

EDITA

**Ajuntament de Ripollet. Àmbit de Presidència
Departament de Comunicació**

Coordinació: Albert Obrero, coordinador de Presidència

Direcció: Mónica Herrera, cap de Comunicació

Redacció: Reme Herrera, tècnica de Comunicació

Col·laboradors: Toni Miralles i Sandra Domènech

Ripollet, setembre de 2022

ÍNDEX

1. Introducció	4
2. Auditoria	7
2.1. Context local i social	8
2.2. Anàlisi de la comunicació corporativa	14
2.2.1. Context organitzacional	
2.2.2. Cultura corporativa	
2.2.3. Imatge corporativa	
2.3. Mapa de mitjans	22
2.3.1. Mitjans públics	
2.3.2. Mitjans privats	
2.3.3. Ús dels canals per part dels principals públics	
2.4. Comunicació interna	31
2.5. Comunicació externa	38
2.6. Comunicació de crisi	44
2.7. DAFO comunicatiu	48
3. Planificació	49
3.1. Eixos i objectius	49
3.2. Públics	62
3.3. Estratègies/missatges	65
3.4. Pla d'acció i cronograma	66
4. Control i avaluació	69
5. Fonts	72
6. Annexos	74

PLA DIRECTOR DE COMUNICACIÓ INSTITUCIONAL

1. Introducció

L'objectiu principal de la comunicació institucional és posar en coneixement de la ciutadania en general els serveis que presta l'organització i les actuacions que du a terme. Així, la comunicació ha de fer possible l'apropament de l'administració a la ciutadania i ha de ser una eina estratègica, com a instrument de transparència, participació i govern obert. Una participació de la societat que ha de ser activa, pel progrés de la ciutat, facilitant i promovent el debat, que ens ajudi a conèixer les opinions i necessitats de la ciutadania i les entitats, promoure la seva col·laboració i la co-administració. En aquest sentit, valorem molt positivament la porta que ens obren les xarxes socials, com a un instrument més de participació i atenció a la ciutadania.

La comunicació a les administracions públiques ha de ser eficaç, transparent i entenedora. Cada canal de comunicació ha de tenir el seu llenguatge propi i un públic objectiu, essent necessari que les estratègies comunicatives siguin definides prèviament en un pla com aquest. Com a canals oficials, hem de ser molt curosos amb els missatges que es difonen, sempre comunicant amb rigor i tenint present que les persones destinatàries tenen graus diferents de coneixement dels temes dels que es tracta.

La planificació estratègica de la comunicació és important en tant que és imprescindible per transformar una institució en termes de credibilitat i unitat. El Pla de comunicació ha de servir com a eina per ajudar a aconseguir els objectius fixats, organitzar la feina diària, marcar prioritats i preveure i abordar diferents situacions, entre elles les crítiques o desfavorables.

No hem d'oblidar la comunicació interna, cabdal per al bon funcionament quotidià de l'administració i el foment del treball interdepartamental. Una bona comunicació interna i transversal entre els diferents departaments i àmbits de l'Ajuntament també facilita que la informació sobre la gestió municipal sigui recollida i es pugui fer arribar a la ciutadania, seguint els principis de transparència i dret a la informació. El sentiment de pertinença a una organització com la municipal també ajuda a aconseguir objectius i a millorar la imatge de la institució.

A l'hora de definir els objectius del Pla director de comunicació, hem volgut que aquest primer Pla director que aprova l'Ajuntament de Ripollet sigui un

instrument al servei de les polítiques públiques de qualsevol govern. Tot i això, hem tingut en compte alguns aspectes de l'actual Pla d'Acció Municipal per a la legislatura 2019-2023, del qual es desprèn, entre d'altres, la necessitat de prioritzar i planificar campanyes i/o accions comunicatives en relació a grans temes fixats, com és el cas de les actuacions de sostenibilitat, gestió de residus i serveis; també aquells relacionats amb els serveis i equipaments necessaris per a la vida de les persones i els relatius al desenvolupament econòmic de municipi. Factors, tots ells, que ajuden a millorar la visió de la ciutadania envers l'administració i el govern local. I no es pot oblidar la inclusió i el feminisme com a valors intrínsecs i transversals en totes les polítiques públiques del govern municipal.

Aquest pla director de comunicació també té en compte la dissolució dels patronats de Cultura, Esports i Ocupació a data 31 de desembre de 2019, moment a partir del qual van integrar-se a l'Ajuntament tant els seus serveis com el seu personal. Aquesta integració buscava aconseguir un nou model de gestió de les persones que treballen a l'Ajuntament, amb l'objectiu i la necessitat de simplificar l'estructura en què s'organitza el personal municipal. Una nova estructura que encara s'està consolidant, de cara a permetre una major eficàcia interna i una millora de serveis a la ciutadania, i que requereix d'un reforç de la comunicació, especialment la interna.

Quant als canals de comunicació, el pla té en compte dos canvis importants que han tingut lloc durant la primera meitat de la legislatura. D'una banda, la posada en marxa del portal web municipal ripollet.cat, que es va presentar el mes de juny de 2021. Aquest portal està suposant un salt qualitatiu important quant a comunicació institucional, la transparència i la modernització de l'administració, convertint-se en la porta virtual d'entrada a l'Ajuntament.

D'altra banda, un altre dels canvis importants d'aquesta legislatura en l'àmbit de la comunicació ha estat l'aparició del nou mitjà de comunicació municipal *lallana*, que el gener de 2020 va substituir la publicació mensual *InfoRipollet*, presentat-se com una publicació que va molt més enllà d'una agenda de ciutat. Aquest mitjà va néixer amb la voluntat de «teixir» relacions i convertir-se en un referent de la vida cultural i associativa de la ciutat, obert a la participació i a l'opinió. A més de la versió en paper, amb 17.000 exemplars que arriben a prop de 16.000 llars, comerços i equipaments de la ciutat mensualment, també hi ha una versió online i interactiva, que amplia continguts.

Per últim, cal esmentar que els objectius comunicatius, així com les prioritats de govern, sempre han de poder adaptar-se a les circumstàncies i a les necessitats, com s'ha demostrat durant la pandèmia per la COVID-19, encara present a les

nostres vides. Una crisi sanitària que ha derivat en una realitat econòmica i social que ha marcat la comunicació institucional de gairebé els darrers dos anys. Aquesta pandèmia també ha posat de relleu la importància de comptar amb un pla de crisi, que permeti donar una resposta ràpida i adequada davant situacions inesperades i/o desfavorables.

Així, amb aquest Pla de comunicació, l'Ajuntament de Ripollet es referma en el compliment dels objectius de transparència, participació, transversalitat, govern obert, rigor, objectivitat i inclusió. Presentem un pla director integral que, si bé fixa la seva temporalitat fins al 2023, estableix les línies estratègiques bàsiques a seguir en l'àmbit de la comunicació institucional, amb la voluntat que sigui un pla flexible, que es pugui anar adaptant-les a la realitat canviant i al context social, econòmic i polític de Ripollet.

2. Auditoria

Per tal d'elaborar el DAFO comunicatiu, a partir del qual s'establirà el pla d'acció, s'ha realitzat una auditoria, tant interna com externa, de la comunicació institucional, a més d'analitzar el context local i social de la ciutat, que també influeix en l'estratègia comunicativa. Així, a més de consultar i analitzar fonts i estadístiques, s'han fet reunions, entrevistes personalitzades i enquestes amb els principals públics i agents clau, per tal de fer una diagnosi global de la comunicació institucional.

Partim de la base que els principals públics de l'Ajuntament de Ripollet, en l'àmbit de la comunicació, són, pel que fa al públic intern, el personal municipal i l'equip de govern; mentre que el públic extern principal és la ciutadania i els mitjans de comunicació. Com veurem, aquests es poden segmentar segons molts condicionants, a més d'existir nombrosos públics secundaris, als quals també ens hem de dirigir i hem de tenir en compte.

Quant a l'auditoria interna, es va realitzar una reunió grupal i entrevistes personalitzades amb els coordinadors dels àmbits en que s'organitza l'Ajuntament de Ripollet i que desenvolupen les funcions de directius públics de la institució. Parlem dels coordinadors/es de Presidència i Governança, ja que en aquell moment requeia en la mateixa persona; de Desenvolupament Econòmic; de Desenvolupament Comunitari; de Ciutat i Sostenibilitat, i de Drets Socials. També s'han realitzat entrevistes amb la Cap de Persones i amb l'equip de govern. A nivell intern, s'ha fet una enquesta electrònica a totes les persones que formen part de la plantilla de l'Ajuntament, tant funcionaris com laborals, ja siguin fixes o temporals. En total, hi van respondre 106 persones.

A nivell extern, s'ha fet una enquesta entre els principals mitjans de comunicació locals i comarcals i generals, tant públics com privats, dels quals n'han respost cinc. També s'ha realitzat una enquesta online entre la ciutadania, que ha obtingut una participació d'un total de 73 persones. Val a dir que també suposa una informació important els inputs rebuts a través dels diferents canals, especialment, de les xarxes socials.

En les diferents enquestes i entrevistes s'han tractat els següents aspectes:

- Comunicació interna.
- Imatge i cultura corporatives.
- Relació amb els mitjans de comunicació.
- Comunicació externa.
- Comunicació de crisi.

-Hàbits i canals informatius de la ciutadania i del personal municipal.

2.1. Context local i social

Ripollet té una extensió de 4,39 km² i una població de 39.139 habitants (IDESCAT 20), essent el sisè municipi més gran de la comarca en nombre d'habitants, dels 23 del Vallès Occidental, però el segon més petit en extensió, amb una densitat de població de 9.039 habitants per metre quadrat. Limita amb Cerdanyola del Vallès, Barberà del Vallès i Montcada i Reixac.

Compta amb una divisió informal de barris: Can Clos, Maragall, Can Mas, Can Tiana-Pont Vell, Sant Andreu, Can Vargas, Pinetons i Centre. A banda del nucli urbà, molt concentrat, té un total de 9 polígons d'activitat econòmica, aquests molt dispersos. Quant a les seves particularitats, destaca l'Autopista C-58 al seu pas per Ripollet i el riu Ripoll, que separen Ripollet en dos nuclis, deixant a l'altra banda Can Tiana i Pont Vell.

Es tracta d'un municipi metropolità, molt proper a Barcelona i amb bones connexions per carretera, però amb algunes mancances quant al transport públic. Així, disposa de connexió amb Barcelona per autobús i en tren des dels municipis veïns de Cerdanyola del Vallès i Montcada i Reixac. El principal problema és la connexió en transport públic cap a d'altres municipis vallesans propers, com poden ser Santa Perpètua, Polinyà o Sant Quirze. Sí existeix, però, connexió directa amb autobús cap a Sabadell, on hi ha l'hospital de referència.






















Des de l'any 2015, l'Ajuntament és governat per la coalició Ara Decidim Ripollet, que el maig de 2019 va guanyar per segona legislatura consecutiva, passant de 9 a 10 regidors, amb gairebé un 40% dels vots (6.464 vots). La resta de formacions polítiques que conformen el Ple Municipal són: PSC amb 6 regidors, Ciutadans amb 3 regidors, 1 regidor no adscrit (va entrar com a portaveu d'Esquerra-Ara-AM) i el nou partit SOM Ripollet, que va entrar amb 1 regidora.

Cartipàs municipal 2019-2023












Ajuntament de Ripollet

Corporació Municipal 2019-2023

GOVERN

 <p>José M. Osuna ADECIDIM R Alcalde</p>					
 <p>José M. Osuna ADECIDIM R Àmbit de Presidència i Democràcia Alcalde</p>	 <p>Pilar Castillejo ADECIDIM R 1a tinent d'alcalde Àmbit de Governança Regidories d'Economia i de Persones</p>	 <p>Reyes Muñoz ADECIDIM R 2a tinent d'alcalde Àmbit de Drets Socials Regidories de Drets Socials i d'Habitatge</p>	 <p>Meritxell Caler ADECIDIM R 3a tinent d'alcalde Àmbit de Desenvolupament Econòmic Regidories d'Ocupació i d'Empresa i Comerç</p>	 <p>Andrea Guijarro ADECIDIM R 4a tinent d'alcalde Àmbit de Desenvolupament Comunitari Regidoria d'Esports</p>	 <p>Fran Sánchez ADECIDIM R Àmbit de Ciutat i Sostenibilitat Regidories de Mobilitat i Transport Públic i de Via Pública</p>
 <p>Sergio Linares ADECIDIM R — Portaveu 5a tinent d'alcalde Regidoria de Participació</p>	 <p>Andrea Guijarro ADECIDIM R Regidoria de Modernització Administrativa</p>	 <p>Txell Caler ADECIDIM R Regidories d'Inclusió, de Feminismes i de Salut Pública</p>	 <p>Sergio Linares ADECIDIM R Regidoria de Patrimoni</p>	 <p>Pilar Castillejo ADECIDIM R Regidoria de Serveis Municipals i Municipalitzacions</p>	
 <p>Oriol Mor ADECIDIM R 6a tinent d'alcalde Regidoria de Comunicació</p>		 <p>Oriol Mor ADECIDIM R Regidoria d'Educació</p>		 <p>Oriol Mor ADECIDIM R Regidoria de Cultura</p>	 <p>Reyes Muñoz ADECIDIM R Regidoria d'Urbanisme</p>
 <p>Pablo López ADECIDIM R Regidoria de Memòria Històrica</p>		 <p>Éric Plata ADECIDIM R Regidoria de Gent Gran</p>			 <p>Éric Plata ADECIDIM R Regidoria de Protecció del Medi</p>
		 <p>Fran Sánchez ADECIDIM R Regidoria de Polítiques LGTBI</p>			
		 <p>Pablo López ADECIDIM R Regidoria de Joventut</p>			

OPOSICIÓ

 <p>Luis Tirado PSC-CP — Portaveu</p>	 <p>Eva M. Herrera PSC-CP</p>	 <p>Ramon Martos PSC-CP</p>	 <p>Sonia Martín PSC-CP</p>	 <p>Juan Molina PSC-CP</p>	 <p>Mª Carmen Gutiérrez PSC-CP</p>
 <p>Josep Gabarra CIUTADANS — Portaveu</p>	 <p>Francisco Javier Tapia CIUTADANS</p>	 <p>Caridad Pérez CIUTADANS</p>			
 <p>Melodi López SOM RIPOLLET — Portaveu</p>					
 <p>Eugeni Montanuy REGIDOR NO ADSCRIT</p>					



➤ **Dades demogràfiques**

Dels 39.314 habitants de Ripollet registrats a data 31 de desembre de 2021, segons el Padró Municipal d'Habitants, gairebé la meitat (49,43%) són homes i l'altra meitat són dones. Amb una mitjana de 40,5 anys, per franges d'edat, la més nombrosa és el de 40 a 49 anys, amb 7.335 habitants, seguida de la població de 50 a 59 anys (5.896) i la de 10 a 19 anys (5.042). A partir dels 69 anys, es detecta un augment progressiu del percentatge de dones per sobre del d'homes.

Per nacionalitat, 5.072 (12,90 %) són persones estrangeres i la resta de nacionalitat espanyola. Quant a la seva procedència, la més nombrosa és la població del Marroc, que suposa gairebé un 20% de la població estrangera. També

destaca la població originària de Romania, Pakistan, Colòmbia o la Xina, seguida d'Hondures, Veneçuela o Equador.

Les estadístiques apunten un augment gradual de les persones nascudes a Catalunya i una disminució de les persones nascudes a la resta d'Espanya, mentre que el nombre de persones nascudes a l'estranger ha anat registrant un lleuger augment en els darrers anys. Durant l'any 2021 es van registrar 2.381 altes, 259 per naixement i 1.749 per canvi de residència. Quant a les baixes, es van registrar 2.406, 221 per defunció i 1.642 per canvi de residència. Les dades indiquen que existeix una gran mobilitat al nostre municipi i que cal tenir en compte l'arribada de molts nous veïns i veïnes cada any, que han de poder trobar fàcilment informació i serveis municipals a través de diferents canals.

Per nivell d'instrucció o estudis, les darreres dades d'Idescat són de 2011. Reflecteixen que, de les 28.883 persones majors de 16 anys, 4.069 no tenen cap titulació, 3.942 tenen una titulació de primer grau, 18.460 de segon grau i 3.412 disposen de titulació universitària. És a dir, que són majoritàries les persones amb titulació, especialment de segon grau.

Segons l'Oficina Municipal d'Habitatge, a 1 de gener de 2022, a Ripollet hi havia 15.089 habitatges. Una dada que no varia gaire de la que figura al Pla Local d'Habitatge, en base a l'Idescat (2011) i que diu que Ripollet compta amb un total de 15.049 llars, de les quals 14.077 són de primera residència. Destaca una elevada presència d'habitatges compartits per quatre o més persones. La mitjana de persones per llar es situa en 2,8, una xifra significativament més alta que la mitjana catalana (2,55). S'estima que al voltant d'un miler d'elles estan buides. Per tipus de nucli familiar, destaca el de parella amb fills (6.219 llars), seguit de parelles sense fills (3.251).

➤ Dades econòmiques

Segons l'informe Infoatur de l'Observatori del Vallès Occidental, el desembre de 2021 finalitzava a Ripollet amb 2.282 persones en atur, el que suposa una taxa del 11,98%, per sobre de la mitjana comarcal, que era del 10,48%. Així, Ripollet se situa com el tercer municipi del Vallès Occidental amb una taxa d'atur més alta, per darrera de Badia del Vallès (17,87€) i Rubí (12,23 %), en la línia dels darrers anys. Respecte l'any 2020, en plena pandèmia, la variació és d'un -26,5%.

Quant al perfil de les persones aturades, per sexe, destaca l'atur femení, que se situa en un 14,55% (1.337 dones) enfront la dada d'atur masculí, amb una taxa del 9,58% (945 homes).

Per grup d'edat, els grups més nombrosos són el de 55+ (747), amb una taxa d'atur del 21,63 %, i el de 30 a 44 anys (653 persones) i una taxa del 9,65%. El grup de 45-54 anys té la segona taxa d'atur més alta, un 10,81% i el que registra menys atur és el de 16 a 29 anys, amb una taxa del 8,27 % i 238 persones.

Pel que fa a l'atur registrat per grups d'edat i nivell de formació, les dades amb les que comptem a data desembre de 2019 són d'àmbit comarcal, però ens pot ajudar a entendre la realitat de Ripollet. Respecte el 2020, l'atur es redueix a tots els nivells de formació. En concret, el grup amb estudis superiors és el que presenta un major descens, seguit de la població aturada sense estudis i el d'estudis secundaris de cicles formatius de grau mig és el que disminueix amb menys intensitat.

Al Vallès Occidental, el 64,3% de les persones aturades té estudis de secundària obligatòria i una de cada quatre ha finalitzat estudis postobligatoris de secundària (10,1%) o superiors (14%).

Per sectors econòmics, en termes interanuals, l'atur es redueix en tots els sectors econòmics respecte d'un any abans, que se situa en un context de crisi sanitària per la COVID-19. El gruix de la disminució es produeix en els serveis relacionats amb l'empresa (-4.424) i al consumidor (-2.608), seguits del comerç (-1.921) i del grup sense ocupació anterior (-1.352).

➤ Dades sobre l'ús i coneixement del català

Quant a l'ús i coneixement del català, comptem amb les dades sobre els usos lingüístics de Catalunya de 2018, on es comptabilitza la població de 15 anys i més.

	Entendre'l	Parlar-lo	Llegir-lo	Escriure'l	Coneixement en totes les habilitats
Català	94,4 %	81,2 %	85,5 %	65,3 %	64,7 %
Castellà	99,8 %	99,5 %	98,5 %	97,6 %	97,5 %

Les dades de les que disposem del nostre entorn més proper són les facilitades per l'Idescat segons el cens de població de l'any 2011.

Català. Habilitats	Ripollet	Vallès Occidental	Catalunya
Població de 2 anys i més. Per coneixement del català. 2011			
L'entén	33.301	829.289	6.949.344
El sap parlar	23.097	632.851	5.345.484
El sap llegir	25.538	684.152	5.750.348
El sap escriure	17.301	493.101	4.069.219
No l'entén	2.794	38.334	356.728
Total	36.095	867.623	7.306.072

En general, es desprèn que tres quartes parts de la població sap llegir el català i que la major part d'ella l'entén.

➤ Dades sobre l'ús de les TIC

Segons l'enquesta de l'Institut Nacional d'Estadística sobre l'equipament i ús de tecnologies de la informació i comunicació (TIC) a les llars espanyoles, l'any 2019 el 91,4 % de les llars tenia connexió a internet, amb un creixement de gairebé 5 punts respecte l'any anterior, i el 85,2 % de les llars tenia connexió de banda ampla. Quant als usuaris, el 90,7 havia utilitzat internet en els darrers 3 mesos i el 87,7% assegurava haver utilitzar internet com a mínim una vegada per setmana en els darrers 3 mesos.

Pel que fa a les dades de Catalunya, l'any 2019 un total de 2.487.158 (del total nacional 15.042.754) de llars disposaven d'accés a internet i al 99,9% de les llars la connexió era de banda ampla. El 87,3% tenia connexió de banda ampla per ADSL, xarxa de cable o fibra òptica, via satèl·lit, WiFi públic o WiMax i el 86,4 % de les llars disposaven de connexió mòbil a través d'un dispositiu de mà.

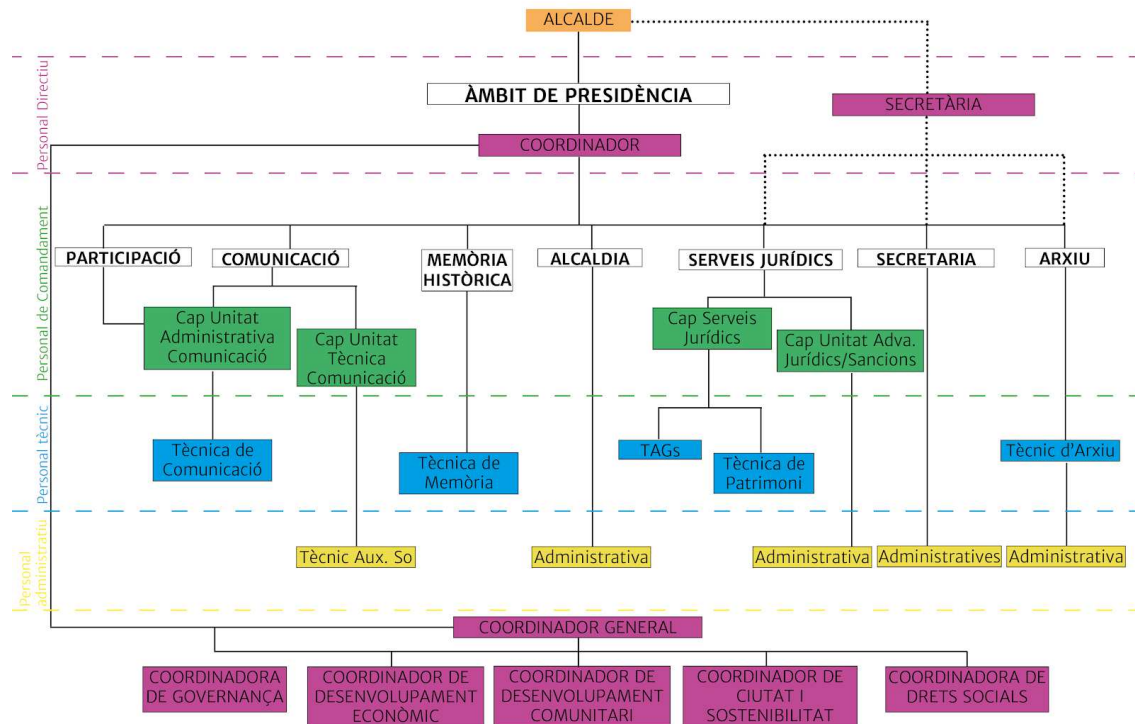
Cal esmentar que a Ripollet existeix la xarxa wifi "Ciutat educadora", amb un contracte d'instal·lació i manteniment vigent fins al 2024, destinada a cobrir les necessitats de les famílies amb fills en edat escolar, també a l'estiu.

També existeixen diferents iniciatives dirigides a reduir les desigualtats socials generades, en part, per la bretxa digital, com el programa “Drets Digitals” de Drets Socials, amb accions de suport i formatives entre la gent gran, a famílies i a persones a títol individual. A més, l’Ajuntament té instal·lada la xarxa wifi pública “Ripollet sense fils”, amb 14 els punts de cortesia interns, a diferents equipaments públics, permanentment oberts, així com la xarxa Wifi4eu, al parc del riu Ripoll.

2.2. Anàlisi de la comunicació corporativa

2.2.1 Context Organitzacional

Organigrama de l'Àmbit de Presidència



El Departament de Comunicació de l'Ajuntament de Ripollet depèn de l'Àmbit de Presidència i, concretament, de l'alcalde. Tot i això, existeix la figura de regidor de Comunicació, qui tracta més directament amb el personal del departament i manté una reunió setmanal de coordinació amb els seus membres, alhora que assisteix, també setmanalment, a les reunions de coordinació de govern. L'àmbit de Presidència també compta amb un coordinador, a nivell directiu, que realitza reunions setmanals amb l'alcalde i amb la Cap de Comunicació. La coordinació desenvolupa les funcions de direcció pública de l'àmbit, amb les responsabilitats de direcció, seguiment, avaluació i retiment de resultats. En el cas del Coordinador de la presidència, aquest exerceix la coordinació general dels sis àmbits de l'Ajuntament, com a responsabilitat pròpia.

Quant a l'estructura organitzativa del Departament, hi ha dues persones com a personal de comandament, que són la Cap d'Unitat Administrativa i el Cap d'Unitat Tècnica de Comunicació. La Cap Administrativa exerceix la direcció de comunicació, el que inclou, direcció estratègica i comunicació de crisi, essent el

referent tant per a l'alcalde com per als coordinadors d'àmbit. També s'encarrega de la gestió dels recursos econòmics de Comunicació; aspectes de protocol, juntament amb la secretària d'Alcaldia, i de la part tècnica de Participació, a més de les videoactes i la retransmissió en streaming del Ple Municipal. El seu espai de treball és a l'Alcaldia, el que facilita el contacte directe, tant amb l'alcalde com amb la resta de membres de govern i amb els departaments de Secretaria, Governança, Serveis Econòmics, Serveis Jurídics, Contractació i Recursos Humans, que són els que ocupen l'edifici. La Cap Administrativa de Comunicació treballa, directament, amb la Tècnica de Comunicació, també ubicada a l'alcaldia, que s'encarrega de les convocatòries de premsa, la redacció i enviament de notes, la gestió de les xarxes socials i l'atenció als mitjans. Ambdues comparteixen tasques com l'assistència a reunions informatives i tècniques; la creació i actualització de continguts de la web; l'encàrrec de cartelleria, i la planificació i seguiment de campanyes, entre d'altres.

El Cap d'Unitat tècnica és el coordinador dels mitjans municipals, ubicat físicament en un altre edifici, on es troba la redacció del mitjans i les instal·lacions de la ràdio municipal. A més de ser el director de continguts de l'apartat actualitat i agenda de la web municipal, també edita i redacta a la revista municipal *lallana*, dirigeix l'emissora municipal i edita i presenta l'Informatiu setmanal. Ell forma part també de la redacció dels mitjans de comunicació municipals, que ha vist reduir el seu personal els darrers anys i, actualment, només compta amb un altre redactor, a jornada completa, contractat a través d'una empresa externa, adjudicatària del servei.

També forma part del Departament de Comunicació, dins l'escala d'auxiliar, el tècnic de so de l'emissora municipal, que a més de les seves tasques a la ràdio, ajuda en les retransmissions online dels plens i manté el web ripolletradio.cat.

El Departament rep el suport d'una tècnica de l'Àmbit de Desenvolupament Comunitari, la qual realitza les tasques de Comunicació dels departaments de Cultura i d'Esports, amb la redacció de notes de premsa; l'encàrrec i validació de cartelleria i altres elements comunicatius, així com la creació de continguts per a la web, entre d'altres.

Totes les persones del Departament, a excepció del redactor extern i del tècnic de so, participen setmanalment en una reunió de coordinació on es plantegen i coordinen temes i campanyes, a més de servir com a consell de redacció de la revista municipal, tot i que la proposta inicial la realitza el seu editor. També es comuniquen, de forma més immediata, a través de diferents grups de Whatsapp i utilitzen les videotrucades, el telèfon o el correu.

El Departament de Comunicació s'encarrega de la comunicació institucional i la imatge corporativa de l'Ajuntament de Ripollet, que inclou, principalment, les següents tasques:

- Elaboració i difusió de notes de premsa (cerca d'informació i reunions amb tècnics i/o regidors, fotografies, seguiment JGL, etc.).
- Convocatòries de premsa, cobertura i seguiment.
- Assistència i cobertura d'actes institucionals i de ciutat.
- Assistència i cobertura en xarxes del Ple Municipal.
- Creació de continguts i programació de les xarxes socials de l'Ajuntament de Ripollet.
- Creació i actualització de continguts de la web municipal ripollet.cat.
- Assistència a reunions per a la planificació d'accions comunicatives, així com per a la redacció i difusió de notes de premsa i rodes.
- Contacte amb els mitjans de comunicació i gestions per a facilitar-los informació, contactes i entrevistes.
- Campanyes institucionals: proposta d'idees; encàrrec i seguiment de la producció de materials; difusió i control als mitjans i a les xarxes socials, així com a nivell intern.
- Publicitat institucional.
- Vetllar pel bon ús de la imatge corporativa, a cartelleria, retolació i publicacions, així com desenvolupar adaptacions o nous logos i marques.
- Encarregar disseny, correcció i producció de cartelleria i altres materials institucionals, com ara marxandatge.
- Elaboració del Pla de Comunicació de l'Ajuntament de Ripollet, així com de plans sectorials, com ara el de Festa Major.

Els darrers anys, el departament ha millorat organitzativament i també a nivell de recursos tècnics, però, com la majoria de departaments de l'Ajuntament, pateix una mancança de recursos humans, fent difícil assumir la gran càrrega de treball que comporta, especialment, la gestió i actualització diària de les xarxes socials i que també fa difícil la desconnexió tecnològica fora de l'horari de feina, així com els caps de setmana. Una situació que durant l'estiu sí se solventa a través dels serveis d'una empresa externa. Quant als recursos tècnics, aquests han anat millorant els darrers dos anys, amb l'adquisició de mòbils amb càmera de qualitat, per a poder utilitzar directament les imatges o vídeos a les xarxes socials o a les notes de premsa. Recentment, també s'ha dotat el departament de la corresponent llicència de programes de disseny, maquetació i edició, que permeten solventar algunes necessitats comunicatives de forma directa.

➤ Recursos econòmics

El pressupost de Comunicació ascendeix a un total de 426.090,19 €, dels quals, prop de la meitat, 187.370,11 €, correspon al Capítol I de Retribucions de personal. Tot i l'increment aprovat al juny de 45.000 €, el pressupost total de Comunicació per al 2022 representa un 0,79% del pressupost total de l'Ajuntament, que ascendeix a 59,47 M€.

El capítol més elevat, amb una dotació de 221.720, 08 €, és el Capítol II, de Despeses en béns i serveis corrents. D'aquest, destaquen les aplicacions pressupostàries de comunicacions institucionals, amb 90.000 €, i la de serveis de comunicació, amb 70.000 €.

L'aplicació pressupostària de comunicacions institucionals és la que dona cobertura a totes les necessitats comunicatives de l'Ajuntament, tant a nivell de campanyes institucionals com de publicitat i relacions públiques. Aquesta partida compta amb un contracte per al servei de disseny, producció i repartiment dels elements comunicatius municipals, actualment en licitació després de finalitzar el mes de juliol de 2022. També dona cobertura a la publicitat municipal insertada en els mitjans de comunicació privats de Ripollet, *Revista de Ripollet* i *Ripollet al Dia*, mitjançant una relació contractual que s'està treballant en l'actualitat. Per a l'exercici 2022, la despesa prevista és de 32.000 euros. Donat que aquesta aplicació ha de fer front a les nombroses necessitats comunicatives dels diferents àmbits i departaments, es fa necessari fer una previsió prèvia anual de la despesa més exhaustiva, revisable periòdicament i subjecta a canvis, donat que a vegades sorgeixen noves necessitats, derivades de situacions o accions no previstes inicialment, com va passar amb la pandèmia i la crisi econòmica i social posterior.

Destacar també, del pressupost de despeses, les aplicacions que permeten fer front a les despeses dels mitjans de comunicació municipals. Recentment han finalitzat els processos de licitació de tres dels quatre lots, per un import anual d'uns 107.000 euros sense IVA (427.193,08 euros la licitació per 4 anys):

- Producció de continguts per a la revista, ràdio i web municipals, així com per a les xarxes socials InfoRipollet i Ripollet Ràdio.
- Maquetació de la revista municipal *lallana*.
- Distribució de la revista municipal *lallana*.
- Impressió de la revista municipal *lallana*. Aquest va quedar desert i s'ha reiniciat el procés de licitació.

La resta d'aplicacions pressupostàries del Capítol II són per a despeses de manteniment i funcionament de l'emissora municipal Ripollet Ràdio.

Per últim, el capítol IV recull una subvenció de 20.000 €, adreçada a associacions de Ripollet que presentin projectes relacionats amb la comunicació local. Actualment, s'està treballant en la redacció i aprovació de les bases que regularan aquesta convocatòria.

102. COMUNICACIÓ			
Capítol I. Retribucions de personal			
Programa	Econòmic	Denominació	2022
491	13000	Retribucions personal laboral	123.012,82 €
491	13002	Altres complements	1,00 €
491	14300	Remuneracions altre personal	1,00 €
491	15000	Complement de productivitat	15.721,00 €
491	15200	Altres incentius al rendiment	1.638,72 €
491	15300	Complement dedicació especial	1,00 €
491	16000	Quotes Seguretat Social	40.787,57 €
491	16400	Complement familiar	3.207,00 €
Total capítol I			184.370,11 €
Capítol II. Despeses en béns i serveis corrents			
Programa	Econòmic	Denominació	2022
491	20900	Drets autors	1.500,00 €
491	20901	Taxa llicència telecomunicació	250,00 €
491	21300	Despeses manteniment equips	5.000,00 €
491	22100	Subministrament energia elèctrica Mitjans de comunicació (50%)	5.000,00 €
491	226021	Comunicacions institucionals	90.000,00 €
491	227990	Contracte impressió Info Ripollet	38.500,00 €
491	227991	Contracte distribució	10.000,00 €
491	227992	Serveis de comunicació	70.000,00 €
491	227995	Contracte manteniment ascensor	470,08 €
491	227993	Servei streaming	1.000,00 €
Total capítol II			221.720,08 €
Capítol IV. Transferències corrents			
Programa	Econòmic	Denominació	2022
491	48000	Subvenció Comunicació	20.000,00 €
Total capítol IV			20.000,00 €
Total COMUNICACIÓ			426.090,19 €

Aquest pressupost s'ha vist incrementat aquest any, a través d'una modificació de crèdits aprovada al Ple ordinari del 30 de juny de 2022, per un import de 45.000 €, per donar cobertura a una ampliació del contracte de comunicacions institucionals i a la regularització de la relació contractual, a nivell publicitari, amb els mitjans de comunicació locals privats.

2.2.2. Cultura corporativa

L'Ajuntament de Ripollet no disposa d'un Manual d'identitat corporativa, on s'expliquin els valors i la cultura de la marca. Però, tot i no tenir definida formalment la seva Missió/Visió, sí té clar que cal reforçar la cultura organitzacional, sustentada en valors com la comunicació assertiva, el treball en

equip, la gestió dels conflictes, la inclusió, la creativitat i la innovació i el servei a la ciutadania.

La missió de l'Ajuntament és definir i impulsar polítiques públiques que beneficiïn a totes les persones, conscient que és l'administració més propera a la comunitat. Es tracta d'administrar i oferir uns serveis públics de qualitat, de forma eficient i transparent.

La visió és esdevenir una administració oberta i propera, que posi la ciutadania al centre, transparent i moderna, exemple de justícia social, democràcia i participació, i que contribueixi a aconseguir que Ripollet sigui un municipi referent, a nivell comarcal i metropolitana, pel que fa al seu desenvolupament econòmic i cultural. La visió estratègica del govern passa per aconseguir una ciutat més neta i sostenible, innovadora, exemple de cohesió i inclusió socials, on els veïns i veïnes es facin responsables del bé comú. Una visió que requereix de la cohesió interna i de fluïdesa en la comunicació, així com transversalitat i un fort sentiment de pertinença a l'organització, per tal de transmetre correctament la identitat corporativa que volem, amb una coherència entre el que diem i el que fem.

El valors que promou l'Ajuntament de Ripollet són: la transversalitat, l'empatia, l'honestedat, la transparència, el respecte a la diversitat, el servei a la ciutadania, la inclusió, el feminisme, la sostenibilitat i la innovació.

Les entrevistes i enquestes realitzades ens diuen que hi ha valors, com la transversalitat i l'empatia, que cal reforçar, especialment a través de la millora de la comunicació interna i la transparència, a més de donar major difusió, a nivell intern, de tot allò relatiu a la política de gestió de les persones.

Una part dels coordinadors creu que la imatge visual respon bastant a la lògica política del govern i correspon el que es vol transmetre amb el que arriba a la ciutadania, especialment, pel que fa al gir social i cultural de les polítiques municipals, com és l'opinió de la coordinadora de Drets Socials. Així mateix opina el coordinador de Desenvolupament Econòmic en termes generals, tot i que és una mica més crític i creu que l'administració encara pensa més en el procediment que en les persones i cal treballar més en allò que transmetem, per ser més propers. També hi ha qui apunta que la imatge visual no correspon a la imatge conceptual, donat que no està definida la missió, la visió ni la filosofia de l'Ajuntament, en no comptar amb un pla estratègic de ciutat, ni un pla d'acollida. En aquest sentit, el coordinador de Presidència creu que cal pensar més en la mirada del ciutadà i, des d'aquí, plantejar com millorem. El coordinador de Desenvolupament Econòmic opina, per la seva part, que transmetem la missió i la visió, però aquesta no es

percep correctament i ho atribueix, en part, a la visió negativa generalitzada que té la ciutadania de l'administració, de manera que al treballar en aquest sentit, per revertir-la. El coordinador de Desenvolupament Comunitari creu que la ciutadania té la imatge que l'Ajuntament no es preocupa dels problemes de la ciutadania i cal treballar per una administració més propera, que doni explicacions i respostes a les demandes de la ciutadania.

2.2.3. Imatge corporativa

L'Ajuntament de Ripollet disposa d'una Manual d'identitat gràfica², creat el març de 2016, del qual es desprenen alguns dels valors i aspectes de la visió estratègica de l'actual equip de govern. El disseny i el grafisme de la nova imatge, dissenyada a principi de l'anterior legislatura, es basa en la fórmula escut+llegenda+marca, harmonitzats de forma que no vagin mai per separat. L'escut, simplificat i de color negre, prioritàriament, o en negatiu, va acompanyat de la llegenda Ajuntament de Ripollet i de la marca +ciutat!. Excepcionalment, i sota criteri del Departament de Comunicació, es permet la reproducció a color per a materials que requereixen rigor institucional.

La marca correspon al projecte Més ciutat!, representant el procés de transformació de Ripollet per esdevenir "la ciutat que sempre ha estat i que ara es desperta, des del canvi i l'apoderament". La intenció és vertebrar l'acció comunicativa al voltant d'una imatge que potencii valors de solidesa, canvi i progrés, amb un disseny gràfic senzill però efectiu i sense ambigüitat. Un disseny i un grafisme que ajuda a entendre i representar la cultura corporativa de l'Ajuntament. Aquesta marca va anar acompanyada de la supressió d'altres logos o marques creats fins ara. Un procés al qual va ajudar la supressió dels Patronats Municipals de Cultura, Ocupació i Esports.

Des de 2016, el grafisme de l'Ajuntament, quant a escut i marca, s'ha mantingut, però la imatge ha anat evolucionant i adaptant-se a la retolació d'edificis, uniformes, senyalització i altres materials i canals comunicatius, com les xarxes socials. També s'ha ampliat la gamma cromàtica, amb el groc, com el de la web municipal, i el cian, utilitzat en la senyalètica d'edificis, via pública i xarxes socials. Una evolució que, fins al moment, no s'ha recollit en el manual d'identitat gràfica, pendent d'actualitzar, però que ha ajudat a unificar la imatge externa de l'Ajuntament.

²Ajuntament de Ripollet (2016). *Manual d'usos i aplicacions de la nova identitat gràfica de l'Ajuntament de Ripollet*.

D'altra banda, s'han creat algunes marques/logos de ciutat, relacionades amb polítiques municipals, com ara Barris al cor, Sumem Verd, Vila groga o el pollet LGTBI. En aquest sentit, hi ha algunes propostes pendents de concretar, com ara el logo dels serveis educatius.

L'opinió dels coordinadors, en general, és que la imatge institucional està prou definida i també valora positivament el canvi d'imatge que ha suposat la posada en marxa del nou portal ripollet.cat.

Quant a la percepció que té el personal municipal de la imatge corporativa de l'Ajuntament, més del 75% considera que està prou definida i un 93,39% afirma que si veu un cartell o campanya, identifica clarament l'escut de l'Ajuntament i la marca +ciutat!, el que ajuda en la difusió de les campanyes i accions municipals.

Hi ha alguns aspectes, però, que cal polir, com és el fet que, a vegades, personal dels diferents serveis facin el seus propis cartells, posant el logo de l'Ajuntament, sense que compleixi el que disposa el manual d'identitat gràfica, tot i que això cada vegada és menys usual. També cal unificar els avisos, que han d'anar tant en castellà com en català, així com les imatges de xarxes i la signatura del personal municipals als correus corporatius.

2.3. Mapa de mitjans de comunicació a Ripollet

A Ripollet, com a la major part dels municipis, hem de diferenciar els mitjans públics dels mitjans privats. Dins dels canals de comunicació públics, comptem amb els institucionals (web i xarxes socials) i amb els mitjans de comunicació municipals (ràdio, apartat d'actualitat de la web municipal ripollet.cat i la revista *lallana*), alguns dels quals també tenen les seves pròpies xarxes socials. Quant als privats, Ripollet compta amb dues revistes setmanals d'informació local en format paper i amb versió digital, que són la *Revista de Ripollet* i *Ripollet al Dia*. També hi ha altres mitjans, més de caire comarcal, com *A Fons Vallès*, o *Línia Vallès*.

2.3.1. Mitjans públics

Entre els mitjans públics, diferenciem clarament els **mitjans institucionals** (web i xarxes), dels **mitjans de comunicació municipals** (Ripollet Ràdio, *lallana*, apartat actualitat de ripollet.cat i les seves xarxes socials).

El pas endavant que l'Ajuntament va fer el juny de 2021 amb el llançament de la nova web ripollet.cat ha permès crear un arbre web molt més adequat a la realitat municipal i pensat en el ciutadà. A més, s'han revisat i reeditat molts dels continguts, la majoria agrupats segons els serveis. També ofereix nous menús i elements, com ara avisos, accessos directes a xarxes socials i a serveis, així com les vídeo actes dels plens. Alhora, ha permès eliminar altres blogs, com el del CIP Molí d'en Rata o la Biblioteca; espais web com el d'InfoRipollet, que han quedat totalment integrats.

A l'enquesta realitzada al personal municipal, més del 70% de les persones enquestades considera que la web ripollet.cat ha millorat bastant (49,05%) o molt (21,69%), mentre que el 17,92% opina que ha millorat poc i el 6,6% gens. Els mitjans de comunicació també valoren positivament les millores a ripollet.cat. Quatre dels cinc mitjans que van respondre l'enquesta valoren en un 3 sobre 5 aquestes millores per al desenvolupament de la seva feina, mentre que un d'ells les valora amb un 4 sobre 5.

Es tracta d'un web intuïtiu i accessible, que suposa una única porta d'entrada de la ciutadania a l'Ajuntament, amb criteris d'administració oberta i transparència. En aquest sentit, un dels reptes comunicatius que l'Ajuntament es va fixar amb l'estrena del nou portal va ser el d'aconseguir el segell Infoparticipa que atorga la UAB als consistoris que certifiquin el seu compromís amb la transparència, mitjançant els 52 indicadors fixats pel Laboratori de Periodisme i Comunicació. A l'informe de 2020 vam aconseguir passar de complir 16 a 41 indicadors i el 2022 aquesta xifra ha passat als 48 indicadors assolits en l'informe de 2021, aconseguint el segell, tot i que l'objectiu és continuar treballant fins al 100%.

El nou portal ofereix no només l'accés al web ripollet.cat, sinó també a una nova seu electrònica, amb uns 80 tràmits, organitzats per categoria. A més, es tracta d'un web totalment adaptat per a dispositius mòbils.

Ripollet.cat rep mensualment unes 9.500 visites i unes 6.500 entrades. El 59,5% de les visites procedeixen de google i un 31,6% són directes.

Com hem dit, el portal InfoRipollet s'ha integrat a ripollet.cat a través del minisite 'Actualitat', que inclou notícies, agenda, la versió digital de *lallana* i els accessos directes al canal Ripollet TV de Youtube o a ripolletradio.cat.

Quant a les **xarxes socials**, l'Ajuntament de Ripollet gestiona directament tres comptes, a Twitter, Instagram i Facebook, a més del compte d'ISSUU i el canal de Youtube, que es gestiona des dels mitjans municipals. Des de la seva posada en marxa, l'any 2015 i fins a finals de 2018, quan es va reforçar el Departament de Comunicació amb una tècnica de comunicació, el seu ús va ser discret, però continuat, destacant Facebook com la xarxa social més utilitzada per part de la ciutadania, seguida de Twitter, amb un perfil més tècnic. En els darrers tres anys, molt marcats per la pandèmia, l'evolució ha estat d'un ascens constant de les tres xarxes socials, tot i que darrerament Twitter i Facebook s'han estancat una mica, encara que continua creixent. Destaca, especialment, el creixement de seguidors d'Instagram, on l'Ajuntament s'ha convertit en el canal de referència per a agents socials i econòmics, així com per la ciutadania en general, multiplicant per 5 el nombre de seguidors entre finals de 2018 i desembre de 2021, fins arribar a superar els 8.500 seguidors el maig de 2022. El perfil de les persones usuàries d'aquest canal és molt semblant al de Facebook, amb un nombre més actiu de dones, que suposen un 64,6% davant el 35,4% d'homes, i predomina el grup d'edat entre 35 i 44 anys, essent també molt nombrosos el de 45 a 54 anys, seguit del de 25 a 34 anys.

Un dels actius que té aquest canal és la resposta ràpida que se li dona a les persones usuàries a través de missatges privats, principalment per a demandes d'informació, trasllat de queixes o incidències al departament corresponent, tasca que realitza, habitualment, la cap administrativa de Comunicació.

Evolució dels seguidors de les xarxes socials @ajripollet

@ajripollet	Maig 2022	2021	2020	2019	2018
Twitter	3.266	3.174	2.940	2.340	1.887
Instagram	8.512	7.850	6.446	3.700	1.632
Facebook	5.053	4.890	4.497	3.384	2.690

A banda de les xarxes institucionals i dels mitjans municipals, alguns serveis o departaments també compten amb xarxes socials pròpies, com és el cas de Joventut, Cultura i Esports, que ja tenien quan eren Patronat o el cas de la Biblioteca, amb una planificació d'acord a les directrius fixades per la Xarxa de Biblioteques de la Diputació de Barcelona.

El maig de 2020 es van crear, a petició de Desenvolupament Econòmic, les xarxes socials Ripollet Impulsa, com a nova marca d'Ocupació, Empresa i Comerç de l'Ajuntament de Ripollet, amb la intenció de transmetre una imatge renovada, d'acord als valors de transformació i innovació que es volien transmetre.

Pel que fa a les Escoles Bressol Municipals La Rodeta del Molí i La Verema, que tenien compte d'Instagram des d'abril 2019, aquest es va reactivar el febrer de 2020, un cop la seva gestió va passar a ser a través de l'empresa pública Genera Mitjà propi S.L. Una reactivació en detriment de les xarxes de Twitter i Facebook, que es van deixar d'utilitzar.

L'any 2021, el Departament de Comunicació va elaborar un Protocol d'ús i estil de les xarxes socials de l'Ajuntament de Ripollet¹, que encara no s'ha fet extensiu a la resta de personal municipal, a l'espera de ser aprovat juntament amb aquest Pla de Comunicació, tot i que caldrà actualitzar, tal com preveu el pla d'acció. Es tracta d'una breu guia amb la intenció que sigui un document que estableixi unes pautes comunes per aconseguir una presència coordinada, homogènia i coherent de les diferents xarxes socials institucionals de l'Ajuntament de Ripollet, especialment els comptes de Ripollet Impulsa, Ripollet Jove, Ripollet Esports i Ripollet Cultura, donat que tant la Biblioteca Municipal com les Escoles Bressol Municipals i les xarxes InfoRipollet segueixen la seva pròpia planificació i/o pla de comunicació, com ja hem dit.

¹ Departament de comunicació de l'Ajuntament de Ripollet (2021). *Manual d'ús i estil de les xarxes socials de l'Ajuntament de Ripollet*.

Una de les opinions que ens ha transmès el personal directiu és que no es veu homogeneïtat en l'estil de les diferents xarxes institucionals, especialment si comparem les de @ajripollet amb la resta. Així mateix, es parla d'una manca de planificació de les publicacions, el que es veu en la seva periodicitat i temàtica. Això és fruit del fet que part de les xarxes socials són gestionades per personal tècnic dels àmbits als quals pertanyen, però amb escassa formació en aquest sentit. El Departament de Comunicació ha fet alguna sessió online per a resolució de dubtes i coordinació de les diferents xarxes, molt ben rebudes per part de les persones que hi han participat.

Mapa de xarxes socials de l'Ajuntament de Ripollet - Maig 2022

ÀREA/ DEPARTAMENT						 WEB
PRESIDÈNCIA Ajuntament	@AjRipollet (3.266)	@AjRipollet (5.053)	@Ajripollet (8.512)	https://issuu.com/ajuntamentderipollet (6) innactiu fa 1 any	RipolletTV Gestionat per InfoRipollet (716)	ripollet.cat
InfoRipollet Ripollet Ràdio	@InfoRipollet (2.530) @RipolletRadio (1.408) notícies + podcast	@InfoRipollet (3.551) @RipolletRadio (1.482)	@inforipollet (714) 0 post @ripolletradio (477) 0 post			ripollet.cat/ac tualitat ripolletradio.c at
DESENV. COMUNITARI Cultura	@Culturariipollet (1.578) fins al març 2022	@ripollet.cultura (3.496) @ripolletfestama jor(1.364) fins al març de 2020	@ripollet_cultu ra (2.622)		Ripollet Cultura (14) fins al 2018	Blog fins al juliol de 2018
Esports	@RipolletEsports (1.673)	@ripolletesports (inhabilitada el maig de 2022)	@ripolletesport s (2.616)		Esports Ripollet (37) fins al 2020	
Biblioteca	@BiblioRipollet (759)	@Bibliotecade Ripollet (630)	@biblioripollet (1.744)			Wordpress fins a 2021
Teatre Auditori						teatreauditori delmercatvell. cat
DESENVOLUP AMENT ECON. Ocupació	@RipolletImpul sa (559)	@ripolletimpul sa (460)	@ripolletimpul sa (1.105)			
DRETS SOCIALS Escoles Bressol	@ebpripollet (112) fins juliol 2019	@EscolesBress ol (390) fins al juny de 2019	@ripolletescole sbressol (711) poc actiu			escoles.ebprip ollet.cat fins 2021
Joventut	@ripolletjove (837) fins des. 2019	@ripolletjove (596)	@ripolletjove (2.155)		Ripollet Jove (24) fins al 2018	Wordpress 2009-16

Del mapa de xarxes socials de l'Ajuntament de Ripollet es desprèn, com a trets destacats:

- L'important nombre de canals existents, en total, 33 comptes oberts de 9 serveis o equipaments diferents, la major part dels quals tenen Facebook, Instagram i Twitter. Això fa que tant la informació com el nombre de seguidors es dispersin, a més de suposar que moltes vegades es dupliquin informacions, generant esforços innecessaris, o que hi hagi canals que la seva activitat sigui compartir les publicacions d'altres comptes, tant institucionals com no, o automatitzar les publicacions, sense cap interacció amb les persones que segueixen aquell canal.
- L'important nombre de canals que no es mantenen o s'utilitzen, essent 12 comptes de xarxes socials el que no tenen cap activitat o en tenen gairebé nul·la.
- En la major part dels casos, Instagram és la xarxa que proporciona més seguidors, seguida de Facebook i Twitter en darrer terme, tot i que hi ha serveis com Cultura o InfoRipollet que tenen un ampli seguiment a Facebook.

Pel que fa als **mitjans municipals**, actualment, l'Ajuntament de Ripollet compta amb el següent:

- ***lallana***, revista mensual d'informació sociocultural, creada el 2020. Fins al juny de 2022 s'han editat 27 edicions, des de febrer de 2020. Aquesta publicació pren el relleu a la fórmula tradicional de revista institucional amb publicitat, editada durant prop de 40 anys sota els noms *El Butlletí*, *BR* i *InfoRipollet*. Com a novetat, *lallana* no porta publicitat i dona prioritat a informació de ciutat i els seus agents socials i ciutadania, per sobre la de la gestió municipal.
- **Ripollet Ràdio**, emissora municipal, amb programació realitzada per voluntariat i entitats. Creada el 1997. Ha passat per diferents etapes, fins a adoptar l'actual fórmula de voluntariat i periodicitat, que li ha donat una gran estabilitat des de 2012. A més, des de 2017 no té publicitat. Disposa d'un servei de ràdio a la carta, amb un arxiu de 8.300 programes.

Darreres dades de descàrregues:

2019: 2.124 descàrregues

2020: 1.106 descàrregues

2021: 1.044 descàrregues

2022, 648 descàrregues (1/5/22).

Ripollet Ràdio compta amb un important grup de voluntaris, que realitzen una trentena de programes (entre setmanals, mensuals i quinzenals), 11 dels quals són duts a terme per entitats. També fa diferents programacions especials durant l'any, amb ràdio al carrer, com ara per Festa Major, Sant Jordi, Nadal o la Cavalcada de Reis. I el 2023 també té previst celebrar el dia de la ràdio, el 13 de febrer, a banda de la programació especial amb motiu de les eleccions municipals i diferents iniciatives relacionades amb el seu 25è aniversari.

Per millorar la formació i renovar i ampliar contínuament el cos de voluntariat, anualment es fa un curs de formació a la ràdio i acompanyament en la posada en marxa dels nous programes.

- **Notícies i agenda de la web municipal.** De 2019 a maig de 2022, s'han publicat:
1.554 notícies i 1.008 actes d'agenda a ripollet.cat. Es dona cobertura a tota la informació de ciutat, incloent-hi l'actualitat política, del govern i l'oposició, i les cròniques dels plens municipals.
- **Xarxes socials:**
 - **Facebook**
 - InfoRipollet. 3.547 seguidors. Notícies publicades al canal de notícies de la web municipal i post específics.
 - Ripollet Ràdio. 1.482 seguidors. Notícies dels programes i activitats de la ràdio.
 - **Twitter**
 - InfoRipollet. 2.532 seguidors. Notícies publicades al canal de notícies de la web municipal i post específics.
 - 1.408 seguidors. Ripollet Ràdio (notícies dels programes i activitats de la ràdio)
 - **Youtube Ripollet TV**
 - 713 subscriptors. 80.000 visionats (2019-2022)
 - 89 vídeos (2019-2022). Produccions municipals vàries, com ara gravació d'actes en línia, vídeos de campanyes institucionals o peces de resum d'activitats importants com la Festa Major.
 - 152 directes (principalment informatius i plens municipals)

2.3.2. Mitjans privats

La *Revista de Ripollet* és el setmanari d'informació local, gratuït i independent, nascut el 1984 i editat per l'Associació Ràdio Ripollet. Es tracta de la revista gratuïta més antiga del Vallès Occidental i iniciava el 2022 amb la revista nº 1.164. Actualment edita 3.000 exemplars, la meitat que fa uns anys, i compta amb entre 32 i 28 pàgines, una dada que també ha disminuït en els darrers anys. El propi mitjà ha publicat recentment sobre les dificultats econòmiques per les que passa i ofereix la possibilitat de subscripció anual o solidària.

Ripollet al dia és un setmanari local privat, gratuït i independent, que depèn del grup Cerdanyola al dia. Fundat l'any 2.000, també compta amb una versió digital i distribueix uns 3.000 exemplars.

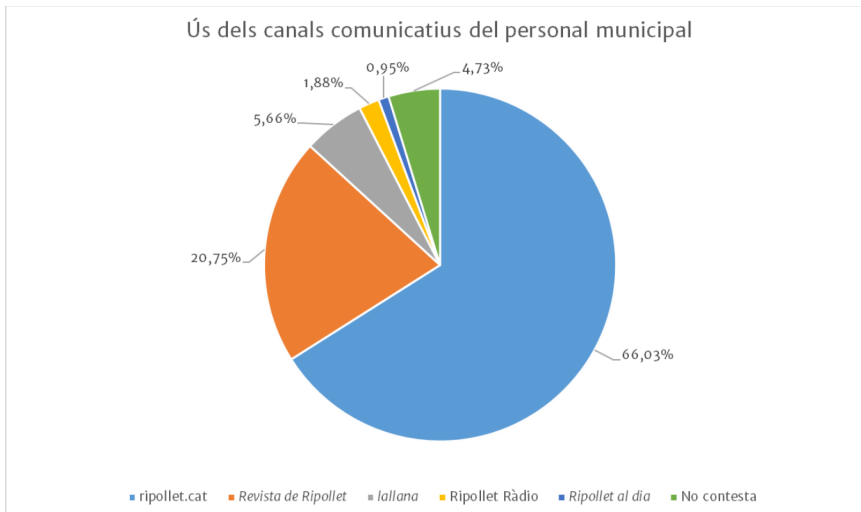
Aquests dos mitjans privats locals a més d'informar de l'actualitat local, també són, en certa manera, una eina de fiscalització de l'acció de govern, a través de la qual també coneixem l'opinió d'agents socials i polítics, així com de la ciutadania en general. Una singularitat que aporta contrast i transparència a la informació sobre l'acció de govern i alhora augmenta l'eficàcia de la comunicació institucional, en ser dos importants canals de comunicació externa, juntament amb els mitjans municipals.

A nivell de difusió comarcal, destaquen el diari digital de Cerdanyola i Ripollet *A Fons Vallès*, que es va reeditar el maig de 2020, en plena pandèmia, o el diari *Línia Vallès*, que publica informació de Cerdanyola, Ripollet i Barberà del Vallès, en format paper i digital.

Tots els mitjans privats compten amb xarxes socials pròpies, que utilitzen en major o menor grau, a excepció de *Ripollet al Dia*, que utilitza la web com a mitjà digital.

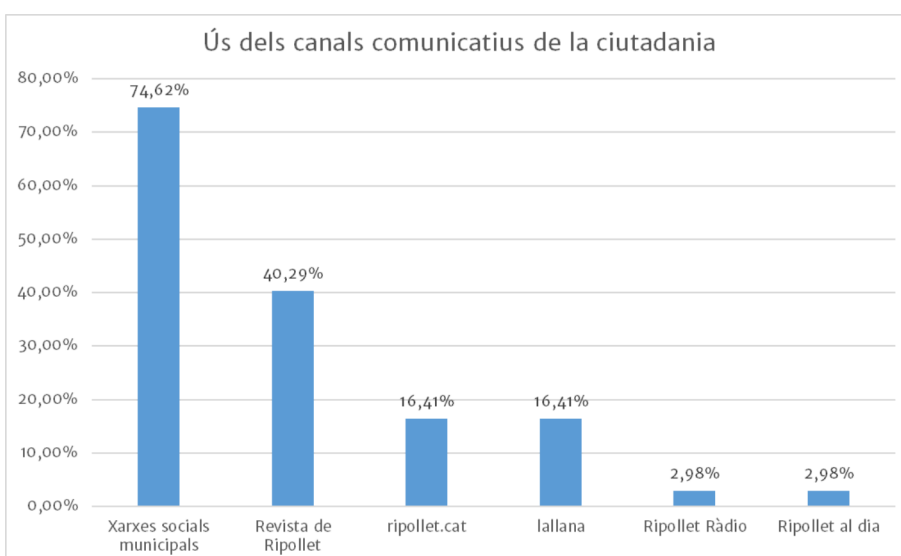
2.3.3. Ús dels canals comunicatius per part dels principals públics

Pel que fa al personal municipal, el canal més utilitzat per informar-se sobre l'actualitat municipal és la web ripollet.cat, escollida en primer lloc per un 66,03% de les persones enquestades, seguit de la Revista de Ripollet (20,75%) i, bastant per sota, de la revista municipal *lallana* (5,66%). De forma més residual, dues de les 106 persones que van respondre l'enquesta asseguren escoltar Ripollet Ràdio per informar-se (1,88%) i una Ripollet al dia (0,95%).



Quant a les xarxes socials, més del 60% del personal assegura que consulta habitualment les xarxes municipals, enfront del 35,84% que diu que no ho fa. Com a xarxa de referència, destaca Instagram, amb prop de 36% de les respostes; seguit de Twitter (22,64%) i Facebook (15,09%). És significatiu el 23,58% del personal que respon no tenir cap xarxa de referència.

Entre la ciutadania, són moltes les persones que escullen diferents mitjans de comunicació per informar-se de l'actualitat de l'acció de govern, combinant habitualment un canal en paper i un digital. La principal font d'informació sobre les notícies relatives a l'Ajuntament, però, són les xarxes socials. Així, 50 dels 67 enquestats diuen que s'informen a través d'elles. La segona font més utilitzada és la Revista de Ripollet (27) i les segueixen la web municipal riplollet.cat (11) i la revista municipal lallana (11). Els mitjans menys consultats són Ripollet Ràdio (2) i Ripollet al dia (2).



L'ús de les xarxes socials està molt estès entre la ciutadania. Prop del 80% dels enquestats asseguren seguir alguna xarxa municipal, el 25% dels quals afirmen que segueixen més d'una. Un 26,8% de les persones enquestades no segueixen cap xarxa social municipal, la majoria majors de 45 anys, però també en trobem algunes persones menors de 20 anys. Instagram torna a ser el canal més seguit, amb prop del 65% de les respostes; seguit de Facebook (25,37%) i Twitter en darrer lloc (10,44%).

Els mitjans de comunicació, no tots segueixen les xarxes socials de l'Ajuntament. Així, dels cinc mitjans que van respondre l'enquesta, tres d'ells sí les segueixen i dos no. Sí coincideixen quatre d'ells en el fet que la seva xarxa de referència és Twitter, ben al contrari de la ciutadania i el personal municipal, entre els quals és el canal més minoritari.

2.4. Comunicació interna

Pel que fa a la comunicació interna, d'entrada, la visió general que transmeten tant els coordinadors com la resta de personal és la dificultat de coordinar el traspàs d'informació entre departaments i, especialment entre àmbits, però no tant a nivell intern de cada departament o regidoria. Així, a grans trets, es veu necessari definir l'estructura de comunicació interna de l'Ajuntament, així com els protocols a seguir per fer arribar la informació al Departament de Comunicació i a d'altres serveis clau com l'OAC. Hi ha l'opinió generalitzada que la majoria de vegades comuniquem millor a la ciutadania que als companys, és a dir, internament. El personal municipal considera, en un alt percentatge, que la informació circula massa horitzontalment, especialment, a l'escala de personal directiu, i demanen una comunicació més bidireccional i descendent entre la direcció i la resta de personal. Molt sovint, quan des de Comunicació es requereix la informació als departaments per a donar-la a conèixer a la ciutadania, s'evidencien aquests bloquejos en els fluxos d'informació interna i una manca de definició de la seva metodologia de treball.

El desconeixement de la feina dels altres així com de les pròpies persones que hi treballen és un altre aspecte destacat de forma generalitzada, el que pot alimentar rumors i no generar sentiment de pertinença a l'organització. En aquests moments, aquest sentiment de pertinença es percep alt si ens referim al propi àmbit, però baix si parlem, en general, de l'Ajuntament com a ens. Una dada proporcionalment directa al fet que bona part del personal municipal considera que la comunicació interna flueix molt més dins del propi àmbit que entre els diferents àmbits de l'Ajuntament, el que pot donar pas al rumor i a la desconfiança. Així mateix, també és significatiu l'alt nombre de comentaris sobre el desconeixement que existeix entre els personal municipal dels diferents àmbits i la feina que realitzen. Aquesta baixa consciència de que som un sol ens s'accentua més en àmbits com Desenvolupament Comunitari, que després de la dissolució dels patronats encara no ha acabat de fer el procés de consolidació de la seva estructura i dinàmiques de treball.

A més, tots els coordinadors/es asseguren que la intranet actual no funciona i entre el personal les dades del seu ús són molt baixes, ja sigui perquè la veuen obsoleta, poc intuïtiva, perquè no tot el personal té accés a un ordinador en el seu dia a dia o perquè manquen continguts que puguin atraure al públic d'aquest canal i faci que el vegin útil. En aquest sentit, s'aposta per millorar aquest canal, però també per crear-ne de nous, com ara Telegram intern o mailing.

Des de Governança i Presidència, el seu coordinador assegura que encara no està prou definida l'estructura de comunicació interna de l'Ajuntament, perquè s'està

acabant de treballar el desplegament dels àmbits i els mecanismes de comunicació interna són immadurs. Mentre que la comunicació horitzontal està començant a funcionar, per exemple a nivell de coordinadors, amb una temporalitat i estructura, el repte és la verticalitat, on encara predomina la comunicació informal. Quant a la cultura organitzacional, valora positivament la creativitat i el treball en equip, però opina que no es gestiona bé el rumor i apunta a la informació i la transparència com a resposta, per ajudar a tallar-los. El sentiment de pertinença és, en la seva opinió, el que ha ajudat a avançar en el darrer any en el seu àmbit i creu que és normal sectoritzar els nivells d'identificació amb l'organització, de més proper a més llunyà. Quant als canals actuals de comunicació interna, apunta un abús del correu electrònic i de les reunions i un mal ús del whatsapp, mentre que cal una aposta per l'absis com a eina de treball i per la intranet per a l'intercanvi d'informació, més enllà de l'aspecte laboral. També aposta per les eines col·laboratives com Trello, racionalitzar els usos del temps i definir els canals formals institucionals.

El coordinador de Desenvolupament Econòmic creu que encara es funciona amb estructures massa informals i falta reforçar la comunicació vertical bidireccional dins de cada àmbit i traslladar a la resta d'àmbits què fa cadascun, més enllà de la informació que es traspasa en compartir projectes transversals. La gestió del rumor també és un punt a millorar i apunta avançar-se, informant, en un to més proper i no tan administratiu, sobre temes que afecten a l'organització. Creu que existeix un fort sentiment d'equip en el seu àmbit, on ajuda que cada persona tingui definits els seus projectes i objectius, però creu que cal generar un major sentiment de pertinença a l'organització i no a la ciutat, com potser hi havia fins ara, donat que cada vegada més personal és de fora. Quant als fluxos d'informació, apunta la necessita de filtrar i traslladar millor la informació a nivell intern i un canvi de xip, essent més proactius i conscients que és tan important el que fem com informar-ne.

El coordinador de Desenvolupament Comunitari creu que l'estructura de comunicació interna no està prou definida i aposta per canals més immediats, a banda de la intranet. Considera imprescindible reforçar la cultura organitzacional per tenir “una bona salut com a organització” i dedicar temps a reflexionar i treballar valors com l'empatia i el treball en equip, per superar el sentiment de pertinença als antics patronats i passar al de personal de l'Ajuntament de Ripollet. Quant als fluxos de comunicació interna, creu que no funcionen (correus que no es contesten o es contesten tard, llargs fils de correus, persones poc localitzables o massa reunions), aposta per canals més immediats i per regular l'ús dels canals interns, com ara les informacions que s'han de publicar a la intranet o per correu electrònic.

El coordinador de Territori i Sostenibilitat assegura que l'estructura està definida i clara, però que no funciona com hauria de fer-ho. Això fa pensar que és important fixar la comunicació interna com a una de les prioritats de funcionament de l'àmbit. Actualment, pensa que els fluxos són massa unidireccionals i creu que cal més bidireccionalitat. També acusa una percepció d'opacitat i desconeixement entre departaments, tot i que sí creu que existeix, en general, un sentiment de pertinença, encara que una mica diluït amb la pandèmia.

La coordinadora de Drets Socials, per la seva part, assegura que els canals de comunicació interns dins l'àmbit funcionen, però no tant fora d'ell. Els fluxos de comunicació són constants però no planificats i creu que predomina la comunicació vertical i descendent, sense gaire bidireccionalitat. Quant als canals, la intranet la veu poc atractiva i planteja altres com newsletters o un butlletí informatiu intern, a més de possibles xarxes internes com Telegram. Quant a la cultura organitzacional, creu que és essencial reforçar-la i que la comunicació sigui estratègica en aquest sentit, però, com tots els coordinadors, assegura que la manca de personal i la sobrecàrrega de feina fa prioritzar la feina del dia a dia i no aturar-nos a reflexionar i planificar en aquest sentit.

Pel que fa a la comunicació interna, també vam creure necessari entrevistar a la cap del Departament de Persones i Organització, dins de l'àmbit de Governança. L'Ajuntament, segons la cap de Persones, ja va plantejar, abans de la pandèmia, treballar en un portal de l'empleat, accessible a través de la intranet, el que garantia que, abans d'entrar, el personal hagués llegit determinades informacions considerades d'interès.

D'altra banda, el Pla d'Ordenació de Recursos Humans (PORH), aprovat el 2019, ja recollia la necessitat de tenir un Pla d'acollida, que inclogués informacions com l'organigrama, les fitxes de treball, el llistat dels contactes, el conveni, formació i prevenció o la nòmina, a més de permetre fitxar. Un acord que requereix una partida pressupostària a tal efecte per a dur a terme el procediment de licitació del servei, a més de decidir si va lligat o no al programa de nòmines. A les propostes de millora de l'estudi de riscos psicosocials ja s'ha plantejat fer un portal com l'esmentat i la cap de persones assegura que "realment, és una necessitat".

L'actual intranet, creada des del Departament d'Informàtica, permet publicar a tot el personal, però registra un ús molt baix. Sánchez reconeix que en el seu moment, cap a l'any 2014, les expectatives eren molt altes respecte la intranet, però que és un projecte que cal revisar i renovar.

D'altra banda, tampoc està fixat o regulat l'ús que ha de tenir la intranet, així com el correu electrònic o altres canals de comunicació interna, tot i que cal tenir en compte que el naixement de la Intranet va respondre a la voluntat d'evitar l'ús incorrecte del correu electrònic.

La creació d'altres canals, més accessibles i directes, com ara Telegram, resulta un element a considerar per part de Persones. També es planteja idoni que el portal o canal utilitzat pugui incloure altres informacions d'interès, com ara el resum de reunions a nivell de Junta de Personal i altres temes relacionats amb l'aspecte més laboral.

La cap de Persones també considera que existeix un desconeixement de la feina d'altres companys i departaments, així com de les persones que es van incorporant a la plantilla, el que fa que a vegades se'n parli de forma, fins i tot, despectiva. Aquest desconeixement creu que s'incrementa pel fet que el personal estigui en edificis separats i per la temporalitat d'alguns llocs de treball. En general, creu que existeix la percepció de que no arriba la informació i, en aquest sentit, també veu imprescindible que els coordinadors dediquin temps a traslladar els temes i projectes d'altres àmbits.

Aquest darrer aspecte, també és recurrent en l'opinió del personal municipal a l'enquesta sobre comunicació institucional, que va respondre un total de 106 persones de tots els àmbits, de les quals, 57 eren personal tècnic i directiu, 31 personal administratiu i la resta d'altres escales.

El paper o importància que la comunicació interna té per a la seva organització es percep de forma molt diversa, generant diversitat d'opinions, tot i que l'opció més escollida, amb 35 respostes, és la que considera que la comunicació interna és una eina fonamental, que s'utilitza de forma proactiva, tant per informar com per coordinar i transmetre els valors i la cultura corporativa de l'Ajuntament. 26 dels enquestats baixen un esgló en aquesta opinió favorable i pensen que la comunicació interna s'utilitza per informar al personal i coordinar, proporcionant mecanismes de feedback. Aquelles persones que només pensen que la comunicació és utilitzada de forma unidireccional en sentit descendent, des de la direcció, són 15 de les 106. Destaca, però, que prop d'un 25% dels enquestats, 23, consideren que no se li dóna suficient importància i que predomina la comunicació informal entre companys.

Així mateix, a la pregunta de quina informació interna predomina, prop de la meitat (50) consideren que la comunicació entre membres del mateix departament i 25 opinen que predomina la comunicació informal, entre companys. 15 de les 106 respostes apunten cap a una comunicació més global,

dins del mateix àmbit, mentre que 17 creuen que existeix comunicació interna tant entre departaments com entre àmbits, a tots els nivells de l'organització.

Si comparem les dades de valoració del nivell de comunicació interna dins dels departaments, a escala interdepartamental o entre els àmbits, veiem que la que més predomina és la comunicació interna dins del propi departament, amb una valoració mitjana del 7,05. La comunicació entre departaments o àrees del mateix àmbit es valora amb una mitjana del 5,41, mentre que la comunicació entre els diferents àmbits té una mitjana del 4,65.

Quant als canals de comunicació més utilitzats en la comunicació interna, predomina, molt per sobre de la resta, l'ús del correu electrònic, que 98 dels 106 enquestats utilitzen molt o bastant. El segueix l'ús del WhatsApp, amb una mica menys d'ús el telèfon i en menor grau les reunions grupals. En darrer terme, hi ha l'ús de la intranet corporativa. Només 19 dels 106 enquestats asseguren utilitzar-la molt o bastant, mentre que la resta diu que la fa servir poc o gens. En aquest sentit, del total de persones enquestades, 14 asseguren que consulten la intranet diàriament, 55 setmanalment, 28 mensualment i 7 persones diuen que mai.

Quant als continguts que poden ser d'interès per al personal municipal, destaca la demanda d'informació sobre procediments interns i metodologia de treball. També es demana informació com ara la llista actualitzada de contactes, l'organigrama amb foto per posar cara als companys, informació sobre promocions internes, convocatòria de places o noves incorporacions, així com informació de les funcions de cada departament/treballador. Poder accedir a la pròpia carpeta de treballador, comptar amb taulell d'anuncis o apartat de formació són altres de les demandes.

Prop del 60% opina que caldria posar en marxa algun altre canal de comunicació interna. Entre les propostes de nous canals, destaca la de crear una xarxa social corporativa, com ara Telegram o Whatsapp (42,45%). Un 20,75% prefereix butlletins electrònics i newsletters, mentre que el 10,37% creu que cal una bústia de suggeriments. Quant a d'altres propostes fetes pels mateixos enquestats, hi ha la d'utilitzar eines col·laboratives professionals, com ara Sharepoint, GLPI o Office 365; o fer més reunions on pugui participar personal de totes les escales salarials.

D'altra banda, de l'enquesta al personal municipal també es constata una alta demanda d'informació relativa a allò que fa i afecta a l'Ajuntament, especialment, si tenim en compte que prop del 80% del personal considera que per a realitzar la seva feina correctament requereix estar al dia de les novetats i/o notícies que

afecten l'Ajuntament, com ara ajuts, serveis o subvencions, entre d'altres. Però el grau de satisfacció amb la informació que reben és relativament baix, amb una mitjana del 5,31 en la valoració de l'1 al 10.

En part, aquesta manca d'informació o bidireccionalitat pot venir marcada, com hem indicat a l'inici de l'apartat, per la necessitat de definir més clarament l'estructura de comunicació interna i dels protocols a seguir per a que flueixi la informació. Cal tenir en compte que poc més del 40% del personal té clar quin és el referent de comunicació del seu àmbit o la persona que vehicula habitualment la informació al Departament de Comunicació o la penja a la intranet, mentre que el 55,66% assegura no tenir-ho clar, destacant, per sobre d'altres àmbits, el de Drets Socials. Quant a la necessitat o no de tenir aquest referent, més del 60% ho consideren indispensable per vehicular la informació al Departament de Comunicació; un 20,75% creu que no és necessari, ja que els coordinadors haurien de ser els encarregats de traslladar aquesta informació, i, per últim, el 13,20% creuen que estaria bé, però són conscients que això suposa una càrrega de feina.

Per assabentar-se de les notícies que afecten l'Ajuntament, el 33,96% del personal enquestat assegura utilitzar les xarxes socials, mentre que el 32,07% ho fa a través de la Intranet, el 25,47% de la web municipal ripollet.cat i un 8,49% espera que li comuniqui un superior. En aquest sentit, és important destacar que algunes persones han explicat que no coneixen l'actual estructura del portal municipal i que els hi costa trobar algunes informacions.

Quant al tractament del rumor a l'organització, l'opinió majoritària (40,56%) és que els rumors són habituals, flueixen amb normalitat i no es gestionen. Per contra, el 31,13% pensa que tracten d'evitar-se, fomentant una comunicació fluida entre el personal. El 9,43% assegura que si apareixen, es contraresten amb comunicats formals i oficials dels càrrecs directius i un 6,6% creu que apareixen i es tracten de corregir sense èxit.

Per a més del 40% del personal municipal, la comunicació interna és fluida, però es podria millorar, explotant més els canals i les eines de comunicació. Un 28,30% creu que el principal problema en la comunicació interna de l'Ajuntament és l'hermetisme d'alguns departaments, fent que no flueixi la comunicació; un 22,64% opina que falta comunicació entre responsables i subordinats i un 4,71% apunta una inexistència de canals formals de comunicació.

Entre les aportacions finals que el personal municipal fa a l'enquesta, trobem diferents opinions que apunten que sovint les respostes dels companys a diferents consultes o demandes d'informació triguen molt o no arriben; així com que costa molt a vegades que t'agafin una trucada, el que obliga a utilitzar altres canals.

També s'apunta la necessitat de reforçar els recursos humans del Departament de Comunicació i que existeixi un referent de comunicació de cada àmbit, amb formació adequada. Una actualització tecnològica, la millora del coneixement de la web i trobar mecanismes que convidin a la participació i a l'ús dels canals de comunicació interns són altres de les propostes recollides.

2.5. Comunicació externa

El Departament de Comunicació s'encarrega de la comunicació institucional, que inclou la comunicació corporativa i la comunicació externa, així com la relació amb els mitjans de comunicació. En general, parlem de tot allò que no és comunicació interna i que inclou moltes accions cap a la ciutadania en general, tant per canals propis com externs. Estem parlant d'accions als mitjans de comunicació, campanyes de publicitat, publicació als mitjans propis, gestió de xarxes socials, actes públics o gestió de la imatge corporativa. Accions encaminades a aconseguir informar i donar respostes a la ciutadania, a més d'aconseguir la seva participació activa en les polítiques públiques. En aquest sentit, el portal municipal ripollet.cat també hi juga un paper important de cara a la comunicació externa.

Durant l'any 2021, es van realitzar un total de 115 notes de premsa; 24 convocatòries de rodes, la majoria telemàtiques i 160 cartells i adaptació a xarxes, a més de la publicació diària de post i històries a les xarxes socials.

A banda de les campanyes habituals de Nadal, Preinscripció escolar, Festa Major, 25N i 8M, el 2021 també es van dur a terme altres campanyes específiques, creades per la necessitat de donar a conèixer i informar a la ciutadania d'accions de govern, com ara la nova ordenança de Vehicles de Mobilitat Personal, el nou funcionament del servei de recollida de voluminosos o el retiment de comptes del govern municipal. D'altres han tingut objectius concrets, com la sensibilització i la prevenció, en el cas de la campanya de 'Festes amb cap', o la participació ciutadana, com en el cas dels processos participatius de Pont Vell, la remodelació del Carrer de Sant Sebastià o del parc de Primer de Maig.

En funció del tipus de campanya i les necessitats, a més de cartells i adaptació a xarxes, també es fan servir altres materials o elements comunicatius, com ara OPIS, pancartes, slides per a la web, banderoles, xbanners, vinils, exposicions, plafons o vídeos, entre d'altres.

Com hem vist al punt 2.3.3., sobre l'ús dels mitjans, la principal font d'informació sobre les notícies relatives a l'Ajuntament, per part de la ciutadania, són les xarxes socials (74,62%), seguida de la *Revista de Ripollet* (40,29), el portal municipal ripollet.cat (16,41 %) i la revista municipal *lallana* (16,41%). En preguntar si coneixen els canals de comunicació de l'Ajuntament de Ripollet, el 85,07% diu que sí i el 17,9% diu que no. Tot i això, 8 de les 12 persones que assegura no conèixer els canals municipals, en canvi, segueixen algun canal, especialment, les seves xarxes socials. Això ens indica que pot haver-hi cert desconeixement de que són canals oficials i potser cal incidir en aquest aspecte, parlant més en primera persona (ex. "hem aprovat" enlloc de "l'Ajuntament ha aprovat").

Quant a les propostes de millora de la ciutadania pel que fa a la comunicació municipal, hem recollit diferents demandes en relació a la manca de xarxes socials per part de la gent gran i a la petició de poder fer-los arribar la informació a través de correu electrònic o mitjans no digitals. També demanen més cartells al carrer de propers esdeveniments i que la informació arribi amb més antelació. Per últim, també s'apunta una manca de concordança entre el que publiquen els mitjans de comunicació i el que et diuen al propi servei quan demanes informació. Un aspecte que fa pensar en una manca de comunicació interna entre àmbits i/o departaments.

➤ **Relacions públiques**

El Departament de Comunicació, juntament amb Alcaldia, exerceix i dóna suport a les tasques de relacions públiques en l'organització d'actes i activitats, especialment si hi participen altres administracions o representants de col·lectius o entitats en l'àmbit social, econòmic o polític. Visites institucionals, reconeixements, jornades o dies internacionals, que durant la pandèmia es van reduir i que ara tornen a celebrar-se, com ara el Dia de la Policia Local, l'homenatge als veïns i veïnes centenaris, la Diada LGTBI o l'acte institucional de la Diada Nacional de Catalunya, l'11 de setembre.

Generalment, parlem d'actes organitzats en col·laboració amb altres departaments, on Comunicació s'encarrega de la cartelleria, la convocatòria als mitjans, les invitacions, el protocol l'acte, la cobertura gràfica i en xarxes i la informació posterior. Alguns d'ells són fixes, coincidint amb dates assenyalades o festes, com el cas de la Diada, i d'altres són planificats en el marc de polítiques públiques concretes. Son actes que requereixen de planificació, temps d'organització i coordinació, així com recursos materials i humans que cal tenir en compte i valorar, prèviament.

➤ **Publicitat**

La relació contractual amb els mitjans de comunicació locals està en procés de ser regularitzada, buscant la figura que més s'adeqüi a la realitat de Ripollet. Actualment, disposem d'una pàgina setmanal d'anunci institucional a la revista Ripollet al dia i una pàgina quinzenal a la Revista de Ripollet. A banda d'aquestes publicacions periòdiques, l'Ajuntament realitza, en ocasions, publicacions extraordinàries, com ara per la Festa Major, amb la portada de la Revista de Ripollet i un anunci a la revista Ripollet al dia. També puntualment, s'ha cedit aquest espai per a publicar anuncis d'associacions locals.

D'acord amb la Llei de la Generalitat de Catalunya 18/2000, de 29 de desembre, per la qual es regula la publicitat institucional, aquesta és la publicitat que duen a terme les institucions públiques per promoure i defensar els valors i les conductes que permetin consolidar la democràcia, el benestar social, la salut o la prevenció i la seguretat. Així, la publicitat institucional té per objecte:

a) Promoure i defensar la democràcia i els valors de la societat, com ara el benestar social, la cultura de la pau, la solidaritat o la salut. (Ex. campanyes de recollida d'aliments, 8M o d'informació sobre la COVID-19)

b) Informar sobre els drets i les obligacions dels ciutadans o grups de ciutadans. (Ex. Campanya sobre l'ordenança reguladora dels Vehicles de Mobilitat Personal)

c) Informar sobre l'existència de les entitats i les institucions públiques, de les activitats que duen a terme, dels serveis que presten o dels productes que promouen. (ex. Tòtem amb lones sobre els serveis de Ripollet Impulsa i l'associacionisme en l'àmbit econòmic i empresarial)

d) Informar de les activitats o els projectes duts a terme per l'Administració pública en l'àmbit de les seves atribucions o competències. (Ex. Exposició sobre el projecte de remodelació del Poliesportiu Municipal)

e) Promoure qualsevol altre missatge en l'àmbit de les competències o l'objecte social de l'entitat, la societat o la persona jurídica pública que promou la comunicació. (ex. anuncis sobre activitats, campanyes o serveis a les revistes locals)

La publicitat institucional està inherentment al servei de tots els ciutadans i ciutadanes de Catalunya i ha de constituir un instrument útil per al desenvolupament global i vetllar pels drets de les persones destinatàries i pel respecte de l'ètica publicitària, factors que es tenen en compte en la publicitat institucional de l'Ajuntament de Ripollet. A més de ser explicativa de la institució, el Departament de Comunicació també procura difondre aquells missatges que contribueixin a implicar els ciutadans i les ciutadanes en el procés de construcció d'una societat avançada des del punt de vista del seu progrés econòmic i social i de la seva consciència cívica, com és el cas de les campanyes de participació ciutadana, consum responsable o festes segures. Així mateix, en els seus missatges, té present una voluntat cohesionadora i integradora del conjunt de la societat.

➤ Relació amb els mitjans de comunicació

La relació amb els mitjans de comunicació, especialment en l'àmbit local, està marcada per la proximitat. Aquest és un aspecte important de la feina que es desenvolupa, en general, en els Departament de Comunicació, com és el cas del de l'Ajuntament de Ripollet. En aquest sentit, és important atendre les seves demandes d'informació amb rapidesa i transparència, ser accessible i mostrar predisposició. A més, el departament de Comunicació també ha de col·laborar en la gestió d'entrevistes, gravacions d'imatges, talls de veu, fotografies, elaboració de documentació, etc.

És indispensable que coneguem els mitjans de comunicació amb els que treballem i això està garantit pel que fa a Ripollet, donat que la relació és molt directa i l'agenda de contactes s'actualitza periòdicament, per tal de garantir el correcte enviament de notes de premsa, convocatòries i altres materials. D'altra banda, a més d'establir la comunicació i contacte, també es fomenten les bones relacions i es vetlla pel correcte tracte de la informació municipal. Cal dir que a Ripollet, tot i ser un municipi petit, existeixen dos mitjans locals privats, un fet poc usual en municipis del mateix nombre d'habitants, el que dona un plus de pluralitat i de contrast periodístic a les informacions municipals que es cobreixen i/o publiquen.

Quant a l'enquesta telemàtica enviada a diferents mitjans locals i comarcals que habitualment reben i publiquen informacions generades des de l'Ajuntament, per tal de conèixer l'opinió de periodistes i/o dels seus responsables, es van rebre cinc enquestes, totalment anònimes. Tots ells van assegurar tenir clar quina és la persona de referència de l'Ajuntament que manté la relació amb els mitjans de comunicació, a més de valorar, també els cinc, que els resultava una persona accessible. Així ho demostra la diversitat en la forma de comunicar-se amb ella, tot marcant la casella de telèfon (2), correu electrònic (2) o altres (1).

Pel que fa a la valoració, de l'1 al 5, de l'agilitat en la resolució de les demandes d'informació, la puntuació mitjana és molt positiva, amb un 4,2. La claredat i transparència en es respostes donades es valora amb una mitjana també alta, de 3,8 sobre 5, i la valoració de l'accés als contactes adequats per a elaborar les seves informacions, principalment amb regidors i càrrecs tècnics, és d'un 3,6.

Quant a les notes de premsa, aquestes es pengent al web ripollet.cat i s'envien a través d'un enllaç a l'apartat de Sala de premsa de ripollet.cat, on es pengent les notes i convocatòries de premsa. El seu format és considerat adequat per 3 dels 5 mitjans, mentre que dos d'ells no l'acaben de veure adequat, principalment perquè no poden descarregar les fotos en alta resolució, el que fa plantejar una solució a aquest aspecte. La majoria de notes s'envien durant el matí, que és quan

els periodistes manifesten que li resulta més còmode. Un dels mitjans, però, demana que sigui abans de les 12 h, cosa que moltes vegades no passa, ja que es redacten durant el matí i s'envien més cap a migdia. Pel que fa al dia, un dels mitjans apunta que millor si s'envien a principis de setmana, de fets que esdevinguin la setmana següent, i un altre diu que l'important és que s'envii amb antelació per poder treballar-la i publicar-la. En aquest sentit, dels cinc mitjans, un diu que sempre s'envien les notes amb temps suficient per treballar-les i difondre-les, un altre diu que gairebé sempre i els tres restants contesten que a vegades, el que fa plantejar la necessitat d'enviar-les amb una mica més d'antelació.

A la pregunta de si els resulten útils les notes enviades, un diu que sempre, dos gairebé sempre i els altres dos, a vegades, essent una valoració força positiva. Això es reflecteix en el percentatge d'informacions municipals que asseguren que publiquen: 95%, 85%, 60%, 20% i 3%, pel que deduïm que els percentatges més alts corresponen a mitjans locals i els més baixos a comarcals o generals.

Una altra dada que cal tenir en compte és que dos dels mitjans apunten que hi ha informacions rellevants de l'Ajuntament que no s'envien a la premsa com ara:

- “Per exemple, pressupostos i ordenances fiscals (no tant nota de premsa sinó trobades amb polítics amb antelació suficient com per fer seguiment previ a les votacions). Programes importants del consistori (canvi sistema recollida deixalles, p. ex.), mentre s'informa abastament d'altres menys rellevants”.
- “Informacions sobre licitacions, contractes, decrets d'alcaldia, agenda dels càrrec electes, informació de servei sobre obres, talls de trànsit o talls de subministrament, informació sobre les juntes de seguretat i actuacions de Policia Local, etc.”.

Cal dir que moltes d'aquestes informacions es poden trobar a la web ripollet.cat, ja sigui al servei corresponent, a la Seu electrònica o a l'apartat Ajuntament.

Quant a la convocatòria de rodes de premsa, un dels cinc mitjans diu que es convoquen sempre amb antelació, dos gairebé sempre i els altres dos, a vegades.

Pel que fa a les xarxes socials, tres dels periodistes asseguren que consulten habitualment les xarxes socials de l'Ajuntament i els altres dos no. Sí coincideixen en que la seva xarxa social de referència és Twitter, tret que també cal tenir en compte. La seva valoració mitjana en relació a les millores que ha suposat la nova web ripollet.cat per al desenvolupament de la seva feina és d'un 3,2 sobre 5, essent un 3 la puntuació majoritària. Quant a la gestió de la comunicació per part de

l'Ajuntament durant la pandèmia, la valoració mitjana és d'un 3,4 sobre 5, amb un 4 la puntuació majoritària i un 2 la més baixa.

Per últim, quant als comentaris de millora o de carències detectades pel que fa a la comunicació de l'Ajuntament de Ripollet, un dels cinc mitjans apunta diferents aspectes:

- Que “falten rodes de premsa o espais de trobada en temes rellevants i seguiment d'altres”.
- Que “comunicar a través de les xarxes socials no ha de significar la supressió d'altres sistemes”.
- Que els terminis “són massa ajustats en segons quines informacions, que no tenen en compte el temps de producció i comunicació paral·lela entre xarxes socials i mitjans”, tot reclamant que s'avanci la informació als mitjans, per tal que quan la publiquin no faci una setmana que ja ha sortit a les xarxes. Aquest és un aspecte complicat de canviar, ja que des de l'Ajuntament no es fa discriminació dels mitjans digitals per sobre dels tradicionals en paper, tot i que a vegades sí s'ha avançat informació a algun dels mitjans locals, atenent el seu termini de tancament.
- Que “caldría més informació prèvia i preparatòria que posterior (per ex. als plens municipals, millor tenir una preacta que una crònica)”.

2.6. Comunicació de crisi

El Pla de comunicació de crisi s'ha d'activar en cas que es produeixi una situació greu i sobteinguda, com vam viure recentment amb la pandèmia per la COVID-19. Es tracta d'una eina comunicativa essencial per tal d'aconseguir una planificació integral de la comunicació de qualsevol organització i que cal incloure dins el Pla de Comunicació general.

Les situacions de crisi es donen per fets que poden ser esperats o no, però que arriben de forma sobtada. Sabem que pot haver-hi un incendi, un accident o una intoxicació nombrosa, però no sabem quan passarà. Aquests esdeveniments reclamen d'una resposta ràpida i eficaç de l'administració i és per aquest motiu que cal tenir-la planificada amb anterioritat. El pla de crisis, però, ha de ser viu i adaptable a les diferents situacions que es puguin produir, per ajudar a ser més àgils i eficaces en la comunicació.

Així, cal preveure quins missatges, quins canals i a quins públics ens dirigirem, així com la seva coordinació i seguiment. Aquest darrer és un dels punts més importants, ja que hem de tenir clar a qui convocar en moments de crisi, és a dir, qui formarà part del Comitè de crisi municipal.

Com qualsevol pla de comunicació, aquest s'ha d'iniciar amb l'estudi de la situació de l'Ajuntament. Hem de conèixer la reputació, públics i objectius, tant a nivell intern com extern; hem de conèixer els nostres plans d'emergència i salut i els seus responsables. També cal avaluar els aspectes socials i econòmics que poden influir en la situació de crisi. I després del diagnòstic, cal elaborar un DAFO, amb Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats.

En segon lloc, cal definir el procediment i l'estratègia a seguir, identificant les tasques, les responsabilitats i dissenyant un calendari previ d'actuació. Hi ha diferents tipus d'estratègies i cal saber quina volem seguir:

- Reactiva: Comuniquem davant de sol·licituds.
- Proactiva: Ens adelantem i informem abans que el públic ho demani.
- Accessible: Transparència i mostrant-nos oberts a la conversa.
- De consistència: Comunicar declaracions oficials i arguments bàsics.

Sigui quina sigui la resposta que vol donar l'Ajuntament davant una situació de crisi, és millor tenir-la prevista, i saber qui serà el portaveu, per tal de ser el més àgil possible.

Igualment, sempre hem de tenir en compte que cal informar sempre a la resta de l'organització, ja que la transparència i la comunicació interna són claus per a que la comunicació externa sigui efectiva.

En tercer lloc, cal definir el comitè de crisi i establir quines persones en formaran part, identificant nom, càrrec i contacte. I, per últim, també cal tenir identificats i anotats els responsables de serveis, empreses i entitats que ens poden ser útils en la comunicació davant una situació de crisi.

El següent pas és el disseny de models de redacció i format, amb el disseny previ de plantilles, notes tipus, etc, i en diferents idiomes, si fos necessari. Cal estar oberts i preveure diferents suports, segons les necessitats, com poden ser infografies, vídeo resums, vídeo tutorials, etc. En aquest sentit, abans de la COVID-19, hauria estat molt útil haver provat diferents sistemes d'streaming, plataformes per a webinars o podcast. També és interessant tenir planificats els passos de l'organització per convocar una roda de premsa per videoconferència, el to, l'estil, el format, el protocol amb els periodistes... Cal pensar que a més detallat, més àgils serem en la resposta.

Abans de crear el pla de continguts i el calendari de publicació segons els diferents canals, identificarem aquests canals de comunicació al nostre abast, tant interns (missatgeria, xarxes socials corporatives, reunions presencials o virtuals, plataformes per a compartir projectes...) com externs (xarxes socials, web, mitjans de comunicació...). Cal també establir el protocol d'actuació on s'identifiqui qui gestiona cada xarxa i qui respon els comentaris o preguntes, o la periodicitat. Els missatges sempre hauran de ser clars i concisos, en funció dels nostres objectius, i poden estar definits prèviament, segons diferents situacions de crisi, decidint el to i el llenguatge. Per exemple, els missatges variaran si el que volem és tranquil·litzar a la població, si necessitem la seva col·laboració o conscienciació, o si del que es tracta és d'explicar certes mesures. En aquest sentit, també és important establir quins poden ser els nostres públics, que principalment, haurà de ser la ciutadania i els mitjans de comunicació, així com el nostre principal públic intern, els treballadors. És possible que calgui segmentar els públics, sobre tot l'extern, en funció de la situació de crisi, per si hem d'incidir en un sector de la població per raons demogràfiques, geogràfiques o d'hàbits, el que també incidirà en els canals utilitzats (cartelleria a les porteries, cartes embustades, mailing, etc.).

Per últim, com a tots els plans, cal també establir els criteris d'avaluació post-crisi, per saber l'efectivitat de les accions comunicatives. Es traca dels "KIPs" (Key Performance Indicators) que ens ajuden a avaluar el Pla:

- Generals: nº de tweets, publicacions, seguidors...
- Abast: impressions, visualitzacions, abast...
- Interaccions: m'agrades, comentaris, interaccions...
- Conversió: clicks a enllaços, clicks de pagament...

➤ Comunicació durant la COVID-19

L'11 de març de 2020, quan la COVID-19 va provocar l'adopció de les primeres mesures de contenció de la propagació del virus, l'alcalde de Ripollet va convocar una reunió, que ell mateix presidia i que va comptar amb la presència de diferents tècnics municipals i personal directiu relacionats amb la gestió de serveis i activitats d'atenció a la ciutadania, així com de Salut Pública i Persones i membres de l'equip de govern. També es van començar a crear nombrosos grups de Whatsapp, alguns d'ells poc operatius i d'altres molt resolutius.

<https://www.ripollet.cat/ajuntament/comunicacio/sala-de-premsa/notes-de-premsa/31786>

Aquesta primera reunió, a les oficines de Drets Socials, va estar seguida d'una altra a la sala de Plens, i, arribat el confinament, la resta es van fer de forma telemàtica, amb contacte directe també per Whatsapp, però en dos grups més reduïts.

El primer, més extens, va ser un grup de treball format pels responsables del Pla Local d'Emergències, de Persones i de Comunicació, juntament amb els coordinadors dels diferents àmbits i la tercera tinent d'alcalde i regidora de Salut Pública. El segon grup, per tractar temes més urgents, estava format per l'alcalde de Ripollet, els regidors de Salut Pública i Comunicació, la cap de Comunicació, la cap de Persones i el coordinador de Presidència i Governança.

D'altra banda, la regidora de Salut Pública i la cap de Comunicació, van mantenir diferents reunions i un contacte directe amb responsables del CatSalut, l'ICS de la regió Metropolitana Nord, el Servei d'Epidemiologia i responsables dels CAPs. També es mantenia un constant contacte amb Policia Local, Mossos d'Esquadra, la Brigada Municipal i el cap del Pla Local d'Emergències.

Poc a poc, es va anar definint l'estil de la cartelleria, la senyalització d'espais, prioritzant els canals digitals per sobre de la cartelleria, especialment en època de confinament. També es treballaven prèviament els missatges, amb una estratègia proactiva i intentant ser el més accessible possible, alhora que també s'intentava respondre amb celeritat a les demandes d'informació. L'equip de Comunicació va requerir reunions amb major periodicitat i una comunicació estreta amb l'empresa de disseny, tot i que virtual. Es van fer notes de premsa, rodes telemàtiques, vídeos, infografies, senyalització i cartelleria de tot tipus.

En general, tot i la limitació de mitjans humans i tècnics i de no disposar d'una Pla de comunicació de crisi, la valoració interna del Departament de Comunicació és que la resposta durant la pandèmia va ser ràpida, i el personal es va saber coordinar i es va organitzar de forma telemàtica, durant mesos, detectant

aquelles necessitats comunicatives que anaven sorgint i establint els missatges i canals que va creure més idonis en cada moment.

Quan a la valoració rebuda en les enquestes i entrevistes realitzades, tant a nivell intern com extern, el personal municipal enquestat va valorar la gestió i informació de l'Ajuntament durant la pandèmia amb una nota mitjana de 6,75 sobre 10, tot i que les puntuacions més nombroses són un 8 (27 respostes) i un 7 (19 respostes).

La valoració per part dels coordinadors és força positiva, assegurant que es va donar una resposta ràpida, tot i no comptar amb un pla de crisi, que també veuen necessari tenir i més després de l'experiència de la COVID-19. Coincideixen també a destacar que es va traslladar millor la informació a la ciutadania que a nivell intern, i aquest és un aspecte que cal millorar, així com definir qui forma part del gabinet de crisi i en quins casos s'activa.

2.7. DAFO comunicatiu

	FEBLESES (en què podem millorar, en què tenim menys avantatges?)	FORTALESES (en què som bons, què ens diferencia?)
Internes	<ul style="list-style-type: none"> - Manca de recursos humans i sobrecàrrega de treball, que dificulta la planificació - Falta de coordinació entre departaments/àmbits amb Comunicació - Deficient comunicació interna i desconeixement de la resta de companys de la plantilla - Insuficient control del pressupost i planificació de despeses - Metodologies de treball poc clares - Intranet poc atractiva - Pressupost insuficient i/o massa ajustat, en general, i concretament a Comunicació - Temporalitat del personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Actitud proactiva: nous projectes i ganes de seguir millorant - Ràpida capacitat de reacció i organització - La bona relació entre companys supleix la manca de mitjans - Forma de treballar transversal - Sentiment de servei a la ciutadania - Coneixement de l'entorn - Consolidació de l'ús d'eines digitals - Proximitat de l'administració a la ciutadania a través de la relació a les xarxes socials
	AMENACES (què ens podria distreure de l'objectiu)	OPORTUNITATS (quines oportunitats tenim a l'abast?)
Externes	<ul style="list-style-type: none"> - Precampanya i campanya electoral: qüestionament de les polítiques municipals - Crítiques i fake news a les xarxes socials - Bretxa digital 	<ul style="list-style-type: none"> - Eines col·laboratives digitals - Món més digitalitzat. Les noves tecnologies poden apropar l'administració a la ciutadania - Existència de dos mitjans privats, a banda dels públics: permet augmentar els canals d'informació a la ciutadania, servir per contrastar i permetre una mirada crítica

3. Planificació

3.1. Eixos i objectius

Eix 1. Millorar la informació i l'atenció a la ciutadania

1.1. Actualitzar de forma constant la informació i continguts de ripollet.cat

La comunicació institucional ha d'apropar la ciutadania a l'administració i per això és important, a través dels diferents canals públics, que aquesta pugui trobar informació actualitzada de:

- Serveis: serveis municipals, horaris d'equipaments, tràmits, alertes del servei d'emergències, alertes per contaminació i tot allò que li pugui ser d'interès.
- Acció de govern: iniciatives municipals, campanyes, activitats i acords de l'acció de govern de l'Ajuntament: plens, Junta de Govern Local, convenis, projectes, pressupostos, ordenances, etc.

Aquesta informació ha d'estar actualitzada en tot moment i per això hem de parer especial atenció al portal municipal ripollet.cat. Per aconseguir que la informació i continguts dels diferents minisites dels serveis estigui actualitzada en tot moment, cal reactivar el grup d'editors de la web, creat abans de la seva posada en marxa, el juny de 2021. Aquests han de mantenir contacte periòdic amb el grup d'administradors de Comunicació i, mínim una vegada al mes, s'ha de fer una revisió del contingut web de cada servei i comunicar si cal actualitzar algun dels apartats. Comunicació, des de Presidència, treballarà per mantenir el segell Infoparticipa, atorgat per la UAB, i que avala el compromís amb la transparència del govern municipal.

1.2. Millorar l'atenció personal, telefònica i telemàtica a la ciutadania

La Casa Oberta i la seu electrònica són la porta física i virtual de l'Ajuntament als seus principals públics, no només la ciutadania, sinó també a empreses, entitats i altres agents. És per això que cal vetllar pel manteniment dels més alts índex de transparència i informació a nivell electrònic, i per un tracte proper i àgil a nivell presencial i telefònic. A l'espera de poder desplegar el Pla Director del Sistema Integrat d'Atenció Ciutadana de l'Ajuntament de Ripollet i la implementació real del nou model de Casa Oberta, aquesta i, especialment, la consergeria, han de millorar l'atenció telefònica, el que fa necessari el correcte funcionament de la centraleta i un reforç dels recursos humans destinats a aquest tipus d'atenció. Per tal d'oferir una bona atenció, tot el personal que es relaciona i/o atén a la ciutadania, ha de disposar de tota la informació que pugui necessitar, a més de conèixer els canals que té al seu abast, per tal de poder donar una atenció integral i

de qualitat. És per això que requereix el suport del departament de Comunicació, que l'ha de fer arribar totes les notes de premsa, informacions i cartelleria que generi i que li pugui ser útil. També pot ser d'utilitat organitzar sessions formatives sobre l'arbre web, nous minisites, enllaços o que recursos que els puguin interessar. En aquest sentit, també és important que el personal que fa atenció directa a la ciutadania, principalment, traslladi a Comunicació si hi ha alguna informació que no troba a ripollet.cat. A més, cal incidir i treballar amb tot el personal municipal que fa atenció a la ciutadania, en la importància del correcte ús del llenguatge, tant verbal com no verbal, donant un tracte proper, que prioritzi el servei al ciutadà per sobre del procediment administratiu.

La resposta a la ciutadania, a més, ha de ser unitària, el que requereix de comunicació i cohesió interna, i per això és important treballar, amb el suport de Comunicació, els missatges que traslladen les persones que atenen a la ciutadania des dels diferents serveis, sobretot quan es tracta de temes que generen més dubtes o queixes.

L'Ajuntament, seguint el seu objectiu de ser obert i apropar-se a la ciutadania, a banda d'oferir els serveis i tràmits habituals a través de la Casa Oberta i el portal municipal, ha de poder respondre de manera més àgil i ràpida a les preguntes, demandes, suggeriments i queixes de la ciutadania per vies telemàtiques. En aquest sentit, les xarxes socials juguen un paper important i cal respondre en la mateixa línia, ser proactius i propiciar una relació de col·laboració i corresponsabilitat entre l'administració i la ciutadania.

1.3. Cuidar i millorar la relació amb els mitjans de comunicació

Cal tenir present que una part de la ciutadania no disposa de xarxes socials i cal facilitar la informació i respostes a les seves demandes per diferents canals. En aquest aspecte, juguen un paper important els mitjans de comunicació i per això també és un objectiu el de reforçar la relació amb els mitjans, tant públics com privats, tenint en compte les seves opinions, necessitats i mancances expressades durant l'elaboració d'aquest pla:

- Enviar les notes de premsa i informació amb més antelació
- Organitzar més rodes de premsa per parlar i poder fer seguiment de temes del seu interès
- Informar de certs temes més en profunditat, com ara ordenances, licitacions o projectes rellevants
- Enviar per correu informació que es publiqui a les xarxes i que pugui ser del seu interès.

La difusió a través dels mitjans també passa per la publicitat i és necessari regular la relació contractual publicitària, que actualment ja s'està treballant. Una publicitat que, en el cas dels mitjans privats, és una font d'ingressos i una forma de subsistència d'aquests.

1.4. Fomentar el coneixement i ús dels mitjans municipals

Pel que fa als mitjans municipals, cal planificar accions que fomentin el seu coneixement i el seu ús. Enguany, els 25 anys de l'emissora municipal suposen una bona oportunitat per donar un impuls a Ripollet Ràdio. En el marc d'aquesta celebració, durant la temporada 2022-2023, hi ha planificades les següents accions:

- Creació d'un grup motor
- Trobada de col·laboradors – 1r trimestre de 2023
- Taller de ràdio per a persones joves – 3r trimestre de 2022
- Mostra de programes antics al llarg de la temporada 2022-2023
- Redisseny de la web de la ràdio a la carta, www.ripolletradio.cat – 1r trimestre de 2023
- Digitalització del fons analògic de la ràdio, ja en marxa. L'objectiu és presentar-lo, juntament amb el redisseny de la web de la ràdio a la carta durant la trobada de col·laboradors, el primer trimestre de 2023.

També hi ha prevista la millora de les instal·lacions de la redacció, ubicades a Cal Teixell, amb la reparació de la façana i la retolació conjunta del Casal de Joves i la Ràdio; la instal·lació d'una placa explicant el nom de l'edifici; pintura interior, i instal·lació de noves càmeres als estudis per a la realització dels programes informatius. Unes actuacions que també donaran més visibilitat a l'edifici i ajudaran a millorar la seva imatge i cohesió a nivell d'imatge corporativa.

Quant a *lallana*, cal seguir treballant per tal que acabi essent un referent comunitari i, principalment, cultural al municipi, que és l'objectiu amb el que va néixer. Oferir continguts diferenciadors i de qualitat, així com una exhaustiva agenda de ciutat, és el camí que cal continuar per aconseguir-ho.

1.5. Elaborar el Pla de comunicació de crisi

Per garantir la informació a la ciutadana en qualsevol situació, fins i tot les més desfavorables i sobrevingudes, cal comptar amb un Pla de Comunicació de Crisi, que com ja hem dit, hauria de formar part del Pla de Comunicació Institucional. Durant aquesta legislatura, no s'ha pogut treballar i definir aquest document, tot i que l'experiència de la Covid-19 és un bon punt de partida i anàlisi per a poder millorar la resposta comunicativa, davant una nova situació de crisi. Aquest treball requereix la col·laboració i implicació de Comunicació amb el departament de Persones i la persona responsable del Pla Local d'Emergències. Així, és un objectiu

el de crear aquest grup de treball, per tal de poder definir l'estratègia comunicativa en cas de crisis, que pot arribar a afectar greument la imatge, la reputació i la credibilitat de l'Ajuntament i l'equip de govern.

1.6. Garantir i fomentar la participació ciutadana

L'Ajuntament també ha de fomentar la participació ciutadana, mantenint la línia endegada l'anterior mandat, a través de processos i òrgans de participació, actualment regulats pel Reglament de Participació, de gener de 2021. És per això que des de Comunicació cal donar suport i difusió a aquests processos i òrgans. També és important dinamitzar la participació a través de les xarxes socials, ja sigui a través d'enquestes, preguntes, jocs com el RipoQuiz o reptes, com ara compartir fotos i etiquetar-les. Les enquestes de satisfacció dels serveis també són una bona eina per permetre que la ciutadania valori i faci propostes de millora, com és el cas de la Festa Major.

Aquesta millora en la informació i l'atenció a la ciutadania hauria de comportar una millora de la percepció que els veïns i veïnes tenen de l'Ajuntament, apropant-los a la nostra visió com a administració i fent-los sentir corresponsables dels avenços de Ripollet com a ciutat.

Eix 2. Integració operativa i d'estil corporatiu

2.1. Definir els procediments de treball

La millora de la comunicació institucional passa per millorar i definir els procediments de treball i coordinació entre els diferents agents que intervenen en la comunicació institucional, tant personal tècnic com polític. En aquest sentit, cal tenir en compte el nou model d'organització del personal municipal de l'Ajuntament de Ripollet, amb la dissolució dels patronats a data 31 de desembre de 2019 i la integració del seu personal a la plantilla municipal. La coordinació i el diàleg han de fer possible la planificació de la comunicació institucional i l'obtenció d'informació per a la seva correcta difusió, en temps i forma.

Per tal que el Departament pugui planificar la comunicació municipal, cal definir un circuit de traspàs d'informació, que comenci per establir els referents de comunicació dels diferents departaments o àmbits, que podrien ser les persones editores de la web. Aquests referents han de facilitar, abans d'aprovar el pressupost municipal, la planificació d'actes, projectes, festes, programes estables, fires, o qualsevol altre acció de govern susceptible de requerir elements comunicatius al llarg de l'any, per poder planificar la comunicació i la despesa del pressupost de Comunicació. Per això, han de mantenir contacte o reunions periòdiques amb els membres del Departament per tal de planificar, més a curt

termini, les accions, sempre amb l'antelació suficient. Si es tracta de temes que poden ser inclosos com a acte a l'agenda de *lallana*, aquests han de ser comunicats complint el termini fixat pels mitjans, informant abans al Departament de Comunicació, especialment si és necessari fer cartelleria o roda de premsa prèvia. La informació, a més, s'ha de donar el més definitiva possible i cal indicar qualsevol aspecte a tenir en compte, com per exemple, si la cartelleria ha de portar altres logos, a banda del de l'Ajuntament. La petició es farà al correu genèric premsa@ripollet.cat i el Departament decidirà qui s'encarrega de coordinar aquesta tasca. Si cal, es farà una reunió prèvia, telemàtica o presencial, per aclarir conceptes i reunir tota la informació necessària, que ens ajudi a definir missatges, públic objectiu i canals més adequats. En aquest sentit, és important destacar la indispensable col·laboració de les persones que generen la informació, per tal de facilitar l'accés a totes les dades, la consulta d'expedients o compartir documents a l'àrea comuna o a través d'eines com Wetransfer.

Com a mínim, una vegada al mes, el Departament de Comunicació mantindrà contacte amb els diferents referents, acordant entre els dos la manera més còmoda de fer-ho.

2.2. Mantenir contacte directe amb l'equip de govern i l'alcalde

També és important que Comunicació tingui contacte directe, no només amb la part tècnica, sinó també amb la part política, per tal de planificar i prioritzar, seguint les directrius del Pla d'Acció Municipal, la comunicació de l'acció de govern. Així, la tècnica de Comunicació continuarà assistint a les sessions de Junta de Govern Local i cobrint els Plens Municipals. I juntament amb la Cap de Comunicació, haurà de tenir un contacte constant amb l'alcalde, el regidor de Comunicació i el coordinador de Presidència. El Departament durà a terme les campanyes i accions comunicatives oportunes per donar la difusió adequada de les diferents polítiques públiques, sempre planificades i plantejades amb l'antelació necessària i en coordinació amb els tècnics i personal implicat.

2.3. Assegurar una comunicació fluida dins el propi Dep. de Comunicació

D'altra banda, també és important que la comunicació flueixi dins el propi Departament de Comunicació. Així, es farà una reunió telemàtica setmanal, preferentment els dilluns al matí, per planificar la setmana, on assistirà el regidor de Comunicació i l'equip de persones encarregades de la comunicació institucional. La Cap de Comunicació també mantindrà, els dilluns, una reunió amb el coordinador de Presidència i la secretària d'alcaldia, el contingut destacable de la qual s'haurà de compartir amb la resta de membres del Departament. A més, els dimecres, es mantindrà la reunió de coordinació de Comunicació, on també hi participarà el responsable dels mitjans municipals, i servirà, entre d'altres aspectes, per comentar la previsió d'actes, coordinar la seva

cobertura i les xarxes socials i farà la funció de consell de redacció de *lallana*. Pel que fa al traspàs d'informació i la coordinació dins el Departament, considerem que cal seguir apostant pel Trello com a eina bàsica.

2.4. Mantenir el protocol per a encàrrecs de materials comunicatius

Totes les comandes de serveis de comunicació a l'empresa adjudicatària del servei de comunicació institucional s'hauran de fer des del Departament, directament. Així mateix, l'empresa adjudicatària, haurà d'enviar les propostes de materials, sempre a premsa@ripollet.cat i al regidor de Comunicació. A la llista de destinataris s'afegirà info@ripollet.cat, quan es tracti d'elements definitius.

Els pressupostos seran enviats a la cap administrativa de Comunicació, que donarà el seu vistiplau i serà l'encarregada de la planificació i control de la despesa, donant compte de l'estat del pressupost de Comunicació, de forma trimestral, a la resta del Departament.

Aquesta integració i cohesió també cal que es doni en la planificació de les xarxes socials, aspecte que tractem en el desenvolupament de l'eix 4 del pla.

2.5. Optimitzar recursos i compartir materials

És important optimitzar recursos, tant pel que fa a la cobertura d'actes, com a la utilització del fons fotogràfic, de cartellaria, d'àudio o de vídeo dels mitjans municipals i del propi Departament, el que fa necessari establir els criteris de codificació i la forma més adequada de compartir el seu fons, tant antic, com actual i futur. Forma part d'aquest objectiu el poder utilitzar de forma compartida l'arxiu fotogràfic dels mitjans de comunicació que, actualment, està en procés de catàleg, de 2016 a 2022.

2.6. Vetllar per la coherència d'estils i de la imatge corporativa

L'eficàcia de la comunicació institucional també passa per la integració i coherència d'estils i de la imatge corporativa. Per això, cal reforçar o definir certs criteris, no només en la cartellaria, sinó també en la seva adaptació a les xarxes socials, els avisos que emeten els diferents departaments, la senyalització interior d'edificis i equipaments, o la d'espais exteriors. Això fa necessari actualitzar el Manual d'identitat gràfica penjat al web ripollet.cat, incloent els elements encara no incorporats, com ara els avatars de les diferents xarxes; l'ampliació de la gamma cromàtica en la senyalització, o la definició de com ha de ser la signatura del personal municipal als correus corporatius.

L'escut+llegenda+marca *Més ciutat!* està força interioritzat i s'aposta per mantenir i reforçar una marca de ciutat, ja sigui o no aquesta. Quant a l'actual marca *+Ciutat!*, pensem que aquesta ja forma part del nostre dia a dia col·lectiu i

s'ha convertit en un element corporatiu que defineix la imatge de l'Ajuntament. Actualment, la trobem a tot tipus d'elements comunicatius, així com a vehicles, edificis i senyalització de tot tipus. L'objectiu és, doncs, reposicionar-la i incidir en els valors que comporta. En aquest sentit, caldrà revisar i esmenar, si escau, la imatge corporativa a cartelleria, rètols, xarxes, senyalització i altres elements comunicatius. També és necessari informar al personal i vetllar per una signatura corporativa uniforme.

2.7. Utilitzar un llenguatge inclusiu

Per últim, però no menys important, és indispensable que utilitzem un llenguatge inclusiu en totes les comunicacions d'àmbit municipal. Es tracta de reflectir, amb el nostre llenguatge, tant verbal com no verbal, la diversitat i la complexitat social, vetllant per la no utilització de paraules, imatges o gestos que puguin generar desigualtat o exclusió, principalment, en aspectes com el gènere, la identitat de gènere, la discapacitat, la salut mental o la procedència de les persones. Aquest és un aspecte assenyalat ja en el Pla d'Igualtat intern de l'Ajuntament de Ripollet 2022-2025, aprovat per unanimitat el maig de 2022.

Parlem de normes bàsiques com:

- Fugir de l'ús del masculí genèric. Ex. Substituir expressions com “els ciutadans” per “la ciutadania” o “les persones”.
- Respectar la diversitat d'estructures familiars. Ex. Substituir expressions com “pares i mares” per “famílies” o “mare soltera” per “mare”.
- Evitar expressions que poden ser racistes. Ex. Substituir expressions com “persona immigrant” per “persona migrant” o “immigrant il·legal” per “persona en situació administrativa irregular”.
- Posar èmfasi en la persona i no en la discapacitat. Ex. Substituir “invident” per “persona cega o amb ceguesa”.

És molt important que aquest darrer aspecte del llenguatge inclusiu es faci arribar a tot el personal municipal a través d'algun tipus d'acció formativa o comunicativa. Caldrà abans, però, actualitzar la Guia de recomanacions per a un ús no sexista ni androcèntric de la llengua, elaborada per personal municipal el 2015.

Eix 3. Comunicació interna i sentiment de pertinença

3.3. Definir i difondre la cultura corporativa

Les principals mancances comunicatives que destaquen les persones que treballen a l'Ajuntament, independentment del seu càrrec o àmbit, és la manca d'una comunicació interna eficaç, la inexistència de circuits bidireccionals i el desconeixement entre el propi personal. Com ja hem comentat, la comunicació interna va molt de la mà del departament de Persones, que, juntament amb el de Comunicació, han de vetllar per crear espais de trobada i diàleg i assegurar els fluxos de comunicació, formals, informals, horitzontals i verticals.

L'alt nivell de cohesió que mostren els membres del mateix departament contrasta amb el baix sentiment de pertinença a l'organització, entesa com a empresa pública amb una raó de ser comuna. Es fa indispensable que les persones que entren a formar part de la seva plantilla, ja sigui de forma temporal o fixa, coneguin i comparteixin, des del primer moment, la missió i la visió de l'Ajuntament. Això fa necessari comptar amb un Manual d'acollida de l'Ajuntament de Ripollet, on es defineixin els valors i la cultura corporativa. Aquesta definició de la visió i la missió podria ser fruit del debat de grups de treball, transversals i dinàmics, amb membres dels diferents àmbits. El Manual d'acollida també hauria de comptar amb altres informacions d'interès, com ara l'estructura organitzacional de l'Ajuntament, l'organigrama, les funcions de cada persona, els contactes, així com una explicació dels serveis que ofereix cada àmbit i els equipaments que es gestionen. I aquest caldria poder trobar-lo a la intranet.

3.2. Definir circuits estables de comunicació interna

Una de les principals demandes del personal municipal és la definició de circuits. Així, seria important que cada àmbit tractés aquest tema, a través de reunions convocades per les persones que ocupen els càrrecs de coordinació, amb la intenció de definir canals propis de comunicació, tant horitzontals com verticals, dins del propi àmbit i entre ells, i sempre bidireccionals, ja sigui a través de reunions presencials o telemàtiques periòdiques, xarxes socials corporatives, correu electrònic o eines col·laboratives. Cal dir, però, que seria beneficiós regular l'ús i durada de les reunions, per tal que no s'allarguin massa i poder planificar millor la jornada. Independentment del canal emprat, és positiu fomentar la col·laboració, la creativitat i el treball en equip, així com l'ús d'eines col·laboratives que facin més efectiva i dinàmica la comunicació. És important, però, donar a conèixer aquestes eines i facilitar, si escau, la formació pertinent.

La intenció és que tot els membres de l'àmbit se sentin partícips del que passa no només dins del seu departament, sinó a nivell general, dins l'Ajuntament. En aquest sentit, també és important que les diferents persones de coordinació, que

es reuneixen setmanalment, traslladin la informació més destacada en sentit descendent als departaments del seu àmbit, pel canal que, entre totes, considerin més oportú.

3.3. Millorar la cohesió de l'organització

Per millorar la cohesió de l'organització, hem de tenir en compte que no només són importants canals formals com reunions de coordinació setmanals o mensuals, sinó que també ho són les converses i trobades informals, per generar un bon clima de treball. Posar cara a les persones, més enllà de les que hi ha al nostre departament, és molt important. La transversalitat, el tracte directe i el treball en equip, fan aflorar sentiments i valors com l'empatia, el companyerisme i la pertinença a l'organització. Així, és important propiciar aquest tipus d'espais de treball transversals, formacions en temes com l'assertivitat i la gestió del canvi, la gestió del temps, o propostes com el banc del temps, on persones de la plantilla puguin oferir a la resta de personal, breus sessions per aprendre o resoldre dubtes en temes de la seva competència, com ara xarxes socials, llenguatge inclusiu, entendre els conceptes d'una nòmina o la pràctica d'un esport en concret. Això, a més de fer comunitat, permetrà conèixe'ns millor, encara que sigui de forma telemàtica. També és important organitzar trobades presencials, com ara una formació, una presentació d'un pla director o una jornada de reflexió. Sense oblidar moments de caire més social, com l'aperitiu de Nadal, que es podria complementar organitzant alguna sortida o activitat grupal durant la resta de l'any, que no tingui perquè implicar cap cost per a l'Ajuntament.

3.4. Definir i millorar els canals de comunicació interna

Els principals canals actuals a nivell de comunicació interna són el correu electrònic i el Whatsapp, mentre que la Intranet queda relegada al darrer lloc quant al seu ús. Per tal de reduir l'enviament de correus massius i l'ús de Whatsapp en telèfons personals i/o laborals, és indispensable millorar la intranet, mentre s'estudia la viabilitat de comptar amb una aplicació pressupostària per a crear el nou portal intern, esmentat a la pàgina 32, accessible des de ripollet.cat, i on facilitarem tota la nostra col·laboració per a la seva creació.

Per a revisar i ampliar els continguts i apartats de l'actual Intranet corporativa, amb l'objectiu de fer-la atractiva i més intuïtiva, caldria crear un grup de treball de Persones, Comunicació i Informàtica, juntament amb aquell personal que habitualment publica continguts a la intranet, per veure com millorar-la. En aquest procés hem de tenir en compte aportacions recollides, com ara publicar continguts com resums de reunions de Junta de Personal, informació sobre procediments interns i metodologia de treball, promocions internes, convocatòries de places, taulell d'anuncis, píndoles o vídeos formatius i altres de més bàsiques com l'organigrama amb foto o el llistat actualitzat dels contactes.

La relació més social la podem fomentar amb un taulell d'anuncis virtuals o iniciatives com el banc del temps, que ja hem esmentat.

En paral·lel, cal estudiar altres propostes de canals interns per a la difusió dels aspectes més destacats de l'actualitat municipal i també altres aspectes interns de l'Ajuntament, com ara un mailing setmanal a tot el personal o la creació d'un canal tancat de Telegram. El mailing, de moment no és viable, donat que no es pot automatitzar, i suposa un increment de treball no assumible. Tot i això, cal requerir l'actualització constant de les llistes de distribució de correu corporatiu del personal laboral i funcionari, ja sigui fixe o temporal (plans ocupació, substitucions, projectes i programes ocupacionals), per si es necessiten en moments puntuals. Quant al canal de Telegram, més factible a curt termini, tot i no ser un canal bidireccional, el que el converteix en un canal d'informació i no tant de comunicació, sí compleix la funció de poder arribar a totes les persones, ja que actualment gairebé el 100% disposa d'un telèfon mòbil.

3.5. Utilitzar un llenguatge i to adequats

En qualsevol dels canals interns emprats, sempre hem de tenir en compte el to i el llenguatge emprats:

- El llenguatge utilitzat no ha de ser excessivament tècnic ni el to massa formal.
- Hem de construir missatges positius i que recordin a totes les persones que formen part d'una única organització, l'Ajuntament, i que som companyes.
- Cal vetllar per la utilització d'un llenguatge amable i inclusiu, que no exclogui cap persona.

La consecució dels objectius i necessitats esmentades en aquest eix comportaran, alhora, una reducció significativa dels rumors dins de l'organització. Tot i això, cal, d'una banda, prevenir-los, amb missatges clars, sense ambigüitat; transparència i escolta activa. La seva gestió sempre ha de ser a través de la transparència i la informació, sense por a comunicar les dificultats.

Eix 4. Xarxes socials i comunicació digital

Les xarxes socials i la comunicació digital ens han permès establir noves i més directes relacions amb la ciutadania, millorar la capacitat de resposta i la immediatesa. Aquestes han transformat la manera de relacionar-se amb els públics i han creat un nou context, que demana rapidesa, atenció, seguiment i diàleg real. Parlem d'una relació de proximitat entre l'Administració i la societat que amb altres canals no és possible.

L'aposta per les xarxes socials també ho és en la línia de crear nous espais de diàleg i participació, que permeten conèixer les opinions i necessitats dels veïns i veïnes de Ripollet. A més, tenen un major poder de mobilització ciutadana, com vam veure durant la pandèmia i compartir informació multimèdia, molt més eficaç, comunicativament parlant.

Les xarxes socials, però, tenen altres limitacions o aspectes negatius, com ara la multiplicitat de canals, la fragmentació de la informació, la sobreinformació o la poca profunditat de la informació a través de missatges curts, sense oblidar els "haters" (persones que mostren sistemàticament actituds negatives i hostils davant qualsevol assumpte) i les "fakes news" (notícies falses o mentides per internet).

D'altra banda, crear continguts, actualitzar les xarxes socials i atendre les demandes informatives, queixes i preguntes, tant públiques com per missatge privat que arriben a diari, requereix molta dedicació i estar al dia de les novetats en màrqueting digital i xarxes socials. Així, les xarxes socials generen un important volum de treball i fan difícil la desconexió digital fora d'hores de feina.

4.1. Definir una estratègia comunicativa per a cada xarxa social (Pla de Xarxes).

Les xarxes socials municipals, com totes les xarxes corporatives, requereixen una estratègia comunicativa, per tal d'assolir els objectius fixats i arribar al nostre públic objectiu. A més, és important que tots els comptes institucionals mantinguin certs criteris unificats, pel que fa al seu funcionament i gestió, i existeixi una coherència en la identitat corporativa entre els diferents perfils.

En aquest sentit, es proposa definir l'estratègia comunicativa de cada xarxa social, a través de l'elaboració d'un pla de xarxes, que inclogui els objectius a seguir, missatges, periodicitat, estil i indicadors de seguiment de cada xarxa social.

Un cop fet aquesta planificació, caldrà revisar el manual d'ús i estil de les xarxes socials de l'Ajuntament de Ripollet, elaborat el 2021. A més, el mapa de xarxes socials també s'haurà de revisar de forma anual. Per tal de valorar la consecució dels objectius, és necessari fer el seguiment mensual de cada xarxa social, anotant els indicadors mensuals de cadascuna (vegeu apartat 7 d'avaluació de resultats).

4.2. Racionalitzar la seva gestió i optimitzar recursos.

Per tal de ser més eficients en la comunicació, evitar la duplicitat de continguts i assegurar la coherència d'estil i imatge, proposem centralitzar la seva gestió les xarxes socials municipals des del Departament de Comunicació, a l'estil del treball que es fa amb la web. Ha de ser col·laboratiu, amb una estructura que permeti el dinamisme que requereixen les xarxes socials, però també amb un control a mode d'editor/redactor de continguts.

Per tal de racionalitzar el seu ús, evitar sobrecàrrega de feina i també duplicitat de continguts, proposem l'eliminació d'aquelles xarxes socials obsoletes o sense ús, com ara: lssu de l'Ajuntament, Twitter de Cultura, Twitter d'Esports, les xarxes socials de les escoles bressol municipals i Twitter i Facebook de Ripollet Jove.

Alhora, seria bo, per tal de cobrir les necessitats comunicatives de Ripollet Jove i arribar al públic jove, tal com apunta el Pla Local de Joventut, estudiar nous canals de difusió, com pot ser la creació d'un canal de Tik Tok. Quant a les escoles bressol, seria bo que tinguessin un canal de Telegram per tal de poder arribar a les famílies, que és el seu principal públic objectiu.

D'altra banda, sí apostem per conservar i fomentar aquelles xarxes socials que funcionen, com ara els tres canals generals de l'Ajuntament, els de la Biblioteca Municipal, Instagram i Facebook de Cultura, les xarxes de Ripollet Impulsa i Instagram de Ripollet Jove, tot i que caldria definir l'estratègia comunicativa. Quant a les xarxes socials d'InfoRipollet, cal mantenir actualitzar Twitter i Facebook, en la línia del que es fa fins ara, i apostar per l'impuls del seu canal d'Instagram.

Per últim, és necessari utilitzar les eines actualment disponibles, com Meta Business Suite o hootsmit, per a programar xarxes i permetre la desconexió tecnològica fora d'hores de feina.

4.3. Impulsar els continguts multimèdia

Una de les formes més eficaces de fer arribar el missatge d'una empresa o institució és amb la creació de contingut multimèdia, ja sigui a través de vídeos corporatius, contingut per a xarxes socials o infografies animades. El contingut multimèdia permet transmetre el missatge d'una forma més dinàmica i, fins i tot, interactiva i deixa més petjada a les persones que ho visualitzen.

El vídeo s'ha convertit en el principal format de comunicació a Internet i té un important ús a les xarxes socials. És per això que és important la seva presència també als canals municipals, com ara la web o les xarxes socials.

Caldrà doncs, planificar aquells continguts i missatges que volem transmetre a través de vídeo o contingut multimèdia, per tal de destinar els recursos econòmics necessaris, en cas que calgui encarregar-los a una empresa externa. D'altra banda, és important que l'equip de Comunicació rebi la formació adequada per tal de poder crear els seus propis continguts multimèdia.

Tenint en compte que la xarxa social de vídeo per excel·lència és Youtube, és important mantenir i fomentar l'ús del canal RipolletTV, amb l'objectiu d'ampliar el nombre de subscriptors i que es converteixi en un canal de referència per a tots els vídeos corporatius, d'actes públics o plens municipals. Això implica l'eliminació dels canals de YouTube de Ripollet Cultura, Esports Ripollet i Ripollet Jove.

4.4. Facilitar la digitalització de la ciutadania.

La digitalització de l'administració també implica la necessitat de facilitar eines de digitalització de la ciutadania, que ha de poder accedir fàcilment a la informació o realitzar tràmits en línia, mitjançant dispositius mòbils o fixes, des de qualsevol lloc i moment. Per això és important mantenir i ampliar les iniciatives municipals dirigides a fer front a l'anomenada "bretxa digital", vetllant per col·lectius com la gent gran o infants i joves en edat escolar, així com a millorar i donar a conèixer la xarxa de wifi pública 'Ripollet sense fils'.

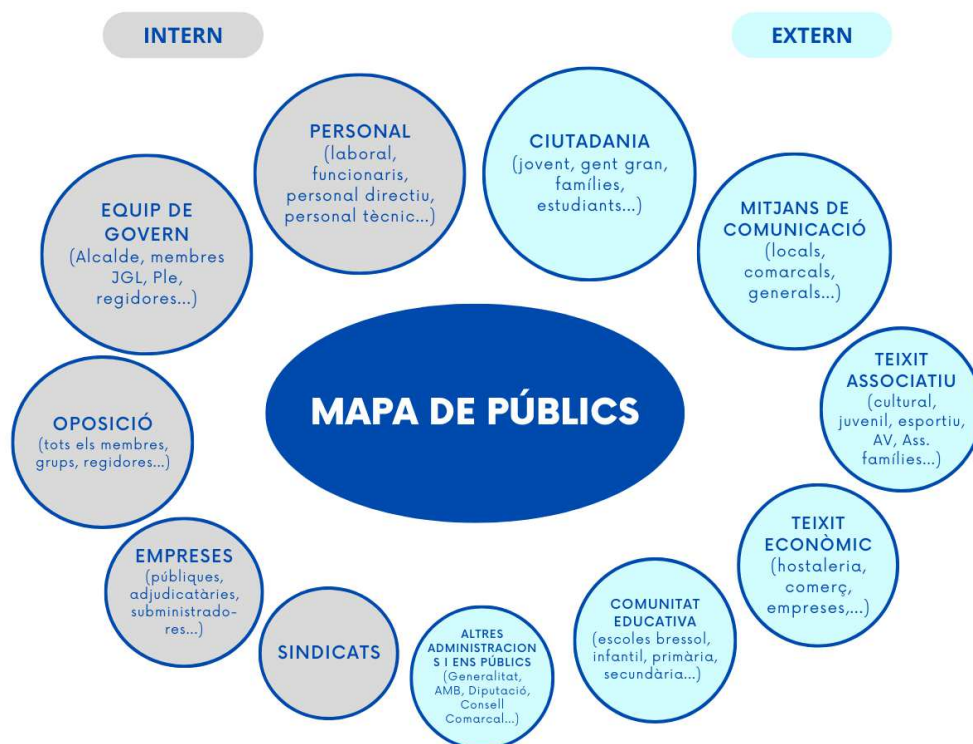
En conclusió, aquest pla demostra la gran complexitat de la comunicació institucional i els reptes, en aquest àmbit, als quals s'enfronta l'Ajuntament de Ripollet, a nivell tant intern com extern.

Cal dir que poder mantenir aquests protocols i circuits correctament; atendre l'alta demanda en temes de comunicació que arriben dels diferents àmbits de l'Ajuntament; la correcta atenció als mitjans i a la ciutadania; l'actualització periòdica de la web i la publicació constant que reclamen les xarxes socials, a més de parar atenció en la comunicació interna i la planificació, es fa pràcticament impossible amb els recursos humans actuals. És per això que el reforç del personal del Departament de Comunicació podria ser una acció que podríem haver inclòs en qualsevol dels eixos del Pla i que també ha estat força destacada en els comentaris de l'enquesta interna.

Per acabar, dir que és indispensable donar a conèixer aquest pla al personal municipal, especialment, la part de planificació que fa referència a la integració operativa i a la comunicació interna.

3.2. Públics

Els públics de la comunicació institucional, com ja hem comentat, són molt diversos, tant a nivell intern com extern, tot i que hi ha alguns de prioritaris, amb els quals la comunicació és constant, com són, a nivell extern, la ciutadania i els mitjans de comunicació i, a nivell intern, el personal de l'Ajuntament i l'equip de govern. Quant als públics externs secundaris, trobem el teixit associatiu i empresarial, així com la comunitat educativa, com a més habituals, així com altres administracions, sobretot quan existeix una col·laboració en alguna projecte. Entre els interns, destaquen els membres de l'oposició, les empreses que tenen relació contractual amb l'Ajuntament i els sindicats, tot i que les comunicacions directes amb aquests són molt menys habituals.



Públic extern:

- **Ciutadania:** La ciutadania és el nostre públic per excel·lència. Fins i tot quan ens dirigim als mitjans, ho fem, principalment, per arribar a més veïns i veïnes. Són el principal públic receptor d'informació municipal i també de la comunicació institucional, com ara notícies, campanyes, activitats, polítiques públiques, etc. També se'ls ha de facilitar la seva participació i canals per poder expressar queixes i opinions.

Es poden segmentar segons el seu perfil sociodemogràfic (sexe, edat, situació laboral, situació geogràfica, estudis, etc.), en funció de les necessitats comunicatives. Caldrà escollir en cada cas el canal i missatge adequat.

- **Mitjans de comunicació:** Ripollet té el privilegi de comptar amb tres mitjans locals, així com un bon nombre de mitjans comarcals, amb els quals s'ha establert una relació de proximitat i transparència, que cal cuidar dia a dia. En funció del contingut, hi ha informacions o convocatòries que només s'envien als mitjans locals i d'altres, la majoria, que es fan extensives a tots, a través del mailing general. També s'ha de respondre a les seves demandes individuals, quan demanen entrevistes, informació o imatges.
- **Teixit associatiu i econòmic:** també és força habitual dirigir informacions i convocatòries a les entitats locals, i moltes vegades es fa necessari que les comunicacions es dirigeixin a un perfil associatiu concret, com poden ser les entitats culturals, juvenils, esportives, les AV o les associacions de famílies. En funció del públic objectiu, cada missatge haurà de comptar amb uns canals concrets, especialment, pel que fa a les xarxes socials, tenint en compte que tenim les de Ripollet Cultura, Ripollet Jove i Ripollet Esports. El mateix passa amb el teixit econòmic i empresarial, on els canals de referència són els de Ripollet Impulsa. Aquest pot ser el públic objectiu quan parlem d'ajuts, fem convocatòries per a participar a fires comercials, o informem de serveis, formacions i projectes dirigits a empreses.
- **Comunitat educativa:** La comunitat educativa, ja sigui alumnat, famílies o personal docent també és un públic objectiu al qual ens hem de dirigir en nombroses ocasions durant l'any, ja sigui pel període de preinscripció i matriculació, l'esport escolar o les activitats de lleure. Els canals més habituals en aquests casos són les notes de premsa i les xarxes, així com la distribució de cartellera o altres materials comunicatius als propis centres.
- **Altres administracions i ens públics:** Moltes vegades són col·laboradors, ja sigui a nivell econòmic o de mitjans tècnics i és important etiquetar-les a les xarxes i utilitzar els seus logos a la cartellera, per tal de rebre després el suport en la difusió d'informacions. Altres vegades som nosaltres els que compartim les seves informacions si poden ser d'interès per a la ciutadania.

Públic intern

- **Personal:** aquest és també un dels públics prioritaris, especialment a partir d'ara, ja que aquest pla li dona una especial importància a la comunicació interna, donades les mancances detectades. A vegades, és possible que calgui segmentar, dirigint-nos al personal laboral, funcionari, personal directiu o personal tècnic. En general, hem de vetllar per què totes les persones que formen part de l'organització disposin de la informació necessària per a facilitar la seva feina, però també per conèixer la feina dels seus companys, la resta de polítiques municipals, a més de generar totes aquelles accions comunicatives encaminades a crear sentiment de pertinença a l'organització.
- **Equip de govern:** Els membres de l'equip de govern són emissors i receptors de la comunicació institucional, i per tant una peça clau en la comunicació externa, però també a nivell intern, ja que han de formar part dels circuits estables de comunicació que es defineixin.
- **Oposició:** l'oposició, especialment els seus portaveus, també són objecte de la comunicació institucional, especialment, pel que fa a la seva participació en actes institucionals i pel que fa a la crònica del Ple, essent etiquetats a les xarxes socials en nombroses ocasions. A més, compta amb el seu propi espai a la publicació municipal *lallana* i a la web municipal, des de la posada en marxa del nou portal ripollet.cat. També a nivell comunicatiu, exerceixen el seu paper de fiscalització del govern municipal.
- **Empreses i sindicats:** les empreses que tenen relació laboral amb l'Ajuntament, així com l'empresa pública Genera també són agents comunicatius i en ocasions més esporàdiques públic objectiu. Quant als sindicats, son uns dels agents que intervenen en la comunicació interna i que haurien de tenir un paper més actiu en els canals interns, com la intranet.

3.3. Estratègies / missatges

Les estratègies comunicatives han de definir la forma com planifiquem i dissenyem qualsevol necessitat comunicativa, així com els missatges que dirigim al nostre públic objectiu. Es tracta d'aconseguir una comunicació efectiva, que repercutirà en la nostra credibilitat i en la nostra imatge com a organització, tant interna com externa. En general, el desenvolupament de la comunicació institucional es regirà per una estratègia activa i no passiva, prioritzant la proactivitat enlloc de l'actitud reactiva.

Transparència: El nostre públic ha de confiar en nosaltres i això ha de provocar que la ciutadania esculli sempre els mitjans "oficials" enlloc d'altres que no ho són i que poden ser contradictoris o negatius. La comunicació, a través d'una informació veraç i contrastada, ha de fomentar la transparència de l'administració i de la gestió de govern. En aquest sentit, és important que l'engranatge i els canals de comunicació interns funcionin, per tal de permetre una coherència en els missatges i una comunicació efectiva.

Proximitat: Cal tenir present que el missatge més eficaç cap a la ciutadania és sempre el més proper. Es tracta de crear missatges forts i clars. Aquesta proximitat ha de donar-se també en l'atenció directa a la ciutadania, en la línia del projecte de Casa Oberta, intentant no utilitzar llenguatges massa tècnics o administratius i seguint la màxima de servei a la ciutadania. Així mateix, és molt important en la comunicació interna, fomentant l'empatia i el companyerisme, especialment en ambients més informals.

Participació: La ciutadania és cada vegada més activa i demana ser escoltada. Actualment, dispos de més canals per expressar la seva opinió i demanar informació, especialment, amb les xarxes socials. Però tot i això, és important que la comunicació institucional vetlli i promogui els diferents canals, processos i espais de participació ciutadana. Només així aconseguirem una ciutadania proactiva i responsable amb les polítiques públiques. Aquesta participació també és important fomentar-la a nivell intern, amb espais de treball transversals i eines col·laboratives.

En base a aquestes estratègies bàsiques s'establiran els **missatges** que es volen fer arribar al públic objectiu. És necessari tenir clar el missatge principal, que s'ha de poder resumir en un claim o eslògan que connecti amb el públic. I sempre hem partir de la pregunta "què volem aconseguir amb ell?": informar, sensibilitzar, cridar a la participació, etc.

2.2	<p>Mantenir contacte amb l'equip de govern i l'alcaldia</p> <p>Assesora una comunicació fluida dins el propi Departament de Comunicació</p>	<p>27. Traspassar la informació definitiva per a la cartellera i notes, respectant el procediment establert per Comunicació</p> <p>28. Mantenir contacte directe amb l'alcaldia i el regidor de Comunicació (Coordinador de Presidència, cap i tècnica de Comunicació)</p> <p>29. Mantenir assistència a JGL i Ple</p> <p>30. Mantenir reunió de planificació setmanal de l'equip de comunicació institucional</p> <p>31. Mantenir reunió de coordinació setmanal del dep. de Comunicació</p> <p>32. Mantenir reunió de coordinació de presidència setmanal amb traspass posterior a la resta</p> <p>33. Fer totes les comandes de serveis a l'empresa adjudicatària del servei de comunicació i mantenir el registre de facturar en tot moment el protocol d'emmagatzemament de propostes i materials definitius.</p> <p>34. Validar els pressupostos i planificar i controlar el cost de la despesa.</p> <p>35. Organitzar la cobertura d'actes per a optimitzar el recurs del departament.</p> <p>36. Establir uns criteris comuns de codificació per crear un únic fons fotogràfic, d'àudio, vídeo i cartellera.</p> <p>37. Actualitzar el Manual d'Identitat gràfica de l'Ajuntament de Ripolllet</p> <p>38. Centralitzar els avisos dels diferents serveis i departaments</p> <p>39. Revisar i emprar, si escau, la imatge corporativa a cartellera, rètols, xarxes, senyalització i altres elements comunicatius</p> <p>40. Informar i vetllar per una signatura uniforme als correus corporatius</p> <p>41. No utilitzar paraules, expressions, imatges o gestos que puguin generar desigualtat o exclusió</p> <p>42. Actualitzar els documents guia de la matèria</p> <p>43. Traslladar a tot el personal municipal les normes bàsiques del llenguatge inclusiu</p>
2.3		
2.4	<p>Mantenir el protocol per a encarnams de materials comunicatius</p>	
2.5	<p>Optimitzar recursos i compartir materials</p>	
2.6	<p>Mantenir i vetllar per la coherència d'estils i de la imatge corporativa</p>	
2.7	<p>Utilitzar sempre llenguatge inclusiu</p>	
3	Comunicació interna i sentiment de pertinença	
3.1	<p>Definir i difondre la cultura corporativa</p>	<p>44. Donar suport en la creació del Manual d'Identitat de l'Ajuntament de Ripolllet que defineixi, entre altres, els valors i la cultura corporativa municipal</p> <p>45. Celebrar reunions d'àmbit per definir els circuits i canals de comunicació interna, bidireccionals més adequats per a cadascun d'ells, mantenint la periodicitat una vegada definits.</p> <p>46. Fomentar la creativitat, el treball en equip i les eines col·laboratives</p> <p>47. Traslladar, en sentit descendent des de la coordinació al personal de l'àmbit, els temes principals d'altres àmbits.</p> <p>48. Promoure espais de treball transversals i el treball en equip</p> <p>49. Oferir formacions en temes com l'assessivitat, la gestió del canvi o del temps</p> <p>50. Fomentar activitats col·laboratives i el traspass de coneixement com el banc del temps, amb petites sessions formatives</p> <p>51. Organitzar i mantenir activitats socials anuals (Nadau/estiu)</p>
3.2	<p>Definir circuits estables de comunicació interna</p>	
3.3	<p>Millorar la cohesió de l'organització</p>	
3.4	<p>Definir i millorar els canals de comunicació interna</p>	<p>52. Impulsar la intranet com a canal principal de comunicació interna, creant un grup de treball per millorar i ampliar continguts i aspecte.</p> <p>53. Col·laborar en la creació del portal de la planifilla municipal.</p> <p>54. Crear i mantenir canal intern de Telegram.</p> <p>55. Adequar l'ús d'un llenguatge i un to segons el contingut del missatge i el tipus de canal utilitzat.</p>
3.5	<p>Utilitzar un llenguatge i to adequats</p>	
4	Xarxes socials i comunicació digital	
4.1	<p>Definir una estratègia comunicativa per a cada xarxa social (Pla de xarxes)</p>	<p>56. Crear un pla de xarxes, definint l'estratègia de cada xarxa corporativa.</p> <p>57. Revisar el Manual d'ús i estil de les xarxes socials de l'Ajuntament de Ripolllet</p> <p>58. Fer el seguiment periòdic dels indicadors establerts al pla de xarxes.</p> <p>59. Centralitzar la gestió de les xarxes corporatives des del departament de Comunicació, a través d'una estructura dinàmica i àgil editor/redactor.</p>

4. Control i avaluació

Totes les accions del Pla de Comunicació han de poder avaluar-se a través d'indicadors de control, per tal de permetre valorar la seva efectivitat. Aquests obliguen a fer un mesurament periòdic, ja sigui mensual, com els de xarxes socials; trimestral, com el control de compliment de la planificació de la despesa, o anual, com les enquestes de satisfacció.

En general, podem dir que hi ha indicadors de resultat i indicadors d'impacte, que ajuden a valorar l'èxit o compliment dels objectius del Pla.

Hi ha dades generals, sobre la feina feta, que cal comptabilitzar a través dels **indicadors de resultat**, com ara el número de rodes de premsa, notes, cartelleria, anuncis, nous continguts per la web o vídeos realitzats. Així mateix, podem extreure dades numèriques de resultat a través de la realització d'enquestes de satisfacció o de valoració. És el cas de la comunicació interna, on a més de tenir en compte el nombre reunions, formacions, activitats socials, publicacions a la intranet o a Telegram, a través d'una enquesta anual podem conèixer el grau de coneixement entre companys, de sentiment de pertinença amb l'organització o la opinió sobre la gestió del rumor, tal com hem fet en la fase de diagnòstic del Pla.

També tenim els **indicadors d'impacte**, que és el canvi que es vol produir internament o externa a través de la realització d'actuacions. Els indicadors d'impacte mesuren el resultat aconseguit amb les actuacions, el nivell d'assoliment dels objectius operatius proposats. Així, caldrà anotar indicadors com el nombre de publicacions de les notes als mitjans locals i comarcals, les visites a la web o la participació en activitats o processos participatius.

Mensualment, com hem dit, caldrà fer el seguiment de les xarxes socials, recollint les dades en un full que podeu veure als annexos³. Pel que fa a les xarxes socials, els indicadors, poden ser:

- Generals: nº de tweets, publicacions, seguidors...
- D'abast: impressions, visualitzacions, abast...)
- D'interaccions: m'agrafes, comentaris, interaccions...
- De conversió: clicks a enllaços, clicks a continguts enllaçats...

Una vegada feta la tasca de seguiment i control, serà necessari avaluar els resultats finals de la comunicació, amb l'objectiu d'aconseguir informació per a futures accions comunicatives o actualitzacions del Pla de Comunicació.

³ Departament de comunicació de l'Ajuntament de Ripollet (2022). *Full de recollida de dades mensuals de les xarxes socials*.

PLA DIRECTOR DE COMUNICACIÓ INSTITUCIONAL - Avaluació

AJUNTAMENT DE RIPOLLET
2022-2023

NÚM.	EIXOS I OBJECTIUS	ACCIONS	INDICADORS	IMPACTE	
1	Millorar la informació i l'atenció a la ciutadania		Resultat	Impacte	
1.1	Actualitzar de forma constant la informació i continguts de ripollet.cat	1. Oferir informació de tots els serveis i de l'acció de govern a través dels diferents canals, centralitzant-la en la web ripollet.cat 2. Reactivar el grup d'editors de ripollet.cat 3. Mantenir contacte periòdic entre editors i administradors (mínim 1/mes) 4. Revisar els continguts de ripollet.cat (mínim 1/mes) 5. Mantenir el segell Infoparticipa	- Nombre de nous continguts a la web (trimestral) - Si/no - Nombre de reunions realitzades/assistents - Nombre de continguts modificats - Nombre d'indicadors de transparència assolits	La ciutadania rebrà la informació municipal de forma puntual i multicanal. Estarà capacitada per a interactuar més àgilment amb l'Ajuntament i participar en la presa de decisions que els afectin.	
1.2	Millorar l'atenció personal, telefònica i telemàtica a la ciutadania	6. Col·laborar en el desplegament del Pla Director del Sistema Integrat d'Atenció Ciutadana 7. Vetllar pel bon ús comunicatiu/informatiu de la centraleta 8. Facilitar a tot el personal que es relaciona amb la ciutadania tota la informació que li pugui ajudar a oferir una millor atenció 9. Oferir suport comunicatiu, o formació en els casos que sigui necessari, a tot el personal d'atenció a la ciutadania, per treballar missatges sobre aquells temes que generin dubtes o queixes 10. Respondre, de forma àgil i amb la mateixa qualitat informativa, les consultes internes de la ciutadania en xarxes socials	- Accions de col·laboració pel desplegament del Pla - Càpsules formatives sobre l'atenció adequada - Nombre d'enviaments d'informació - Càpsules formatives realitzades		
1.3	Cuidar i millorar la relació amb els mitjans de comunicació	11. Enviar les notes de premsa amb, mínim, dues setmanes abans de l'acte. 12. Organitzar rodes de premsa periòdiques sobre temes d'interès general com el ple, el pressupost, les ordenances o licitacions. 13. Enviar per correu informació que publiquem a les xarxes i pugui ser del seu interès. 14. Establir un nou model de publicitat als mitjans privats locals.	- % de compliment - Nombre de rodes (mínim una al mes) - Nombre de correus d'aquest tipus		
1.4	Fomentar el coneixement i l'ús dels mitjans municipals	15. Donar un impuls a Ripollet Ràdio, a través dels actes organitzats amb motiu del seu 25è aniversari. 16. Donar difusió del web de la ràdio a la carta. 17. Digitalitzar i presentar el fons analògic de Ripollet Ràdio.	- Nombre d'actes/assistents - Nombre d'accions de difusió - Si/no		
1.5	Elaborar el Pla de Comunicació de Crisi	18. Crear un grup de treball de Comunicació, Persones i Pla Local d'Emergències per a impulsar el desenvolupament del Pla de comunicació de crisi.	- Si/no		
1.6	Garantir i fomentar la participació ciutadana	19. Continuar donant suport als processos i òrgans de participació. 20. Dinamitzar la participació ciutadana a través de les xarxes. 21. Fomentar la realització d'enquestes de valoració dels serveis/activitats.	- Nombre d'accions de suport - Nombre d'accions comunicatives a es xarxes - Nombre d'enquestes realitzades		
2	Integració operativa i d'estil corporatiu				
2.1	Definir els procediments de treball	22. Utilitzar les persones editores de la web com els referents de comunicació dels diferents departaments/àmbits 23. Contactar, abans de l'aprovació del pressupost, amb les persones referents perquè facilitin una previsió anual de necessitats comunicatives. 24. Mantenir contacte periòdic amb Comunicació (mínim 1/mes) 25. Planificar amb temps rodes/notes/ que permeti fer la difusió (mínim 2 setmanes abans) 26. Respectar els terminis de tancament de l'any 27. Traspasar la informació definitiva per a la cartelleria i notes, respectant el procediment establert per Comunicació	- Si/no - Si/no per àmbit - Nombre de reunions/acords - Si/no per a cada roda/nota - Si/no per a cada número - Si/no per a cada acció		
2.2	Mantenir contacte amb l'equip de govern i l'alcalde	28. Mantenir contacte directe amb l'alcalde i el regidor de Comunicació (Coordinador de Presidència, cap i tècnica de Comunicació) 29. Mantenir assistència a JGL i Ple	- Si/no, setmanalment - Si/no, setmanalment/mensual		
2.3	Assegurar una comunicació fluida dins el propi Departament de Comunicació	30. Mantenir reunió de planificació setmanal de l'equip de comunicació institucional 31. Mantenir reunió de coordinació setmanal del dep. de Comunicació 32. Mantenir reunió de coordinació de presidència setmanal, amb traspàs posterior a la resta	- Si/no, setmanalment (acords a Trello) - Si/no, setmanalment (acords a Trello) - Si/no, setmanalment (acords a Trello)		
2.4	Mantenir el protocol per a encàrrecs de materials comunicatius	33. Fer totes les comandes de serveis a l'empresa adjudicatària del servei de comunicació institucional i respectar en tot moment el protocol d'enviament de propostes i materials de finitius. 34. Validar els pressupostos i planificar i controlar de la despesa.	- Si/no per comanda validada pel Dep. de Comunicació - Seguiment trimestral, amb sostres de despesa per àmbit		
2.5	Optimitzar recursos i compartir materials	35. Organitzar la cobertura d'actes per a optimitzar el recurs del departament. 36. Establir uns criteris comuns de codificació per crear un únic fons fotogràfic, d'àudio, vídeo i cartelleria.	- Nombre de disfuncions detectades/corregides - Guia de criteris (sí/no)		
2.6	Mantenir i vetllar per la coherència d'estils i de la imatge corporativa	37. Actualitzar el Manual d'identitat gràfica de l'Ajuntament de Ripollet 38. Centralitzar els avisos dels diferents serveis i departaments 39. Revisar i esmenar, si escau, la imatge corporativa a cartelleria, rètols, xarxes, senyalització i altres elements comunicatius 40. Informar i vetllar per una signatura uniforme als correus corporatius	- Si/no - Nombre d'avisos i % d'estandardització per a tots els serveis - Nombre d'esmenes - Nombre de signatures incorrectes detectades/esmenades		
2.7	Utilitzar sempre llenguatge inclusiu	41. No utilitzar paraules, expressions, imatges o gestos que puguin generar desigualtat o exclusió 42. Actualitzar els documents guia de la matèria 43. Trasladar a tot el personal municipal les normes bàsiques del llenguatge inclusiu	- Nombre de queixes rebudes en aquest sentit - Si/no - Nombre d'accions de difusió		
3	Comunicació interna i sentiment de pertinença				
3.1	Definir i difondre la cultura corporativa	44. Donar suport en la creació del Manual d'acollida de l'Ajuntament de Ripollet que defineixi, entre altres, els valors i la cultura corporativa municipal.	- Nombre d'accions de suport		

Pla de Comunicació 2022-2023

3.2	Definir circuits estables de comunicació interna	45. Celebrar reunions d'àmbit per definir els circuits i canals de comunicació interna, bidireccionals més adequats per a cadascun d'ells, mantenint la periodicitat una vegada definits.	- % de compliment	Amb la definició de la visió i de la missió institucional, s'aconseguirà crear consciència de pertinença, per treballar alhora i en la mateixa direcció.	
		46. Fomentar la creativitat, el treball en equip i les eines col·laboratives	- Nombre d'accions en aquest sentit (mínim trimestral)		
		47. Traslladar, en sentit descendent des de la coordinació al personal de l'àmbit, els temes principals d'altres àmbits.	- Nombre d'accions traslladades i anotades al Trellu		
3.3	Millorar la cohesió de l'organització	48. Promoure espais de treball transversals i el treball en equip	- Nombre d'espais promoguts i dinàmiques de feedback		
		49. Oferir formacions en temes com l'assertivitat, la gestió del canvi o del temps	- Nombre d'accions formatives trimestrals i comparativa respecte l'anterior		
		50. Fomentar activitats col·laboratives i el traspass de coneixement com el banc del temps, amb petites sessions formatives	- Nombre d'activitats trimestrals i comparativa respecte l'anterior		
		51. Organitzar i mantenir activitats socials anuals (Nadal/estiu)	- Nombre d'activitats anuals		
3.4	Definir i millorar els canals de comunicació interna	52. Impulsar la intranet com a canal principal de comunicació interna, creant un grup de treball per millorar i ampliar continguts i aspecte.	- Nombre de reunions realitzades/propostes de millora		
		53. Col·laborar en la creació del portal de la plantilla municipal.	- Accions de suport per a la creació del nou portal		
		54. Crear i mantenir canal intern de Telegram.	- Nombre de publicacions i altes de persones treballadores		
3.5	Utilitzar un llenguatge i to adequats	55. Adequar l'ús d'un llenguatge i un to segons el contingut del missatge i el tipus de canal utilitzat.	- Nombre d'actuacions de millora sobre la pràctica de l'ús del llenguatge		
4	Xarxes socials i comunicació digital				
4.1	Definir una estratègia comunicativa per a cada xarxa social (Pla de xarxes)	56. Crear un pla de xarxes, definint l'estratègia de cada xarxa corporativa.	- Sí/no		S'aconseguirà desenvolupar una comunicació més equitativa i igualitària, treballant perquè ningú quedi enrera.
		57. Revisar el Manual d'ús i estil de les xarxes socials de l'Ajuntament de Ripollet.	- Sí/no		
		58. Fer el seguiment periòdic dels indicadors establerts al pla de xarxes.	- Informe mensual		
4.2	Racionalitzar la seva gestió i optimitzar recursos	59. Centralitzar la gestió de les xarxes corporatives des del departament de Comunicació, a través d'una estructura dinàmica i àgil editor/redactor.	- Sí/no definició del model centralitzat		
		60. Eliminar les xarxes socials obsoletes o sense ús.	- % respecte total de xarxes institucionals		
		61. Estudiar nous canals per arribar a la gent jove.	- Nombre de canals i seguiment d'indicadors		
		62. Crear un canal intern per a les Escoles Bressol Municipals.	- Nombre de publicacions i altes		
		63. Impulsar el canal d'Instagram d'InfoRipollet.	- Indicadors de xarxes socials		
		64. Utilitzar eines de programació com Meta Business Suite o Hootsuit.	- % de publicacions programades		
4.3	Impulsar els continguts multimèdia	65. Impulsar la presència de vídeos i contingut multimèdia als canals municipals.	- Nombre de vídeos o continguts multimèdia mensuals		
		66. Planificar aquells continguts o missatges que volem transmetre amb video per tal de destinar-hi els recursos necessaris.	- Nombre d'accions planificades		
		67. Rebre la formació adequada per crear continguts propis.	- Nombre d'accions formatives realitzades		
		68. Fomentar l'ús del canal de Youtube RipolletTV, eliminant la resta.	- Seguiment d'indicadors de xarxes socials i nombre de canals eliminats		
4.4	Facilitar la digitalització de la ciutadania	69. Mantenir i fomentar les iniciatives municipals dirigides a fer front a la "breixa digital".	- Nombre d'iniciatives i participació		
		70. Donar a conèixer la xarxa de wifi pública 'Ripollet sense fils' i Wifi4eu	- Nombre d'accions de difusió		

5. Fonts

Fonts externes de consulta o estadístiques

- Idescat: <https://www.idescat.cat/>
<https://www.idescat.cat/emex/?id=081803>
- Instituto Nacional de Estadística:
<https://www.ine.es>
- Mapa Infoparticipa. Qualitat i transparència de la comunicació pública:
<https://www.infoparticipa.com/>
- Guia per a l'eficàcia comunicativa 2022:
<https://www.infoparticipa.com/uploads/arxius/Guia2022Es.pdf>
- Infoatur. Observatori Vallès Occidental. Consell Comarcal del Vallès Occidental.
<http://www.ccvoc.cat/consell-comarcal/serveis/area-de-govern/observatori-comarcal/informes-periodics/economia-i-mercat-de-treball/infoatur>
- Guia de comunicació inclusiva de l'Ajuntament de Barcelona:
<https://ajuntament.barcelona.cat/guia-comunicacio-inclusiva/>
- Guia pràctica de llenguatge inclusiu, editada per Chrysallis, amb el suport de la Generalitat de Catalunya:
https://igualtat.gencat.cat/web/.content/Ambits/LGBTI/Servei_Atencio_Integral/GUIA-PRACTICA-LLENGUATGE-INCLUSIU-CATALA-GENE-.pdf
- Guia de xarxes socials de la Generalitat de Catalunya:
<https://atenciociudadana.gencat.cat/ca/serveis/xarxes-i-missatgeria-instantania/xarxes-socials/guies-i-normativa/guia-de-xarxes-socials/>

Fonts pròpies

- Web ripollet.cat/Ajuntament:
<https://www.ripollet.cat/ajuntament>
- Padró Municipal d'habitants de l'Ajuntament de Ripollet.
- Pla d'Acció Municipal 2019-2023:
<https://www.ripollet.cat/ajuntament/consistori/pla-daccio-municipal-2019-2023>
- Oficina Municipal d'Habitatge de l'Ajuntament de Ripollet.
Pla Local d'Habitatge
<https://www.ripollet.cat/serveis/habitatge/pla-local-dhabitatge>
- Pla Director del Sistema Estratègic Integrat d'Atenció Ciutadana de l'Ajuntament de Ripollet.

<https://www.ripollet.cat/ajuntament/casa-oberta-datencio-comunitaria/presentacio-casa-oberta.pdf>

- II Pla d'igualtat intern de l'Ajuntament de Ripollet 2022-2025.
- Guia de recomanacions per a un ús no sexista ni androcèntric de la llengua (2015)
- Reglament de Participació ciutadana:
<https://www.ripollet.cat/serveis/participacio/el-reglament-de-participacio>
- Pla d'Ordenació de Recursos Humans (2019)

6. Annexos

1. Manual d'ús i estil de les xarxes socials de l'Ajuntament de Ripollet (2021)



MANUAL D'ÚS I ESTIL DE LES XARXES SOCIALS DE L'AJUNTAMENT DE RIPOLLET

Departament de Comunicació. Ripollet, 2021

INTRODUCCIÓ

Aquesta breu guia de xarxes socials vol ser un document que estableixi unes pautes comunes per aconseguir una presència coordinada, homogènia i coherent de les diferents xarxes socials institucionals de l'Ajuntament de Ripollet, especialment els comptes de Ripollet Impulsa, Ripollet Jove, Ripollet Esports i Ripollet Cultura, donat que tant la Biblioteca Municipal com les Escoles Bressol Municipals i les xarxes InfoRipollet segueixen la seva pròpia planificació i/o pla de comunicació.

Els **objectius** genèrics de les nostres pàgines i perfils a les xarxes socials han de ser:

1. Que els usuaris/es de les xarxes socials coneguin les nostres activitats i serveis (informació)
2. Proporcionar informacions útils a la ciutadania (comunicació)
3. Aconseguir que ens visualitzin com una font de referència (difusió)
4. Aconseguir que l'usuari/a comparteixi els continguts que generem (persuasió)
5. Establir una relació continua amb l'usuari, ja sigui perquè ens demana informació, perquè ens consulta o perquè difon la nostra informació (relació).

La nostra motivació principal és el **servei públic**. Volem comunicar-nos amb la ciutadania i escoltar-la a través de les xarxes socials, recollint els seus dubtes, queixes i propostes i donant-li una resposta o solució, en la mesura que ens sigui possible.

A banda d'aquests objectius genèrics, cada departament haurà de fixar els seus objectius concrets, per tal d'establir diferents accions per aconseguir-les a través de les seves xarxes, tenint en compte la importància del missatge, el to i la periodicitat.

I no hem d'oblidar mai que som una "font oficial" i per tant hem de ser molt curosos amb el contingut de les nostres publicacions. Però, per altra banda, estem a una xarxa social i no a un canal formal de comunicació, com pot ser la web.

1. CREACIÓ DE COMPTES

Abans de crear un nou compte, és molt important que ens fem algunes preguntes bàsiques: quin és el nostre objectiu? Tenim mitjans suficients per dedicar-li? Podem mantenir el canal actualitzat? En tot cas, sempre haurà de comptar amb el vistiplau del Departament de Comunicació de l'Ajuntament de Ripollet.

Imatge: Per mantenir una imatge corporativa homogènia, la imatge que s'utilitzarà per al perfil serà l'avatar institucional i les capçaleres facilitades pel Departament de Comunicació.

Nom: El nom ha de ser senzill i que contingui la paraula Ripollet i ens indiqui el departament o àrea, a excepció de Ripollet Impulsa, que tenint en compte que aplega diferents àrees, s'ha optat per crear una marca pròpia.

És important que el nom de perfil dels diferents comptes sigui el mateix. Ex. @AjRipollet

Perfils: Els perfils es crearan amb adreces de correu institucional i genèriques (ex. premsa@ripollet.cat), mai amb correu personal o que no sigui de ripollet.cat.

Idioma: Sempre utilitzarem el català per al perfil i les publicacions. Si rebem comentaris, preguntes o peticions d'informació per part d'usuaris/es en castellà, li podem contestar en castellà.

2. NORMES D'ÚS

Com entrar-hi:

- A Twitter s'entrarà per la pròpia pàgina o app. També es pot fer servir HootSuite per a programar, tot i que ara t'ho permet fer la pàgina directament (no pots etiquetar a les fotos).
- A Instagram s'entrarà per l'app del mòbil o utilitzant Meta Bussines Suite (<https://business.facebook.com/>).
- A Facebook s'entrarà per la pàgina o app o també pel Meta Bussines Suite a l'ordinador o al mòbil. Aquesta eina gratuïta permet publicar i programar a Facebook i Instagram i veure el calendari de publicacions.

Quina xarxa escollir: La diferència entre escollir una xarxa o altra radica, principalment, en el públic al qual et dirigeixes. Twitter, amb un caràcter més tècnic, és per a publicacions més adreçades al sector de l'empresa, organitzacions, universitats, altres administracions, etc. També depèn, a vegades, del tipus de publicació i de la seva importància. Exemples: Una oferta de feina la publicaràs a totes les xarxes, la visita d'una escola la poses a instagram i/o facebook i l'assistència a una conferència a Twitter.

Si la publicació implica a una entitat, persona o administració, caldrà veure també si tenen perfil en alguna xarxa i quina utilitzen més, el que pot fer escollir publicar a una xarxa o altra. Ex: El Comitè de dones no té twitter i utilitza molt Instagram. Si parlem de comerç i hostaleria, tindrem més ressò a Instagram, ja que és on trobem a la majoria de negocis.

Facebook es considera una xarxa més associada a l'oci, la cultura i les relacions personals entre un públic d'edat mitjana i fins a gent gran.

Instagram està molt associada a la gent jove i d'edat mitjana i trobem més dones que homes. També trobem més "influencers".

Seguiment d'altres perfils/comptes:

Twitter i Instagram: Des d'aquests perfils es segueix a entitats, empreses, ens municipals locals i d'altres municipis. De manera puntual, es pot seguir a persones que es dediquen a la política municipal. No es segueix a persones ciutadanes, ja que a nivell d'informació per al servei no és rellevant. Sí pot seguir-se a persones que representen o presideixen una entitat.

Facebook: Hi ha creat una perfil en el que ens poden enviar sol·licituds d'amistat, les quals no s'han d'acceptar, ja que el perfil es crea com a mitjà per crear la pàgina i és des d'aquesta pàgina d'on s'ha de publicar sempre.

Compartir contingut d'altres perfils:

Sempre que es comparteixi contingut extern, ha de ser de caire institucional i entitats públiques. Aquesta informació ha de ser útil i d'interès per a les persones que segueixen el nostre perfil i relacionada amb el nostre àmbit. (per exemple, amb les mesures COVID: @AJRipollet compartirà la publicació de @emergenciescat o @gencat sobre mesures generals i Esports, Cultura o Comerç (@RipolletImpulsa) les que facin referència al seu àmbit.

També es poden compartir publicacions d'entitats que vulguem destacar, com pot ser una fita esportiva, una activitat cultural, un concert d'un grup local,... a mode de suport al teixit associatiu.

3. CONTINGUT

Missatge: Si es publica a les tres xarxes s'ha de procurar no posar el mateix a les tres, modificant en la mesura que es pugui el cos del missatge. El missatge serà més reduït o amb fil a Twitter i més ampli i amb un estil més informal a Instagram i Facebook (pot ser el mateix i publicar alhora, tot i que cal tenir en compte que a Instagram no es poden posar enllaços i són útils els hashtags).

Twitter té la seva limitació (fins a 280 caràcters), tot i que també es pot obrir un fil, en cas necessari.

A Facebook no es recomana més de dos paràgrafs.

Si utilitzem cartelleria, intentar aportar alguna cosa més i no repetir exactament el que ja podem veure a la imatge.

Enllaços: És bo utilitzar enllaços a notes de premsa, programes d'actes, inscripcions, compra d'entrades i altres continguts web per ampliar la informació del post. Es poden fer servir aplicacions com bitly app per escurçar la url.

A Instagram podem fer servir aplicacions com InstaBio per fer un menú amb diferents enllaços per posar a la bio.

To del missatge: El llenguatge que utilitzarem serà un llenguatge proper a l'usuari, però correcte, que sigui col·loquial, però no informal. En general, optem per utilitzar la segona persona del plural, de vos més que de tu, i no la tercera, per donar una imatge més propera al ciutadà.

Com sempre, poden haver-hi excepcions i, segons el públic objectiu i la temàtica, es pot utilitzar la segona persona del singular. El cas més habitual seria el de Ripollet Jove a Instagram.

Llenguatge:

- Inclusiu i no sexista (ex. Ciutadania millor que ciutadans).
- Ortografia correcta (eines: diccionari.cat i <https://www.softcatala.org/corrector/>).
- Fugir del llenguatge administratiu i/o tècnic, que pugui no ser entès per la ciutadania.

Imatges:

- Han de ser imatges de qualitat, tot i que la resolució pot ser de 72 ppp.
- La qualitat artística és molt valorada a Instagram, on la imatge sol tenir més pes que el text. En aquesta xarxa és important defugir del “cartellisme” i utilitzar fotos reals, ben enquadrades i nítides. Es pot fer servir cartelleria, però anar alternant.
- Es poden posar una o dues (a l'Inta fins a 10 si és necessari) i, preferiblement no fer muntatge de fotos, encara que pot sorgir la necessitat i es pot fer amb app com Layout o Canva. Twitter permet 4 fotos, Instagram 10 i a Facebook es poden fer fins i tot àlbums de fotos.
- Ser molt curosos amb els drets d'imatge. Si cal, demanar autorització i, davant el dubte, sempre preguntar o fer fotos de detalls o d'esquena.
- Les imatges seran pròpies o s'utilitzaran sense drets o amb llicència creative Commons (eines: cercador d'imatges de google amb l'opció de cercar imatges amb llicència; Freepik.es; Pixabay.com; Pexels.com; Unsplash.com; Stockvault.net
- Actualment, i degut a la COVID-19, és important comprovar que la foto reflecteix totes les mesures sanitàries (mascareta, distància, etc).

Hashtags:

Tot i haver estat creat a Twitter, avui el hashtag ja és usat en moltes altres xarxes socials. Per exemple, a Twitter, les persones acostumen a utilitzar només un o dos hashtags en les seves publicacions, justament per ser una plataforma en què els caràcters són limitats. No obstant això a Instagram les persones utilitzen 4 o més hashtags de mitjana i és fonamental que siguin específics i relacionats amb el tema de la imatge, a més de localització.

És important revisar els hashtags d'altres administracions i de persones, entitats o empreses del nostre àmbit i, especialment, si tenen molts seguidors. A l'ésser utilitzat per elles, tindrem més oportunitat que el nostre públic objectiu s'interessi per l'assumpte.

A banda dels genèrics com #Ripollet #RipolletCultura #RipolletImpulsa #RipolletEsports, etc., l'Ajuntament té altres definits per a projectes importants, campanyes, punts del PAM, etc. com ara #RipolletVital #RipoLGTBI #RipolletMurals #BarrisaCor #RipolletFeminista #PleRipollet ...

També es creen hashtags per a diades, festes o esdeveniments: #FMRipollet #DIMRipollet #SantJordiRipollet, etc

També és interessant crear un hashtag propi per a campanyes o esdeveniment com a estratègia de màrqueting: #SumemVerd #RipolletVital

I també hi ha altres concretes, segons tema, departament o àmbit: Per exemple, Ripollet Impulsa utilitza #FormacióRipollet #EmpresaiComerç #ESSRipollet #SLORipollet (aquest no s'entén, potser millor #OcupacióRipollet). Estudiar els utilitzats al vostre sector (ex. #comerçdeproximitat)

Els hashtags formats amb acrònims no porten accent. Per ex. #AMB (Àrea Metropolitana de Barcelona).

Nosaltres utilitzem majúscules i accents, en la línia del que s'està fent ara a les xarxes.

Periodicitat i planificació:

Cal planificar els continguts que es publicaran als diferents canals, amb la participació de totes les persones que gestionin els perfils, les quals han de mantenir reunions periòdiques i canals de comunicació interns per a compartir informacions o fer suggeriments de continguts. Els responsables dels perfils seran els encarregats de validar els continguts

També és interessant crear una carpeta amb continguts atemporals per publicar quan no hi hagi continguts d'actualitat.

És important mantenir els comptes actius, ni que sigui amb una o dues publicacions setmanals, tot i que l'ideal és diari i en funció de les necessitats informatives.

Si com Ripollet Jove es prefereix, pel tipus de públic, utilitzar Instagram, es pot optar per l'opció de compartir alhora a Facebook. Si no s'utilitza, és millor valorar l'opció d'eliminar el compte.

A banda de les publicacions al mur, A Instagram i Facebook es poden fer històries, compartint una publicació pròpia o externa, per tal de potenciar la seva difusió. També es pot fer el mateix amb els Fleets de Twitter. No cal el mateix dia, es pot fer un altre dia com a recordatori o utilitzar el cartell vertical i posar 'Nou post'.

Quant a la periodicitat, cal estudiar en cada cas quines són les franges on es registren més visites i interacció, però d'entrada es pot establir una al matí, entre les 8 i les 11 h, una altra a migdia, entre les 12 i les 16 h i una de tarda, entre les 17 i les 20 h. Twitter és el més matinador, mentre que Facebook té més activitat a partir de les 11 h, normalment. Si hem de fer una única publicació al dia, millor al matí.

A la tarda es pot programar, tot i que si hem de treballar per assistir a una reunió o acte, és ideal fer-ne una publicació en forma de tuit, història o post, encara que haguem de dedicar una estona més.

Propietat intel·lectual: La propietat intel·lectual de tots els continguts creats per a difondre informació i publicar als espais i perfils municipals serà propietat de l'Ajuntament de Ripollet. Les persones que participin en la gestió i publicació de continguts no percebran cap compensació addicional, excepte la contraprestació per la seva feina.

4. PARTICIPACIÓ

Les nostres xarxes no tenen restringit el permís perquè els usuaris puguin publicar comentaris, fotos o vídeos.

Els gestors dels diferent comptes poden eliminar aquells comentaris o opinions:

- Que siguin ofensius i no mantinguin el respecte i el bon clima o continguin insults i paraules malsonants.
- Que promoguin o constitueixin una il·legalitat
- Que continguin dades de caràcter personal o que tinguin una finalitat publicitària.

L'Ajuntament garanteix la confidencialitat de les dades personals, tal com estableix la Llei de protecció de dades de caràcter personal. La seva cessió a l'Ajuntament serà sempre de forma voluntària, en cas que sigui requerida per a algun tipus d'activitat, i mai es faran públiques dades de caràcter personal (imatge, nom i cognoms, etc.) o qualsevol altra informació personal sense l'autorització prèvia i per escrit de la persona en qüestió.

AVALUACIÓ I ANALÍTICA

Per tal de fer el seguiment i avaluació de la consecució dels nostres objectius, seria bo dedicar una estona mensualment a la recollida de dades analítiques de les diferents xarxes socials, que seran enviades al Departament de Comunicació.

FONTS

Guia de xarxes socials de la Generalitat de Catalunya. 2019.

http://atenciociudadana.gencat.cat/web/.content/manuals/xarxes/guia_usos_xarxa_cat.pdf

Protocols d'ús de les xarxes socials a la Diputació de Barcelona.

Facebook:

https://repositori-dsf.diba.cat/public_resources/wiki_prod/manuals_basics/081UPXS/006.html

Instagram:

<http://www.diba.cat/documents/477802/16162951/Protocol+Instagram/6446cce5-89de-438a-9ac5-9546dbbd01cd>

Twitter:

<http://www.diba.cat/documents/477802/16162951/Protocol+Twitter/b89517b5-366f-4097-bf77-4b104dabb007>

Guia d'ús de les xarxes socials de l'Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat.

<https://www.santfeliu.cat/documents/1194942>


Normativa d'ús de les xarxes de l'Ajuntament de Tarragona

<https://www.tarragona.cat/governobert/comunicacio/normativa-dus-de-les-xarxes-socials-de-lajuntament-de-tarragona>

2. Manual d'identitat gràfica de l'Ajuntament de Ripollet (2016)

<http://upload.ripollet.cat/FILES/PDF/RIPCOM16-ManualIdentitatGrafica.pdf>

3. Full de recollida de dades mensuals de les xarxes socials

		GENER	FEBRER	MARÇ	ABRIL	MAIG	JUNY	JULIOL	AGOST	SETEMBRE	OCTUBRE	NOVEMBRE	DESEMBRE	TOTAL	
2022		INSTAGRAM													
		INDICADORS													
		Nombre de seguidors													
		Nombre de seguits													
		Nombre de publicacions													
Impressions															
Abast															
Llives per publicació															
Comentaris per publicació															
Publicacions guardades															
TWITTER															
INDICADORS															
Seguidors															
Nous usuaris															
Nombre de tuits propis															
Impressions mensuals															
Mencions															
Visites de perfil															
Top tweet															
FACEBOOK															
INDICADORS															
"M'agrada" a la pàgina (Seguidors)															
Seguidors															
Nombre de publicacions															
Impressions															
Abast															
"M'agrada" a la publicació															
Comentaris a la publicació															
Comparticions de publicació															
YOUTUBE															
INDICADORS															
Nombre de vídeos															
Visualitzacions															
Nombre de subscriptors															
M'agrada															
No m'agrada															
Comentaris															