Manlleu, per compartir interessos, projectes i crear aliances.
- Potenciar i actuar com a catalitzadors de projectes interessants per la ciutat; descartar i deixar de donar suport a iniciatives que no funcionin.
- Fer difusió de les iniciatives empresarials interessants del sector empresarial.
- Informar bé de tots els serveis que els podem oferir (encara és desconeixen tots els serveis que oferim).
- Generar igualtat d'oportunitats entre empreses locals
- Fer de nexa directe entre el món empresarial i el formatiu (escoles): donar suport als empreses aportant personal en pràctiques en funció dels necessitats empresarials, etc.
- Marcar l'agenda econòmica anual (activitats, accions... ) de Manlleu i la comarca.

## SECTOR COMERCIANTS

- Promoure que els compradors és moguin per tot Manlleu, i no únicament per al centre ciutat.
- Promoure també campanyes comercials que no siguin exclusivament de moda o esdeveniments esportius.
- Treballar en la interrelació dels comerciants ja que en ocasions aquests no es coneixen entre ells, dificultant la seva possible unitat d'acció.
- Acompanyar donis de l'OPE als comerciants en els tràmits que requereixen altres àrees de l'Ajuntament, amb l'objectiu de sistematitzar una existència de transversalitat real entre diferents àrees i serveis de l'Ajuntament. Percepció d'excessives traves tècniques per obrir comerços i taxes elevades en comparació a altres poblacions.
- Necessitat d'innovació i noves ideïes. El comerç està com anys enrere. Cada any és el mateix. És necessita algú que és dediqui a pensar activitats i campanyes de dinamització.
- Millorar la coordinació relacionada amb els llums de Nadal.
- Destinar més recursos, tant humans com tècnics, a la consecució dels objectius marcats. La limitació d'aquests recursos fa que no es pugui donar resposta a totes necessitats als quals es pretén donar resposta. En cas que no és pugui invertir més recursos, potser és preferible fer menys i millor que no pas més i pitjor.

## SECTOR CENTRIS EDUCATIUS

- Donar resposta als alumnes que han de fer pràctiques en empreses (aula oberta, batxillerat, cicles formatius): "empreses formadors".
- Donar resposta als alumnes que han de fer el servei comunitari (3r i 4t d'AIXÒ)
- Diversificar i ampliar l'ofereix de formació post-obligatòria ("empreses formadors", formació professional).

## SECTOR INICIATIVES D'ECONOMIA SOCIAL I SOLIDÀRIA

- Resoldre dubtes que puguin sorgir, principalment jurídics i tècnics.
- Facilitar la informació i la seva comprensió, sobretot en termes de subvencions o canvis de normativa.
- Donar suport a nous projectes.
- Proposar nous projectes.
- Contribuir a fer difusió del concepte d'Economia Social i Solidària i dels seus valors.
- Fomentar la contractació pública amb responsabilitat social a través de clàusules socials.
- Contribuir a la cohesió de les iniciatives d'Economia Social i Solidària.

## SECTOR MITJANS DE COMUNICACIÓ

- Promoció de la transparència i la pro activitat.
- Evitar la convocatòria massiva i reiterada de rodes de premsa.
- Donar la cara també quan els notícies no són favorables facilitant la informació.
- Que l'assumpció de més responsabilitats per part de l'equip tècnic permeti donis jerarquitzar les declaracions.
- Que l'OPE faciliti l'enllaç o canals directes entre mitjans de comunicació i empreses amb l'objectiu de poder tenir informació de primera mà.

## SECTOR INDUSTRIALS

- Obrir a les empreses del municipi la participació en concursos i licitacions.
- Moltes de les obres que es fan a Manlleu no deixen massa oportunitats als empreses locals per les condicions de contractació (xifra de negoci, classificació, historial, etc.)
- Ajuda per trobar i identificar subvencions i ajuts
- Resulta difícil estar al dia dels ajuts que existeixen i aquesta podria ser una labor que fes l'OPE de manera més intensa.
- Fomentar l'associacionisme i les relacions entre empreses
- És perdent oportunitats per la reduïda dimensió de les empreses locals. Si hi hagués una millor coneixença de les empreses en el sector industrial es podrien afrontar nous reptes de manera conjunta.

## SECTOR ASSOCIACIÓ EMPRESARIAL

- Cohesionar el col·lectiu per portar a terme iniciatives que reportin benefici comú
- Donar suport a les accions que desenvolupen (econòmic, logístic, comunicació,...)
- Comunicació per arribar a associats, no associats, clients i mitjans
- Ser referent en el comerç de proximitat i gastronomia
- Ser motor econòmic i social

## Cicle de vida

Després d'analitzar les necessitats dels destinataris, el següent pas en aquest pla de comunicació ha estat l'estudi del cicle de vida en el qual es troba cada destinatari, amb la finalitat d'encertar en el contingut del missatge i tractar d'adequar-ho en funció del moment en què es trobin quant a la relació que mantenen amb l'Administració Pública.

Es pot parlar de fases d'introducció, creixement o desenvolupament, maduresa i declivi, etapes en les quals cal treballar diferents aspectes:

- Adquisició (en tant que ha de posar-se en contacte amb el receptor, que desconeix la seva existència)
- Conversió (quan el receptor ja coneix la Institució i interessa que s'impliqui en els serveis que ofereix)
- Creixement (en tant que l'Administració Pública cerca que augmenti el nombre de receptors d'un grup de destinataris en concret)
- Retenció (que es mantingui la relació amb un públic en concret)
- Reactivació (quan es busca la represa de les seves relacions amb un col·lectiu de receptors que en el passat van utilitzar els seus serveis)

Després de l'anàlisi dels destinataris d'OPE Manlleu, es troben en el següent cicle de vida:

- Treballador en actiu: Adquisició
- Desocupat: Creixement
- Emprenedor: Creixement
- Centre educatiu: Retenció
- Empresari: Creixement
- Comerciant: Creixement
- Ressò. social i Solidària: Adquisició
- Mitjans de comunicació: Conversió
- Industrial: Conversió
- Associació empresarial: Reactivació

## Fi

En funció de la relació que OPE Manlleu vol mantenir o manté o amb els seus destinataris, buscarà una finalitat diferent: captar o fidelitzar, fonamental en l'orientació del missatge. En el cas que sigui qui no té vinculació amb els serveis que ofereix la institució, s'haurà de treballar en l'àmbit de la captació, amb una tasca d'acostament, de seducció, mentre que si ja és una persona usuària dels serveis que ofereix, els responsables de la comunicació hauran de treballar missatges que busquin la fidelització.

En principi, donat el caràcter ja conegut d'OPE Manlleu, la fi serà el de fidelitzar per a tots els usuaris, tal com es dedueix de les conclusions de l'estudi previ:

- Treballador en actiu: Fidelitzar
- Emprenedor: Fidelitzar
- Centre educatiu: Fidelitzar
- Empresari: Fidelitzar
- Desocupat: Fidelitzar
- Comerciant: Fidelitzar
- Ressò. social i Solidària: Fidelitzar
- Mitjans de comunicació: Fidelitzar
- Industrial: Fidelitzar
- Associació empresarial: Fidelitzar

## Acostament

Així mateix, s'ha de plantejar que tipus de consideració vol obtenir de cada destinatari, per la qual cosa en funció del grau d'acostament, buscarà senzillament la visibilitat o aprofundirà en la credibilitat. En el primer cas, l'Administració Pública ha de treballar amb eines bàsicament publicitàries, en canals d'àmbit massiu, fent marca. Mentre que la segona opció, que es realitza habitualment en destinataris que poden exercir posteriorment labors de "Influencers", s'ha de dur a terme amb eines que impliquen una major elaboració de continguts, en canals que estableixen una relació gairebé personal.

En el cas d'OPE Manlleu, l'acostament buscarà la credibilitat amb la major part dels destinataris:

- Treballador en actiu: Visibilitat
- Emprenedor: Credibilitat
- Centre educatiu: Credibilitat
- Empresari: Credibilitat
- Desocupat: Credibilitat
- Comerciant: Credibilitat
- Ressò. social i Solidària: Credibilitat
- Migs de comunicació: Visibilitat
- Industrial: Credibilitat
- Associació empresarial: Credibilitat

## Propòsit

El següent pas en l'anàlisi del destinatari porta a estudiar el propòsit que busca la comunicació de l'Administració Pública en funció del destinatari. Si el que pretén és:

- **Connectar.** Generar confiança, agradar-li, que sigui receptiu a la institució.
- **Educar.** Que aprengui a valorar els beneficis de l'Administració i els seus serveis, canviar la seva perspectiva actual, o en definitiva a canviar la seva percepció, comportament o relació amb el públic.
- **Que passada a l'acció.** Que es beneficiï d'una manera proactiva (que s'apropi fins a) els serveis de l'Administració Pública, que els consumeixi, o que faci allò que ens havíem marcat prèviament com a objectiu a aconseguir d'aquest destinatari.
- **Informar-la.** Que simplement conegui els serveis, els canvis, les millores, o la pròpia gestió transparent de l'administració.

OPE Manlleu es dirigirà als seus respectius destinataris amb el propòsit:

- Treballador en actiu: Informar
- Emprenedor: Acció
- Centre educatiu: Informar
- Empresari: Acció
- Desocupat: Acció
- Comerciant: Acció
- Eco. social i Solidària: Connectar
- Mitjans de comunicació: Acció
- Industrial: Acció
- Associació empresarial: Educar



## Conversió

I ja per tancar la labor de concreció de com es va a apropar l'Administració Pública als destinataris, personalitzant quan es pugui cada acció s'ha estudiat el tipus de conversió amb cadascun dels possibles receptors. Això és, s'ha vinculat cadascun dels grups de destinataris i destinataris als quatre objectius essencials de la comunicació: notorietat, coneixement, connexió i consideració.

La "**Notorietat**" te l'atorga el nero fet que la gent sigui capaç d'identificar a l'Administració, ràpidament, gairebé tot just començar, quan se li qüestiona per algun tema.

Quan es parla de "**Coneixement**", implica que la gent coneix una mica més que el nom de l'Administració, que està a l'aguait de la seva proposta de valor, i dels serveis que ofereix.

Si es busca la "**Connexió**" del destinatari, la qual cosa es pretén és que la proposta de valor resulti atractiva, ja sigui perquè la ciutadania se sent identificada o perquè li sembla desitjable. La connexió amb una iniciativa va per tant més enllà del fet que s'estigui o no disposat a adherir-se a ella. En el cas dels serveis, és independent que hi hagi voluntat real o necessitat d'utilitzar-los.

La "**Consideració**" implica la coincidència de notorietat, coneixement i connexió, més un plus que fa que al moment de prendre una decisió els serveis de l'Administració Pública s'ofereixin dins del llistat d'alternatives reals. En definitiva que els consideri dins de les seves possibilitats o opcions d'ús o consum, per exemple.

- Treballador en actiu: Connexió
- Emprenedor: Consideració
- Centro educatiu: Consideració
- Empresari: Connexió
- Desocupat: Consideració
- Comerciant: Consideració
- Ressò. social i Solidària: Coneixement
- Mitjans de comunicació: Consideració
- Industrial: Consideració
- Associació empresarial: Connexió

## Beneficis

A partir dels atributs assenyalats en la Fase 1, s'atén ara com es poden traduir en beneficis per als destinataris. Això és, s'atén a quines necessitats dels seus destinataris va a cobrir l'Administració Pública, quins atributs els interessin d'ella, quins es converteixen en els seus beneficis.

Lògicament, els atributs racionals, aquells vinculats a característiques tangibles, fàcilment mesurables, són determinants. El més probable és que, abans de fixar-se en l'estrictament emocional (que s'analitza en el següent punt), els destinataris possibles dels serveis que ofereix la institució pública reparin en la seva existència atenent a propietats objectives, no ja purament subjectives.

De tots aquests atributs, els diferents grups de destinataris estimen els següents beneficis com al us més interessants per a ells:

- Treballador en actiu: Servei integral; Obertura; Efectivitat
- Emprenedor: Servei integral; Efectivitat; Servei personalitzat
- Centre educatiu: Efectivitat; Obertura; Dinamització
- Empresari: Servei integral; Efectivitat; Servei personalitzat
- Desocupat: Servei integral; Efectivitat; Servei personalitzat
- Comerciant: Servei integral; Dinamització; Servei personalitzat
- Ressò. social i Solidària: Servei integral; Obertura; Flexibilitat
- Mitjans de comunicació: Obertura; Dinamització
- Industrial: Servei integral; Efectivitat; Servei personalitzat
- Associació empresarial: Servei integral; Obertura; Dinamització

## Expectatives

Les administracions públiques neixen amb uns valors molt determinats en atenció a satisfer de la millor manera possible les expectatives dels diferents grups de destinataris als qui ofereix els seus serveis. S'ha de destacar que en aquest apartat no es treballa en l'àmbit dels atributs, dels beneficis racionals que se li pot procurar al destinatari, i es va a subratllar el plànol estrictament emocional en repassar tots els valors que s'han assenyalat prèviament per descobrir quins cobreixen les expectatives de cada destinatari, quins li poden interessar.

La comesa és veure quins dels valors resultaran atractius per a cada destinatari, doncs l'aspecte emocional resulta també determinant a l'hora d'aconseguir la satisfacció de la ciutadania envers la iniciativa pública i, sobretot, a l'hora de fidelitzar-los.

Per tant una vegada vinculades aquestes expectatives amb els valors de l'Administració, els interessos quedarien de la següent manera:

- Treballador en actiu: Escolta activa; Innovació; Treball en Equip
- Emprenedor: Confiança; Co-construcció; Innovació
- Centre educatiu: Confiança; Co-construcció; Innovació
- Empresari: Confiança; Co-construcció; Innovació
- Desocupat: Confiança, Escolta activa, Servei personalitzat
- Comerciant: Confiança; Innovació; Proximitat
- Ressò. social i Solidària: Confiança; Co-construcció; Innovació
- Mitjans de comunicació: Confiança; Escolta activa; Proximitat
- Industrial: Confiança; Innovació
- Associació empresarial: Confiança; Co-construcció; Equip

## Objectiu assignat

Una vegada que s'han perfilat al detall els diferents públics, la seva relació amb l'Administració Pública, les expectatives que anhelan i els beneficis que els procura, arriba el moment d'apuntar l'objectiu o els objectius que li correspon a cada grup:

En conseqüència, per maximitzar l'eficàcia de les comunicacions, es tractarà de personalitzar el missatge de cada destinatari atenent a l'objectiu específic que s'ha de cobrir. Només una vegada desglossada la distribució o el repartiment d'aquests objectius, la institució serà capaç d'enfocar amb més encert les posteriors fases de la comunicació, i els seus responsables coneixeran, d'una banda quins objectius s'han d'abordar i aconseguir amb major facilitat, per tenir més vies d'accés, més destinataris a la seva disposició, i d'altra banda, quins necessitaran un major esforç específic.

Per tant després de relacionar els objectius a complir, amb els destinataris a implicar en la consecució d'aquests objectius, la situació, o el repartiment seria el següent:

**Treballador en actiu:** Millorar la formació i l'ocupació; Dinamitzar el teixit productiu i comercial

**Emprenedor:** Millorar la formació i l'ocupació; Activar la corresponsabilitat i potencialitat de les persones Dinamitzar el teixit productiu i comercial; Posicionar a Manlleu i la seva àrea d'influència: fires, festes, mercats i campanyes; Facilitar l'emprenedoria

**Centre educatiu:** Impulsar la cultura, l'educació i l'esport facilitant el desenvolupament humà integral; Millorar la formació i l'ocupació; Facilitar l'emprenedoria; Activar la corresponsabilitat i potencialitat de les persones; Contribuir al desenvolupament d'iniciatives d'economia social i solidària

**Empresari:** Millorar la formació i l'ocupació; Activar la corresponsabilitat i potencialitat de les persones; Dinamitzar el teixit productiu i comercial; Planificar estratègies territorials; Promocionar el turisme natural, gastronòmic i cultural

**Desocupat:** Millorar la formació i l'ocupació; Activar la corresponsabilitat i potencialitat de les persones; Facilitar l'emprenedoria

**Comerçant:** Millorar la formació i l'ocupació; Activar la corresponsabilitat i potencialitat de les persones; Dinamitzar el teixit productiu i comercial; Facilitar l'emprenedoria; Promocionar el turisme natural, gastronòmic i cultural

**Ressò. social i Solidària:** Impulsar la cultura, l'educació i l'esport facilitant el desenvolupament humà integral; Millorar la formació i l'ocupació; Dinamitzar el teixit productiu i comercial; Planificar estratègies territorials; Promocionar el turisme natural, gastronòmic i cultural

**Mitjans de comunicació:** Sistematitzar un model de transparència, participació i rendició de comptes; Activar la corresponsabilitat i potencialitat de les persones; Contribuir al desenvolupament d'iniciatives d'economia social i solidària; Posicionar a Manlleu i la seva àrea d'influència: fires, festes, mercats i campanyes; Promocionar el turisme natural, gastronòmic i cultural

**Industrial:** Dinamitzar el teixit productiu i comercial; Millorar la formació i l'ocupació; Facilitar l'emprenedoria; Planificar estratègies territorials

**Associació empresarial:** Millorar la formació i l'ocupació; Activar la corresponsabilitat i potencialitat de les persones; Facilitar l'emprenedoria; Posicionar a Manlleu i la seva àrea d'influència: fires, festes, mercats i campanyes; Dinamitzar li teixit productiu i comercial

En el desenvolupament del taller de cocreació, els participants se van assignar per sectors els objectius en els quals es consideren agents necessaris per a la seva consecució igual que els objectius en els quals es mostren disposats a involucrar-se per col·laborar en el seu abast. En la fase 3 es mostra aquesta relació d'objectius en detall.

## Tàctica

Una vegada distribuïts els objectius específics amb cada destinatari, arriba el moment de planificar les estratègies concretes que conduiran a ells de manera més eficaç, les tàctiques que l'Administració Pública utilitzarà amb cada destinatari. No és qüestió baladí, doncs cadascuna comportarà la realització d'unes accions i la utilització de certs recursos.

En aquest moment s'han de respondre les següents preguntes: Què es va a fer amb aquest destinatari? Se li subministrarà informació exclusiva o no? Es tracta de resoldre una necessitat de primer ordre o d'oferir un servei complementari? Es va a establir una primera relació i cal aconseguir la seva confiança? Llavors, com te la guanyaràs?

A continuació, citem la tàctica prioritària per col·lectiu destinatari:

- Treballador en actiu: Informació puntual de formacions
- Emprenedor: Desglossament ajudes i suports
- Centre educatiu: Informació sobre novetats educatives de referència.
- Empresari: Facilitació de relacions
- Desocupat: Alertes d'oportunitats i serveis de suport
- Comerciant: Coneixement d'eines competencials i activitats relacionades.
- Eco. Social i Solidària: Activitats i trobades dinamitzadors.
- Mitjans de comunicació: Oferir Informació amb immediatesa i transparent
- Industrial: Accions de dinamització i propostes
- Associació empresarial: Foment de relacions i compartir accions de suport / serveis a empresaris

## Fase III: EL MISSATGE

### Missatge: Quin missatge anem a transmetre?

Amb tota aquesta armadura d'informació que s'ha recollit sobre l'Administració Pública i els seus serveis, d'una banda, i sobre els receptors als quals es va a comunicar, de l'altra, ja es pot anar centrant el focus en l'àmbit pròpiament dit de la comunicació que és el missatge. Cada organisme institucional té uns continguts determinats, un públic definit i ara ha de fer arribar aquests continguts al públic amb un missatge clar per aconseguir la màxima credibilitat.

S'ha de procurar aconseguir l'exactitud en la concreció del missatge, concentrant les idees per evitar la dispersió comunicativa ("menys és més") i tenir sempre com a perspectiva que el missatge més eficaç és el més proper a cadascun dels destinataris. Es tracta, doncs, de crear missatges forts i clars.

Cada missatge es podrà resumir en un eslògan que connecti amb el públic seleccionat. Cal distingir entre missatges curts i uns altres que necessitin major reflexió, més informació i major desglossament, en funció del que es vol comunicar, com es vol comunicar, amb què es vol comunicar, el moment i la durada.

És necessari aclarir que a aquests missatges que corresponen a l'estratègia caldrà sumar els que sorgeixin diàriament pròpiament derivats de l'actualitat o els esdeveniments imprevists.

Per elaborar cada missatge haurem de tenir en compte tots els punts anteriors, des de les necessitats d'aquest destinatari, les seves expectatives, i els beneficis que va a obtenir, fins als objectius que nosaltres ens hem marcat envers ell, així com la fi, model d'acostament..., en definitiva tot el que fins ara hem anat definint.

NOTA: tots els missatges, així com els detalls de cadascun d'ells, es poden consultar tant en el full de càlcul de l'Annex II com directament al calendari una vegada importat l'arxiu .csv que també es pot trobar en l'Annex III.

En cada esdeveniment ve desglossat:

- El missatge
- El destinatari
- El canal
- El tema
- L'àmbit
- El moment
- El contingut
- Les eines a utilitzar
- L'emissor responsable d'aquest missatge



## Tema

Una vegada definit el missatge a transmetre, cal decidir en quina clau es construeix, on es posarà l'accent, de què es parlarà, al cap i a la fi. Així, a grans trets, a l'hora de comunicar hi ha quatre tipus de contingut; la clau de l'èxit serà que l'escollit resulti rellevant per al destinatari corresponent.

- **Marca.** Fa referència a la pròpia Administració Pública.
- **Servei.** Fa referència al que s'ofereix, a cada servei i les seves diferents competències i abast.
- **Beneficis.** Fa referència al que rebrà la ciutadania en consumir o utilitzar els serveis i les polítiques públiques.
- **Territoris.** Són aquells llocs o situacions que suposen l'àmbit del servei que ofereix l'Administració Pública. Així, aquí té cabuda qualsevol assumpte que es relaciona amb l'activitat institucional corresponent, i del que consideris que es pot obtenir un vincle amb el destinatari, una connexió que faci que pugui ser considerat com a referència. *En aquest cas no ens referim al territori com alguna cosa físic, sinó temàtic, són els temes que tenen algun tipus de relació amb el públic, l'administració i sobretot amb els serveis i les polítiques públiques.*

El més pertinent en un pla de comunicació és parlar, aproximadament, un 5% de marca, un 10% de producte, un 35% de beneficis i gens menys que un 50% de territoris. Així, cal donar molta importància a qüestions com a quins continguts hauria d'associar-se els missatges de l'Administració Pública? Què hauria de recolzar? Què hauria d'enllaçar? Què hauria de crear?

D'aquesta manera, els missatges seleccionats es classifiquen en funció de l'assumpte sobre el qual tracten, amb la finalitat de sistematitzar els grans temes i així poder incidir en futurs plans en un o en un altre, bé sigui la pròpia Administració, els serveis que ofereix, els beneficis que aquests reporten a els qui els reben, i el territori, el context en el qual duu a terme la seva activitat i amb el qual es poden vincular els seus serveis, el món amb el qual estan relacionats.

En aquest cas i en aquesta fase concreta de l'estratègia i el pla de comunicació el repartiment de temàtiques és el següent:

| Destinatari          |           | OBJETIUS ASSIGNATS                          |   |  |   |  |   |  |  |
|----------------------|-----------|---|---|--|---|--|---|--|--|
| Treballador en actiu | Hipòtesis | Millorar la formació i l'ocupació           | Dinamitzar el teixit productiu i comercial                    |  |   |  |   |  |  |
| Emprenedor           | Hipòtesis | Millorar la formació i l'ocupació           | Activar la corresponsabilitat i potencialitat de les persones | Dinamitzar el teixit productiu i comercial | Posicionar a Manlleu i la seva àrea d'influència              | Facilitar l'emprenedoria                               | Contribuir al desenvolupament d'iniciatives d'ESS |  |  |
| Centre educatiu      | Hipòtesis | Impulsar la cultura, l'educació i l'esport. | Millorar la formació i l'ocupació                             | Facilitar l'emprenedoria                   | Activar la corresponsabilitat i potencialitat de les persones | Contribuir al desenvolupament d'iniciatives d'ESS      |   |  |  |
| Empresari            | Hipòtesis | Millorar la formació i l'ocupació           | Activar la corresponsabilitat i potencialitat de les persones | Dinamitzar el teixit productiu i comercial | Planificar estratègies territorials                           | Promocionar el turisme natural, gastronòmic i cultural |   |  |  |
| Desocupat            | Hipòtesis | Millorar la formació i l'ocupació           | Activar la corresponsabilitat i potencialitat de les persones | Facilitar l'emprenedoria                   |   |  |   |  |  |

| Destinatari OBJECTIUS ASSIGNATS |           |   |   |   |  |  |  |   |   |
|---------------------------------|-----------|---|---|---|--|--|--|---|---|
| Comerçant                       | Hipòtesis | Millorar la formació i l'ocupació   | Activar la corresponsabilitat i potencialitat de les persones | Dinamitzar el teixit productiu i comercial        | Facilitar l'emprenedoria                         | Promocionar el turisme natural, gastronòmic i cultural | Posicionar a Manlleu i la seva àrea d'influència: fi | Planificar estratègies territorials               |   |
| Ressò social i Solidària        | Hipòtesis | Impulsar la cultura, l'educació i l'esport.                                 | Millorar la formació i l'ocupació                             | Dinamitzar el teixit productiu i comercial        | Planificar estratègies territorials              | Promocionar el turisme natural, gastronòmic i cultural | Facilitar l'emprenedoria                             | Contribuir al desenvolupament d'iniciatives d'ESS | Activar la corresponsabilitat i potencialitat de les persones |
| Mitjans de comunicació          | Hipòtesis | Sistematitzar un model de transparència, participació i rendició de comptes | Activar la corresponsabilitat i potencialitat de les persones | Contribuir al desenvolupament d'iniciatives d'ESS | Posicionar a Manlleu i la seva àrea d'influència | Promocionar el turisme natural, gastronòmic i cultural |  |   |   |
| Industrial                      | Hipòtesis | Dinamitzar el teixit productiu i comercial                                  | Millorar la formació i l'ocupació                             | Facilitar l'emprenedoria                          | Planificar estratègies territorials              |  |  |   |   |
| Associació empresarial          | Hipòtesis | Millorar la formació i l'ocupació   | Activar la corresponsabilitat i potencialitat de les persones | Facilitar l'emprenedoria                          | Posicionar a Manlleu i la seva àrea d'influència | Dinamitzar el teixit productiu i comercial             | Planificar estratègies territorials                  |   |   |

## Àmbit de la comunicació: Externa/Interna

Si bé s'ha vingut entenent la comunicació com una forma d'enviar missatges als interessats en els serveis que ofereix l'administració pública, bé és cert que la comunicació atén a tots els àmbits, també el de la comunicació interna. S'entén per comunicació interna aquella que es manté de portes endins de la institució, però que no només es refereix a aspectes d'indole purament laboral, sinó que també incorpora missatges sobre les activitats que realitza l'administració pública, de manera que els propis treballadors puguin exercir labors di difusió.

I és que la comunicació ha de ser assumida per totes les persones implicades en el projecte, sense limitar-se a emetre ordres d'a dalt a a baix, doncs la seva veritable transcendència resideix en la seva capacitat de generar cooperació interna, de fomentar la integració, el sentiment de pertinença, la motivació i el compromís de tots. Té la capacitat de millorar el clima de treball, de reduir la incertesa i la indeterminació.

El destinatari intern ha de sentir-se important, reconegut, ha de ser particip i protagonista pel que fa als objectius, ha de compartir els valors i principis de la institució, i tot això s'aconsegueix utilitzant de manera intel·ligent la comunicació interna. Aquesta es converteix així en un instrument important a l'hora d'aconseguir fluïdesa i eficàcia en l'acompliment de les diferents tasques, la qual cosa redunda en millores en variables com a qualitat i productivitat.

## Moment: En quin moment l'hi vols comunicar?

Perquè la comunicació es produeixi de manera efectiva, cal procurar que el destinatari rebi el missatge precís, pel canal més apropiat, al moment més oportú, que no sempre serà abans que el receptor realitzi l'acció clau qui s'ha marcat com a objectiu.

En funció del moment de conversió, existeixen tres possibilitats per emetre el missatge: es pot fer abans que els destinataris realitzin l'acció pretesa, al mateix temps i també després. Això dependrà de la meta que es persegueixi. Si el missatge s'emet abans, es busca provocar, aconseguir la conversió del destinatari. Si es llança durant, la intenció pot ser, per exemple, augmentar la satisfacció, l'experiència d'usuari i la valoració dels beneficis, o el compromís (*engagement*). Finalment, la justificació per llançar-ho després pot ser el buscar la fidelització o la recurrència.

## Contingut

Mentre fins ara s'ha presentat l'anàlisi del missatge en funció de la seva temàtica (marca, producte, beneficis, territoris), el següent pas és estudiar-ho en funció de la seva autoria:

- **Propi.** Contingut elaborat per la pròpia Administració Pública.
- **Aliè.** Contingut elaborat per terceres persones.

Referent a això, sempre serà més convenient comptar amb contingut propi, doncs ningú millor que la pròpia Administració sap què es vol transmetre i, d'aquesta manera, serà més probable establir vincles, implicar a les persones.

En els casos en què no sigui factible afrontar l'anelhada elaboració pròpia de continguts, bé sigui per falta de recursos econòmics o humans, o per simple conveniència, es pot sol·licitar a altres agents que s'encarreguin de realitzar-los. Altres recursos són les aliances (coparticipació, coautoria...) o els enllaços. Amb aquesta última s'ofereix difusió a altres fonts, com poden ser publicacions, *blogs* o pàgines d'informació especialitzada.

## Canal

Una vegada ja definit el contingut del missatge en tots els seus detalls, el pla de comunicació continua per l'elecció dels canals pels quals es va a emetre.

Els canals són els mitjans a través dels quals es transmet la informació, posant en contacte a l'emissor de la mateixa amb el receptor, a l'Administració Pública amb els destinataris que ha definit.

És imprescindible no limitar-se a un sol canal amb la finalitat de no saturar ni avorrir als seus destinataris i per aconseguir la major eficàcia, s'ha d'escollir en tot cas el més apropiat a cada receptor i a la seva finalitat. I no cal deixar-se portar per modes i tendències, sinó per l'anàlisi objectiva dels canals que pot utilitzar la institució i els seus recursos humans i econòmics. Cal tenir en compte que cada destinatari està interessat en varis dels beneficis que s'ofereix; aquests determinen el tipus de missatge que li vas a dirigir a cadascú, el seu contingut, i d'aquí es derivarà el canal de comunicació més adequat en cada cas.

Però el més important a tenir en compte és si el canal triat per emetre cada missatge és adequat no només per fer arribar el missatge al receptor o veure si és un canal on el receptor se situa o freqüenta, sinó si és el canal més apropiat per a l'emissió d'aquest missatge en concret per les regles, normes i impacte i beneficis o costos d'utilitzar aquest canal en concret.

En aquest sentit es recomana tancar aquells perfils que no apareguin en el pla i tenir preparats els següents canals de comunicació que definitivament seran els que es van a utilitzar.

## Tipus de canal

Una vegada triats els canals, s'han de classificar en funció de les seves propietats, bé siguin propis, aliens o xarxes socials.

Comptar amb canals de difusió propis a l'hora d'escometre un pla de comunicació és una sort, doncs en ells l'Administració Pública compta amb el control absolut del contingut i decideix què es comunica i com, i també permeten interactuar directament amb els destinataris. A més, la seva utilització no requereix el desemborsament econòmic associat, moltes vegades, als canals aliens.

Però aquests canals propis no són suficients per portar a bona fi el pla de comunicació. Normalment, s'ha de recórrer també a canals aliens sobretot perquè el missatge arribi efectivament a tots els destinataris.

## Eines

A l'hora de transmetre el missatge, l'Administració Pública té a la seva disposició multitud d'eines i suports que serviran per apropar els seus serveis, a realitzar una comunicació eficaç. Per aconseguir-ho pots recórrer a una notícia, una visualització, una recomanació, un vídeo, un informe, una enquesta, una convocatòria, una infografia, un cartell, una retransmissió per *streaming*... Cada suport tindrà associat un cost, diferents canals d'emissió (propis o aliens) i una audiència potencial, Es tracta de combinar l'ús dels més apropiats per optimitzar els resultats. El repartiment s'haurà de realitzar en funció de criteris quantitius (periodicitat, abast, rendibilitat econòmica...) i qualitius (prestigi, credibilitat, posicionament, *engagement*...).



## Data: La freqüència i la periodicitat

Tot pla de comunicació té un principi i, de ben segur, un final. Les dates més idònies es determinaran en funció de la disponibilitat d'allò que s'ofereix i d'aquells moments en què els diferents destinataris siguin més receptius i més propensos a assimilar el missatge.

A l'hora d'engegar el pla de comunicació, també s'ha de tenir present la disposició i disponibilitat de cada destinatari.

Aquesta freqüència i periodicitat estan incorporades en l'arxiu .csv de l'Annex III perquè automàticament es distribueixen al llarg del calendari.

S'ha tingut en compte a l'hora d'elaborar la freqüència i la periodicitat, aspectes com a nombre de repeticions adequades per fer arribar cada missatge, o èpoques i temporalitats, hores més productives, o dates de finalització d'etapes.

## Recursos econòmics

El cost del pla de comunicació, fins al més mínim detall i amb la diferenciació del que és l'elaboració del missatge, com la seva difusió en el cas que s'opti per eines publicitàries. És a dir, que cada missatge recull si té algun cost econòmic extra tant la seva emissió o difusió com la seva elaboració.

## Recursos temporals

Quant temps ens va a costar la preparació del material com el desenvolupament de l'acció comunicativa.

## Recursos humans

El repartiment de responsabilitats implica ara assenyalar a aquelles persones que van a dur a terme les diferents accions planificades. I és que el pla de comunicació ha d'explicitar no només les inversions en temps i diners requerides per al seu plantejament i engegada, també ha de planificar els recursos humans que seran necessaris. Aquests han de ser informats i se'ls ha d'assignar responsabilitats.

*Les tasques comunicatives assignades a cada emissor vénen recollides tant en el full de càlcul de l'Annex II com al calendari de l'Annex III.*

## Conclusions

A partir de les hipòtesis desenvolupades per l'equip tècnic de l'OPE de Manlleu, s'ha co-creat una estratègia de comunicació, de la mà dels seus diferents segments de destinataris.

És interessant ressenyar que el grau d'acord entre les hipòtesis de treball i les evidències trobades al taller de co-creació va ser relativament baix; és a dir, les persones participants van aportar un significatiu nombre d'aportacions no previstes per endavant. Cal interpretar de manera positiva aquest desacord: vol dir que hi va haver un alt grau d'implicació dels participants, el que va motivar que les seves aportacions no fossin trivials.

El nivell de coincidència entre les expectatives que l'equip d'OPE Manlleu havia previst cobrir i les expectatives que manifesten els destinataris desitgen ser cobertes coincideixen en un 50% i el nivell de coincidència entre els beneficis que OPE intuïa que els destinataris desitjaven obtenir i els que aquests han manifestat és d'un 43%.

|                        |                        | EXPECTATIVAS 1  | EXPECTATIVAS 2  | EXPECTATIVAS 3 | BENEFICIOS 1           | BENEFICIOS 2           | BENEFICIOS 3           |
|------------------------|------------------------|-----------------|-----------------|----------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Hipotesis OPE          | Trabajador en activo   | Confianza       | Innovación      | Proximidad     | Servicio integral      | Efectividad            | Servicio personalizado |
| Evidencia Destinatario | Trabajador en activo   | Escucha activa  | Innovación      | Equipo         | Servicio personalizado | Apertura               | Efectividad            |
| Hipotesis OPE          | Emprendedor            | Confianza       | Co-construcción | Innovación     | Servicio integral      | Efectividad            | Servicio personalizado |
| Evidencia Destinatario | Emprendedor            | Confianza       | Proximidad      | Innovación     | Servicio personalizado | Dinamización           | Efectividad            |
| Hipotesis OPE          | Centro educativo       | Confianza       | Co-construcción | Innovación     | Efectividad            | Apertura               | Dinamización           |
| Evidencia Destinatario | Centro educativo       | Innovación      | Proximidad      | Escucha activa | Servicio personalizado | Efectividad            | Apertura               |
| Hipotesis OPE          | Empresario             | Confianza       | Co-construcción | Innovación     | Servicio integral      | Efectividad            | Servicio personalizado |
| Evidencia Destinatario | Empresario             | Confianza       | Escucha activa  | Innovación     | Efectividad            | Servicio integral      | Flexibilidad           |
| Hipotesis OPE          | Desocupado             | Confianza       | Escucha activa  | Proximidad     | Servicio integral      | Efectividad            | Servicio personalizado |
| Evidencia Destinatario | Desocupado             | Co-construcción | Proximidad      | Confianza      | Servicio personalizado | Apertura               | Dinamización           |
| Hipotesis OPE          | Comerciante            | Confianza       | Innovación      | Proximidad     | Servicio integral      | Dinamización           | Servicio personalizado |
| Evidencia Destinatario | Comerciante            | Escucha activa  | Innovación      |                | Efectividad            | Dinamización           |                        |
| Hipotesis OPE          | Eco social y Solidaria | Confianza       | Co-construcción | Innovación     | Servicio integral      | Apertura               | Flexibilidad           |
| Evidencia Destinatario | Eco social y Solidaria | Proximidad      |                 |                | Servicio integral      | Servicio personalizado | Efectividad            |
| Hipotesis OPE          | Medios de comm         | Confianza       | Escucha activa  | Proximidad     | Apertura               | Dinamización           |                        |
| Evidencia Destinatario | Medios de comm         | Confianza       | Proximidad      |                | Apertura               | Flexibilidad           |                        |
| Hipotesis OPE          | Industrial             | Confianza       | Innovación      |                | Servicio integral      | Efectividad            | Servicio personalizado |
| Evidencia Destinatario | Industrial             | Confianza       | Equipo          | Escucha activa | Efectividad            | Apertura               | Flexibilidad           |
| Hipotesis OPE          | Asociacion empresarial | Confianza       | Co-construcción | Equipo         | Servicio integral      | Apertura               | Dinamización           |
| Evidencia Destinatario | Asociacion empresarial | Confianza       | Co-construcción | Escucha activa | Apertura               | Flexibilidad           | Efectividad            |

Quant als objectius assignats en el següent quadre podem observar la comparativa dels objectius als quals se'ls ha previst involucrar prèviament des d'OPE Manlleu i en quins sectors es veuen reconeguts. En total s'havia considerat que la implicació dels sectors era necessària per aconseguir un total de 51 objectius, mentre que els sectors s'han vist reconeguts tan sols en 27 dels mateixos.

| Destinatari OBJECTIUS ASSIGNATS |           |   |   |  |   |   |   |  |  |
|---------------------------------|-----------|---|---|--|---|---|---|--|--|
| Treballador en actiu            | Hipòtesis | Millorar la formació i l'ocupació           | Dinamitzar el teixit productiu i comercial                    |  |   |   |   |  |  |
|                                 | Evidència | Millorar la formació i l'ocupació           |   |  |   |   |   |  |  |
| Emprenedor                      | Hipòtesis | Millorar la formació i l'ocupació           | Activar la corresponsabilitat i potencialitat de les persones | Dinamitzar el teixit productiu i comercial | Posicionar a Manlleu i la seva àrea d'influència              | Facilitar l'emprenedoria                          | Contribuir al desenvolupament d'iniciatives d'ESS |  |  |
|                                 | Evidència | Facilitar l'emprenedoria                    |   |  |   |   |   |  |  |
| Centre educatiu                 | Hipòtesis | Impulsar la cultura, l'educació i l'esport. | Millorar la formació i l'ocupació                             | Facilitar l'emprenedoria                   | Activar la corresponsabilitat i potencialitat de les persones | Contribuir al desenvolupament d'iniciatives d'ESS |   |  |  |
|                                 | Evidència | Impulsar la cultura, l'educació i l'esport. | Millorar la formació i l'ocupació                             |  |   |   |   |  |  |

| Destinatari OBJECTIUS ASSIGNATS |           |   |   |  |  |  |   |   |   |
|---------------------------------|-----------|---|---|--|--|--|---|---|---|
| Empresari                       | Hipòtesis | Millorar la formació i l'ocupació           | Activar la corresponsabilitat i potencialitat de les persones | Dinamitzar el teixit productiu i comercial | Planificar estratègies territorials                    | Promocionar el turisme natural, gastronòmic i cultural |   |   |   |
|                                 | Evidència | Millorar la formació i l'ocupació           | Activar la corresponsabilitat de les persones                 | Dinamitzar el teixit productiu i comercial | Planificar estratègies territorials                    | Promocionar el turisme natural, gastronòmic i cultural |   |   |   |
| Desocupat                       | Hipòtesis | Millorar la formació i l'ocupació           | Activar la corresponsabilitat i potencialitat de les persones | Facilitar l'emprenedoria                   |  |  |   |   |   |
|                                 | Evidència | Millorar la formació i l'ocupació           | Activar la corresponsabilitat i potencialitat de les persones | Dinamitzar el teixit productiu i comercial |  |  |   |   |   |
| Comerçant                       | Hipòtesis | Millorar la formació i l'ocupació           | Activar la corresponsabilitat i potencialitat de les persones | Dinamitzar el teixit productiu i comercial | Facilitar l'emprenedoria                               | Promocionar el turisme natural, gastronòmic i cultural | Posicionar a Manlleu i la seva àrea d'influència: fi          | Planificar estratègies territorials               |   |
|                                 | Evidència | Dinamitzar el teixit productiu i comercial  |   |  |  |  |   |   |   |
| Ressò social i Solidària        | Hipòtesis | Impulsar la cultura, l'educació i l'esport. | Millorar la formació i l'ocupació                             | Dinamitzar el teixit productiu i comercial | Planificar estratègies territorials                    | Promocionar el turisme natural, gastronòmic i cultural | Facilitar l'emprenedoria                                      | Contribuir al desenvolupament d'iniciatives d'ESS | Activar la corresponsabilitat i potencialitat de les persones |
|                                 | Evidència | Impulsar la cultura, l'educació i l'esport. | Millorar la formació i l'ocupació                             | Dinamitzar el teixit productiu i comercial | Promocionar el turisme natural, gastronòmic i cultural | Contribuir al desenvolupament d'iniciatives d'ESS      | Activar la corresponsabilitat i potencialitat de les persones |   |   |

| Destinatari OBJECTIUS ASSIGNATS |           |   |   |  |   |  |                                     |  |  |  |
|---------------------------------|-----------|---|---|--|---|--|-------------------------------------|--|--|--|
| Mitjans de comunicació          | Hipòtesis | Sistematitzar un model de transparència, participació i rendició de comptes | Activar la corresponsabilitat i potencialitat de les persones | Contribuir al desenvolupament d'iniciatives d'ESS      | Posicionar a Manlleu i la seva àrea d'influència        | Promocionar el turisme natural, gastronòmic i cultural |                                     |  |  |  |
|                                 | Evidència | Activar la corresponsabilitat i potencialitat de les persones               | Contribuir al desenvolupament d'iniciatives d'ESS             | Promocionar el turisme natural, gastronòmic i cultural |   |  |                                     |  |  |  |
| Industrial                      | Hipòtesis | Dinamitzar el teixit productiu i comercial                                  | Millorar la formació i l'ocupació                             | Facilitar l'emprenedoria                               | Planificar estratègies territorials                     |  |                                     |  |  |  |
|                                 | Evidència | Foment de la comunicació entre empreses i associacionisme                   |   |  |   |  |                                     |  |  |  |
| Associació empresarial          | Hipòtesis | Millorar la formació i l'ocupació   | Activar la corresponsabilitat i potencialitat de les persones | Facilitar l'emprenedoria                               | Posicionar a Manlleu i la seva àrea d'influència        | Dinamitzar el teixit productiu i comercial             | Planificar estratègies territorials |  |  |  |
|                                 | Evidència | Millorar la formació i l'ocupació   | Posicionar a Manlleu i la seva àrea d'influència              | Dinamitzar el teixit productiu i comercial             | Promocionar el turisme natural, gastronòmic i cultural. |  |                                     |  |  |  |

# ESTRATÈGIA I PLA DE MÀRQUETING PÚBLIC

Àrea de Serveis a les Persones i Promoció Econòmica (OPE MANLLEU)

*Manlleu  
Juny 2016*