

La comunicazione nei Servizi Pubblici per l'Impiego

Nota

Linea Benchmarking Nazionale e Internazionale
Direzione Studi e Ricerche

Marzo 2024

Indice

Premessa	2
CAP. 1 Importanza della comunicazione nell'attività dei SPI.....	3
1.1 Il contesto di un nuovo modello di servizio dei SPI nell'era digitale	3
1.2 Il contributo della scienza comportamentale alle attività di comunicazione dei Servizi Pubblici per l'Impiego.....	6
CAP. 2 L'attività del Gruppo di lavoro del PES Network sul sostegno alla visibilità e al <i>branding</i> dei SPI	13
2.1 Aree tematiche identificate dal Gruppo di lavoro del PES Network sulla visibilità e il <i>branding</i> dei SPI	14
2.1.1 Migliorare la comunicazione interna all'organizzazione	14
2.1.2 Costruire un'immagine positiva e moderna dei SPI in qualità di provider di servizi per il mercato del lavoro e come datori di lavoro	15
2.1.3 Valutazione e misurazione delle campagne di comunicazione.....	16
2.2 Principali risultati e messaggi formulati dal Gruppo di lavoro del PES Network	23

Premessa

La presente scheda, redatta dalla Linea Benchmarking Nazionale e Internazionale della Direzione Studi e Ricerche di ANPAL Servizi (dal 1° marzo 2024 Sviluppo Lavoro Italia S.p.A.), ha ad oggetto la comunicazione nei servizi pubblici per l'impiego (SPI). È prevalentemente basata su documenti tecnici recenti del PES Network, la rete europea dei servizi pubblici per l'impiego, che ha affrontato questo tema specialistico nell'ambito di un gruppo di lavoro a cui hanno partecipato i SPI di alcuni paesi europei, per una riflessione comune e un confronto internazionale tra diverse esperienze e prassi in uso.

La nota è strutturata in due capitoli. Il **Capitolo 1** inquadra l'attività di comunicazione nell'ambito del nuovo modello di servizio che si sta progressivamente sviluppando nei SPI grazie all'uso delle tecnologie digitali e dell'intelligenza artificiale, che consentono innanzitutto una segmentazione dell'utenza - e conseguente personalizzazione dell'offerta - basata sul *data mining* e su nuovi approcci centrati sulle esigenze del cliente (es. *co-design*). Un secondo aspetto riguarda lo sviluppo di *partnership* collaborative nell'ambito di più ampi ecosistemi del lavoro, per un'offerta di servizi maggiormente integrata. Un terzo aspetto che caratterizza questo nuovo modello di servizio concerne un'organizzazione sempre più basata sull'analisi dei dati e delle evidenze (*data driven* ed *evidence-based*).

In questo nuovo paradigma di *delivery* la comunicazione occupa uno spazio importante non solo come attività di informazione sull'offerta dei SPI rivolta verso l'esterno, e di supporto alla visibilità, al *branding* e all'immagine di un servizio pubblico in sostanziale trasformazione, bensì anche come funzione potenzialmente in grado di avviare processi di cambiamento comportamentale nei destinatari dei messaggi, che possano avvicinare il pubblico all'istituzione dei SPI attraverso interventi mirati, anche basandosi su approcci e modelli teorici mutuati dalle scienze comportamentali, nuove forme di contatto innovative come l'*outreach* e la co-creazione, un utilizzo mirato dei *social media* e dei diversi canali di comunicazione.

Il **Capitolo 2** fornisce una sintesi degli strumenti, delle tecniche e delle metodologie per una comunicazione efficace dei SPI e delle raccomandazioni del PES Network, frutto della sistematizzazione dei risultati del lavoro dal citato gruppo tematico che ha operato all'interno della rete europea basandosi sul confronto tra esperienze, l'analisi di buone pratiche e il riferimento a *framework* teorici e metodologici, a supporto dell'attività degli addetti ai lavori. Il capitolo approfondisce, inoltre, il tema del monitoraggio e valutazione delle campagne di comunicazione dei SPI, funzioni che devono essere integrate in tutte le fasi del progetto di comunicazione e non devono basarsi soltanto su parametri quali la misurazione del numero di persone raggiunte o, per quanto riguarda i *social media*, il numero di *like*, di condivisioni, di *post* e commenti attraverso strumenti di *data analytics*, bensì mirare a più sofisticate e impegnative analisi di efficacia e di impatto per valutare l'influenza della comunicazione sui cambiamenti comportamentali del pubblico.

CAP. 1 Importanza della comunicazione nell'attività dei SPI

1.1 Il contesto di un nuovo modello di servizio dei SPI nell'era digitale

Il mercato del lavoro deve affrontare un contesto di rapida evoluzione, per la concomitanza di importanti *driver* di cambiamento come l'innovazione digitale e il fattore demografico, che sono divenuti variabili cruciali in grado di incidere profondamente sull'economia e la società, originando fenomeni consistenti quali lo *skills gap* e la prospettiva di transizioni sempre più frequenti e profonde. I Servizi pubblici per l'impiego, tra i soggetti principali nella gestione del mercato del lavoro, necessitano di un rinnovamento della propria offerta di servizi per far fronte alle nuove sfide.

Nel corso degli ultimi decenni i SPI hanno mutato il loro mandato istituzionale, originariamente volto, nella maggior parte dei paesi UE, all'amministrazione dei pagamenti delle prestazioni di disoccupazione, verso servizi di accompagnamento al lavoro e *job matching*, fino a funzioni più complesse che includono servizi di *up e re-skilling* e di *career management* per le persone in cerca di lavoro, e servizi di natura consulenziale rivolti alle imprese. In parallelo si è assistito anche a una evoluzione delle tipologie di erogazione dei servizi dalla modalità in presenza come unico canale di rapporto con l'utenza, verso un forte investimento nella digitalizzazione, per poi orientarsi verso forme ibride di strategie multicanale che integrano le due modalità, differenziando per *target* di utenza, a garanzia del mandato istituzionale di servizio pubblico.

Lo sviluppo della tecnologia nei servizi pubblici, non solo i servizi *online* ma l'**intelligenza artificiale**, ha avuto un ruolo cruciale nel trasformare l'offerta dei SPI, aumentando l'accessibilità digitale,

riducendo i tempi di attesa per i servizi in presenza e, attraverso l'uso di algoritmi, consentendo un *matching* più rapido per coprire posti vacanti o per migliorare le competenze delle persone in cerca di lavoro, e offre, per gli anni a venire, grandi potenzialità per la modernizzazione dei SPI. In particolare, si parla di nuovi spazi di innovazione in termini di una segmentazione dell'utenza più sofisticata delle attuali tecniche di *profiling* e basata su **approcci incentrati sulle esigenze del cliente** per ottimizzare i servizi; di capacità di interconnessione con altri operatori del mercato del lavoro, consentendo lo sviluppo dell'ecosistema del lavoro attraverso **partnership collaborative**; di una maggiore facilità dei processi di valutazione grazie alla disponibilità di dati¹.

Tecnologia digitale, segmentazione dell'utenza basata sul *data mining* e su nuovi approcci centrati sulle esigenze del cliente, e sviluppo di *partnership* nell'ambito di più ampi ecosistemi del lavoro costituiscono aspetti interconnessi della traiettoria/linee di sviluppo della modernizzazione dei SPI. Questo nuovo paradigma di *delivery* segna il passaggio da un modello di *business* di semplice fornitura di servizi (*simple service-delivery business model*) verso un'organizzazione più complessa, *customer-centric*, resa possibile perché i SPI hanno sempre più utilizzato le nuove tecnologie per migliorare la loro efficacia e modificare il proprio modello organizzativo in base all'analisi dei dati (*data driven*).

Dal punto di vista delle pratiche, i SPI stanno attualmente studiando come migliorare la loro offerta per fornire servizi *front-line* più incentrati sui propri clienti al fine di soddisfare meglio le loro esigenze. Tra le pratiche emergenti dei SPI e di altri attori del mercato del lavoro, ad oggi le aree di innovazione includono i seguenti elementi:

- l'introduzione di **sportelli unici** (*one-stop-shop*) in collaborazione con altri fornitori di servizi pubblici, che riducono il numero di punti di contatto a cui il cliente deve accedere per ricevere sostegno, e che si sono dimostrati efficaci soprattutto nel supporto a gruppi di utenza spesso non ben serviti dai modelli di servizio in uso (es. NEET, rifugiati, migranti, persone con disabilità e alcuni gruppi di donne);
- una maggiore sensibilizzazione e capacità di attrarre i clienti verso i servizi (**customer outreach**) attraverso lo sviluppo di attività di comunicazione e di contatto maggiormente efficaci e mirate in grado di migliorare la conoscenza reciproca tra cliente e servizio pubblico, e di intercettare nuovi bisogni e nuovi utenti;
- una maggiore scelta da parte dei clienti nella **selezione dei programmi di attivazione**;
- un migliore **utilizzo dei dati e della tecnologia**.

Tuttavia, nonostante questo venga considerato un approccio molto promettente², le analisi dimostrano che i modelli di offerta incentrati sul cliente non sono ancora uno *standard* nel sistema dei SPI, in cui si riscontra ad oggi una generale mancanza di una strategia globale incentrata sul cliente, al di là di più tradizionali filosofie di servizio orientate al cliente, come quelle sopra

¹ European Network of Public Employment Services, *New forms of PES Service delivery. Thematic paper*, written by ÖSB Consulting and Eamonn Davern, April 2023 <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=26970&langId=en>

² European Network of Public Employment Services, *PES toolkit. Customer-centred service delivery in a digital age*, written by Fondazione Giacomo Brodolini S.r.l SB Miguel Peromingo, Eamonn Davern, July 2023 <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&furtherNews=yes&newsId=10625>

menzionate dello sportello unico o l'utilizzo di indagini di *customer satisfaction* nei processi di valutazione.

Secondo gli studi commissionati dal PES Network, un approccio *customer-centred* nella progettazione ed erogazione di servizi da parte dei SPI comporta un ribaltamento del modo di operare tradizionale dei servizi pubblici, basato su procedure istituzionali o consuetudini e programmi *top-down* predeterminati, ponendo invece come punto di partenza della progettazione dei servizi l'identificazione delle cause delle barriere individuali all'integrazione, di bisogni insoddisfatti, di nuovi potenziali clienti, al fine di costruire sistemi di *delivery* basati su questa nuova comprensione/conoscenza del cliente (*customer insight*).

Tali approcci vanno oltre le tecniche di profilazione tradizionalmente applicate nei SPI per determinare la natura e la profondità del sostegno che dovrebbe essere offerto alle persone in cerca di lavoro sulla base di una valutazione della loro distanza dal mercato del lavoro. I nuovi approcci alla segmentazione della clientela basati sul mercato (*market-based customer segmentation approaches*), introdotti più recentemente, consentono, rispetto al *profiling*, di offrire un supporto personalizzato basato su un'analisi più sofisticata delle potenziali esigenze di supporto dei clienti, che considera una gamma più ampia di caratteristiche quali criteri comportamentali, fattori demografici e situazionali, da integrare con le valutazioni dello *status* educativo e delle competenze rilevate dal *profiling* e con l'analisi del mercato del lavoro. L'applicazione di questi nuovi approcci di segmentazione del mercato può fornire un quadro per sfruttare al meglio la conoscenza del cliente, e, attraverso l'identificazione di quei fattori di maggior importanza per i propri clienti, il SPI può formulare pratiche di consegna innovative e servizi personalizzati attraverso pacchetti di supporto costruiti su misura per le esigenze dell'individuo.

Questi nuovi approcci e modelli di *delivery* sono ampiamente sostenuti dall'utilizzo delle nuove tecnologie e guidati dalla datificazione³. Secondo gli esperti, le opportunità di strutturare un *change management* efficiente ed efficace in questa direzione sono strettamente legate all'ottimizzazione dei benefici della tecnologia digitale, in particolare dell'intelligenza artificiale che consente l'utilizzo di strumenti di analisi sempre più sofisticati delle informazioni acquisite durante le transazioni tra il SPI e i suoi clienti, filtrate considerando nuovi aspetti come visione comportamentale, atteggiamenti delle persone in cerca di lavoro nei confronti del mercato del lavoro, le diverse risposte provenienti da specifici gruppi demografici e fattori localizzativi. Inoltre, la digitalizzazione offre opportunità per la costruzione e l'offerta di pacchetti di supporto personalizzati su misura e amplia il potenziale per la co-costruzione e il contributo del cliente alla progettazione del servizio, e migliora inoltre la

³ Per datificazione (*datification*) si intende il "processo tecnologico che trasforma vari aspetti della vita sociale o della vita individuale in dati che vengono successivamente trasformati in informazioni dotate di nuove forme di valore anche economico". https://www.treccani.it/vocabolario/datificazione_%28Neologismi%29/

In ambito *business* la datificazione può essere definita come un processo che "mira a trasformare la maggior parte degli aspetti di un'azienda in dati quantificabili che possono essere tracciati, monitorati e analizzati. Si riferisce all'uso di strumenti e processi per trasformare un'organizzazione in un'impresa basata sui dati. Mentre la digitalizzazione si riferisce alla conversione dei dati fisici in *record* digitali, la datificazione implica la quantificazione di informazioni precedentemente qualitative. La datificazione è importante perché consente alle aziende di ottimizzare i servizi in base al comportamento degli utenti, creando un vantaggio per entrambe le parti. <https://mapsted.com/blog/what-is-datification>

capacità di prendere decisioni, grazie all'informazione *evidence-based*, di agire e di apprendere. Mentre l'intelligenza artificiale e il *data mining* sono fattori chiave per la fornitura di servizi personalizzati, per i servizi incentrati sul cliente è essenziale che siano progettati per concentrarsi sui requisiti dell'utente identificato.

Questo diverso approccio, secondo le citate analisi, può aiutare a migliorare l'*outreach*, la qualità dell'offerta e la soddisfazione verso i servizi del mercato del lavoro e a ottenere un maggiore impatto sullo *skills matching*, oltre a favorire soluzioni di innovazione sociale, ovvero mirate a migliorare il sistema del *welfare* e il benessere di individui e comunità.

1.2 Il contributo della scienza comportamentale alle attività di comunicazione dei Servizi Pubblici per l'Impiego

In questo contesto in cui i Servizi pubblici più attenti si sono dotati di un portafoglio di offerta sempre più diversificato, per soddisfare le esigenze di diversi gruppi *target*, e di tecnologie che stanno significativamente trasformando l'offerta e l'erogazione dei servizi per il lavoro, una variabile importante nella gestione del cambiamento (*change management*) è rappresentata dalle attività afferenti alla comunicazione.

La comunicazione deve essere considerata come strumento di gestione del cambiamento sia interno all'organizzazione dei SPI, verso il proprio *staff* e operatori, che esterno verso tutti gli utenti e gli *stakeholder*. Infatti, è funzionale da una parte a migliorare la propria immagine come datori di lavoro e dall'altra a conoscere le esigenze dei propri clienti; a sostenere la visibilità e il *branding* dei SPI e a modernizzarne l'immagine come fornitori di servizi per il mercato del lavoro, a migliorare la trasparenza sulle diverse opzioni disponibili del servizio. Una riflessione approfondita va dedicata a come esplorare nuove opportunità per raggiungere clienti, *stakeholder* e il pubblico in generale attraverso approcci e tecnologie nuove o sperimentali e innovative come tecniche di *outreach*⁴,

⁴ Le tecniche di *outreach* sono utilizzate dai servizi pubblici (servizi sociali e servizi per il lavoro) per intercettare potenziali beneficiari, in particolare quegli individui che rimangono al di fuori del sistema di assistenza e supporto e che normalmente non vi farebbero ricorso, per acquisire una migliore comprensione dei loro bisogni e incoraggiarli a impegnarsi nei percorsi di integrazione. Si utilizzano vari metodi e strumenti, tra cui i prodotti della comunicazione, quali volantini e *newsletter*, *stand* pubblicitari, *display* posizionati in luoghi geograficamente remoti, unità mobili e sportelli unici o anche strumenti di informazione più o meno diretti come radio, TV, giornali o *social media*. In base alla particolarità del *target*, le strategie e pratiche di *outreach* devono essere adattate alle esigenze dei beneficiari e alle loro situazioni di vita, ad esempio il contatto deve avvenire in prossimità spaziale dei gruppi *target*, delle loro famiglie e delle comunità; attraverso la cooperazione con istituzioni e organizzazioni a livello di comunità, come scuole, chiese, istituzioni culturali, club sportivi o organizzazioni non governative locali; in centri di informazione o sportelli unici situati in aree geograficamente remote; attraverso l'intervento diretto di operatori specificamente formati per operare nei luoghi in cui vivono i potenziali beneficiari. Inoltre, le pratiche di *outreach* devono andare oltre la mera diffusione delle informazioni per cercare di creare fiducia da parte della popolazione *target* nei confronti dei fornitori dei servizi, e dovrebbero anche cercare di aiutare le persone a rischio di esclusione sociale a superare le barriere multiple all'integrazione che potrebbero dover affrontare, e ad avviare processi di cambiamento sociale. Il concetto di *outreach* ha guadagnato popolarità nella ricerca sui servizi sociali, con studi in questo campo che si sono concentrati su pratiche di sensibilizzazione mirate a vari gruppi, come i senzatetto, i lavoratori del sesso, i tossicodipendenti e individui poveri. La letteratura sull'*outreach* nel contesto del mercato del lavoro, più limitata, ha riguardato in particolare il *target* dei NEET a seguito del Programma Garanzia Giovani.

approcci di *co-design* e co-creazione⁵, e un utilizzo mirato e integrato dei *social media* e di altri canali di comunicazione; a rafforzare la cooperazione di rete e sviluppare sinergie in termini di sensibilizzazione e impatto comunicativo.

L'orientamento attuale dei SPI, nel contesto di una più spinta attenzione al cliente e dell'affermarsi della dimensione transizionale del mercato del lavoro che comporta una molteplicità di contatti dell'individuo con i SPI nel corso della sua vita lavorativa, è di andare verso un'estensione delle pratiche di *outreach* ad un pubblico più ampio, a diverse tipologie di clienti, non solo persone in cerca di lavoro e *target* deboli, ma anche, ad esempio, persone che desiderano cambiare occupazione, identificando per ciascuna categoria le tecniche di contatto più adeguate e le esigenze di servizi di supporto specifici.

Nei modelli di erogazione dei servizi incentrati sul cliente, l'obiettivo di garantire che tutte le attività del SPI vengano sviluppate con particolare attenzione a come queste saranno ricevute e percepite dalle persone in cerca di lavoro e dai datori di lavoro utenti del SPI, riguarda in maniera

Cfr. ad esempio EU Commission, *Effective outreach to NEETs. Experience from the ground*, by y Ruth Santos-Brien, 2018 <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20118&langId=en>

⁵ In generale, la **co-creazione** riguarda approcci collaborativi e spazi di collaborazione (es. *innovation lab*, *hackathon* o spazi più strutturati) tra istituzioni e i propri partner esterni, tra cui cittadini e clienti, per costruire servizi più efficienti ed efficaci. La crescente complessità dei problemi; vincoli fiscali che richiedono nuovi modelli di *problem-solving* nei servizi pubblici, meno dispendiosi in termini di risorse; le tecnologie digitali che facilitano il collegamento con i cittadini e i clienti sono le ragioni principali di questo mutamento nel rapporto tra istituzioni e cittadini. Non esiste una definizione generalmente accettata di co-creazione nella letteratura sull'argomento. Tuttavia, le definizioni in uso si concentrano principalmente sui seguenti elementi:

- coinvolgimento dei cittadini nella risoluzione dei problemi come esperti sulla base delle proprie esperienze;
- attivazione dei clienti nel processo di innovazione;
- apertura del processo di partecipazione, scambio e collaborazione;
- creazione di risultati (a lungo termine) modificando relazioni, posizioni e regole tra l'istituzione e i propri *stakeholder* e clienti.

Nel contesto dei SPI, alcuni paesi hanno dato vita ad esperienze di co-creazione con clienti e *stakeholder*, secondo differenti modalità relativamente a organizzazione, ambiti di servizi, coinvolgimento di gruppi esterni nel processo di co-creazione, in vari stadi del processo, di metodi e tecniche usati, ecc. Il PES Network, in un documento del 2019 sull'argomento, riporta i casi francese di *Le Lab National* di Pôle emploi e svedese di *Greenhouse technique* di Arbetsförmedlingen. Le LAB National, creato nel 2014, fornisce uno spazio fisico dedicato per il personale dei SPI, aperto a persone in cerca di lavoro, datori di lavoro e le parti interessate dove riunirsi e lavorare su soluzioni creative e innovative legate ai servizi per il lavoro. Le LAB ha quattro elementi principali: uno spazio aperto; un approccio innovativo; *stakeholder* interni; e *stakeholder* esterni. Un professionista supporta ogni sessione del LAB per facilitare il successo dei progetti di innovazione. Il metodo utilizzato da Le LAB è l'*Accelerated Solutions Environment* (ASE), una modalità di lavoro collaborativa basata su tre fasi: SCAN, FOCUS e ACT. Ogni sessione è co-progettata e si concentra sulla costruzione di una strategia comune dell'intero gruppo.

La tecnica *Greenhouse* di Arbetsförmedlingen è un incubatore di innovazione sviluppato internamente per lavorare sistematicamente su fattori identificati di miglioramento dei servizi del SPI. La tecnica si basa su una metodologia di progettazione dei servizi e si compone di quattro elementi: indagine approfondita delle interazioni con il cliente/utente; *cluster analysis* qualitativa; ideazione dei nuovi servizi e strumenti; e infine la loro prototipazione e implementazione. Il metodo principale nella tecnica *Greenhouse* sono le interviste qualitative in profondità o i test su nuovi servizi che coinvolgono i clienti del SPI. I dati qualitativi vengono analizzati utilizzando l'analisi dei *cluster* per identificare i punti critici comuni e le esigenze dei clienti.

Cfr. European Network of Public Employment Services, *Co-creation of services. Thematic Review Workshop on Co-creation of services*, by Helmut Hägele December 2019

<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22230&langId=en>

preponderante la comunicazione, che deve mirare non solo a informare, bensì a costruire opportunità per aumentare la consapevolezza dei servizi dei SPI attraverso campagne di comunicazione strutturate e mirate, e a influenzare gli atteggiamenti e i comportamenti del pubblico verso obiettivi di ricerca di lavoro e di integrazione socio-lavorativa, e di ricorso al servizio.

In questo, secondo le analisi del PES Network, le **scienze comportamentali** costituiscono un importante riferimento per una comunicazione efficace da parte del SPI⁶.

In particolare, il PES Network fa riferimento alla **Behaviour change communication (BCC)**⁷ e al **Transtheoretical Stages of Change Model (TTM)**.

La **Comunicazione per il cambiamento comportamentale (BCC)** è un processo interattivo/partecipativo per qualsiasi intervento con individui, gruppi o comunità per sviluppare strategie di comunicazione mirate e adatte a promuovere comportamenti positivi desiderati. Questo approccio è stato tipicamente utilizzato nel settore igienico-sanitario e della salute, in cui l'uso strategico della comunicazione serve a incoraggiare gli individui e le comunità ad adottare pratiche più sane e sostenibili, ma i suoi principi sono ugualmente applicabili anche ad altri ambiti, come il mercato del lavoro.

In altre parole, la *Behavior Change Communication* si riferisce all'uso strategico della comunicazione per influenzare positivamente la conoscenza, gli atteggiamenti e le pratiche delle persone. L'approccio abbina una conoscenza critica del comportamento degli individui a metodologie di comunicazione persuasiva. Una BCC efficace richiede, da un lato, una forte conoscenza di come gli individui e le comunità pensano e agiscono e, dall'altro, la personalizzazione dei messaggi e delle attività di comunicazione sulla base dei bisogni osservati e delle situazioni locali. I messaggi su misura (es. strategie specifiche per i gruppi ad alto rischio, e *target* specifici) vengono quindi diffusi attraverso vari canali di comunicazione selezionati in base alle preferenze osservate del *target group*, per determinare cambiamenti positivi nel comportamento riguardo a sfide specifiche.

Nella BCC l'uso della scienza comportamentale consente una migliore comprensione del processo di cambiamento del comportamento individuale, facilitando in tal modo la progettazione di programmi di comunicazione e consentendo una personalizzazione degli interventi, ad esempio con strategie specifiche per i gruppi a più alto rischio di esclusione.

Secondo il **Modello trans teoretico del cambiamento comportamentale (TTM)** il cambiamento del comportamento non avviene repentinamente, bensì in modo graduale e richiede l'impegno del soggetto interessato e il sostegno da parte di più attori istituzionali e non, che lavorano a diversi livelli. Il Modello TTM individua un processo di cambiamento comportamentale dell'individuo attraverso sei fasi:

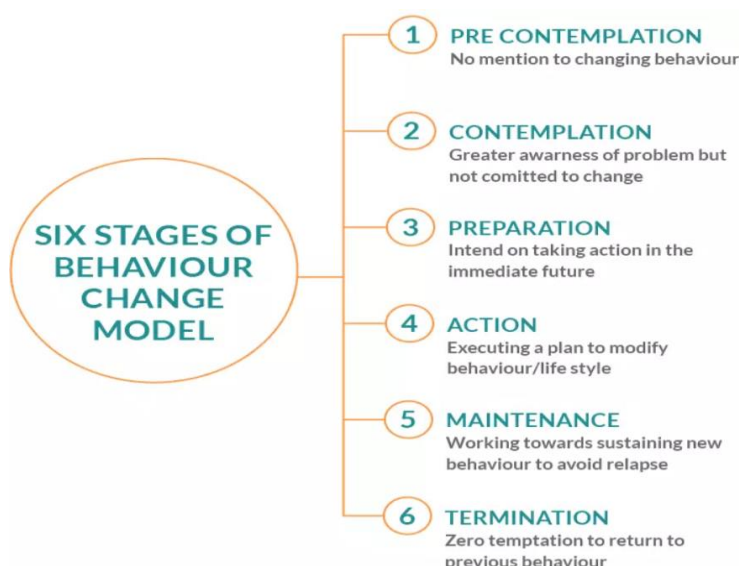
- 1. Pre-contemplazione:** in questa fase l'individuo non ha consapevolezza dell'esistenza di un problema nel suo comportamento.

⁶ European Network of Public Employment Services, *Tools and techniques for developing the PES brand through effective communication: learning from each other, A Practice Casebook*, written by Ralph Tench, Leeds Beckett University, April 2021 <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=24018&langId=en>

⁷ <https://iwrmactionhub.org/learn/iwrm-tools/behaviour-communication-change>

- 2. Contemplazione:** inizia il riconoscimento del problema, ma l'individuo potrebbe non essere pronto ad apportare un cambiamento.
- 3. Preparazione/Determinazione:** l'individuo è pronto a fare un cambiamento nell'immediato futuro.
- 4. Azione:** l'individuo compie azioni decisive per modificare il comportamento.
- 5. Mantenimento:** l'individuo cerca di mantenere costantemente il comportamento modificato. In questa fase è importante l'esistenza di un ambiente favorevole al cambiamento positivo che sostenga l'impegno dell'individuo.
- 6. Completamento:** in questa fase avviene il cambiamento completo: l'individuo non ritorna al vecchio comportamento. Il monitoraggio e la valutazione sono fondamentali, una volta raggiunta questa fase, per determinare quanto sia stato efficace il cambiamento. Possono verificarsi "scivolamenti" o "ricadute" poiché alcuni individui possono ritornare ai vecchi comportamenti, soprattutto se non viene mantenuto un ambiente favorevole al cambiamento.

Figura 1 - Fasi del modello trans teoretico del cambiamento del comportamento



Fonte: <https://iwrmaactionhub.org/learn/iwrm-tools/behaviour-communication-change>

Tenendo conto di questi schemi comportamentali, lo sviluppo di una strategia basata su un approccio BCC dovrebbe prevedere i seguenti **6 passaggi**:

- 1. Valutazione dei fattori abilitanti e delle barriere:** il primo passo per una strategia di successo di un programma BCC è condurre una ricerca sul pubblico *target*, inclusa una valutazione approfondita del comportamento da modificare e delle ragioni alla base dello stesso. Ciò richiede la valutazione di conoscenze, atteggiamenti, bisogni e abitudini. L'analisi delle barriere e dei fattori abilitanti può essere supportata da metodi partecipativi come la mappatura della comunità e le discussioni nei *focus group*. Gli operatori sono quindi in grado

di identificare colli di bottiglia critici da affrontare, ad esempio fisici, comportamentali o istituzionali, ecc.

2. **Sviluppo e realizzazione di materiali e campagna BCC:** in questa fase i progettisti del programma BCC decidono il messaggio e il canale di comunicazione per il coinvolgimento e l'interazione con i gruppi *target* specifici. I messaggi devono essere adattati al pubblico *target*, al loro livello di conoscenza, alle loro sfide e alle loro percezioni su ciò che può o non può essere fatto. I messaggi dovrebbero essere concisi, facili da comprendere e trasmessi in un modo che si applichino direttamente a loro e al loro comportamento.
3. **Pre-test:** una volta preparati i materiali e i messaggi della BCC, è necessario effettuare dei pre-test per verificarne l'efficacia e la motivazione al cambiamento. Per fare ciò, si possono condurre seminari di progettazione o *focus group* che coinvolgano le principali parti interessate, operatori sul campo e membri del pubblico a cui la campagna intende rivolgersi per determinare anche il miglior canale per la diffusione (ad esempio, stampa, radio, *social media*, ecc.). Attraverso l'interlocuzione con i diversi soggetti si può comprendere se i materiali prodotti soddisfano gli obiettivi del programma, le esigenze del pubblico, e se il messaggio è sufficientemente chiaro, facile da ricordare, e socialmente e culturalmente appropriato.
4. **Implementazione e messaggistica:** l'implementazione prevede la distribuzione dei contenuti e dei messaggi creati e testati; l'implementazione di attività che riflettono il nuovo cambiamento di comportamento; la formazione e lo sviluppo delle capacità di attori chiave con le competenze necessarie per creare un effetto moltiplicatore per il cambiamento di comportamento nella direzione desiderata (per esempio *ambassadors*). La messaggistica può essere realizzata in modo semplice, interattivo ed efficace attraverso esempi pratici.
5. **Monitoraggio e valutazione:** si riferisce al monitoraggio delle evidenze relative al comportamento obiettivo della campagna; al monitoraggio dei risultati per garantire che i materiali siano utilizzati come pianificato, con gli effetti desiderati; al monitoraggio della reazione del pubblico *target* per garantire che sia motivato dai materiali a modificare il proprio comportamento. La valutazione dei risultati del monitoraggio aiuterà anche a identificare le lezioni apprese, dove il programma è debole e necessita di revisione e dove invece è forte e dovrebbe essere replicato. Il *feedback* da parte dei gruppi *target* e delle parti interessate è una necessità assoluta poiché, sulla base di questi *feedback*, i nuovi insiemi di conoscenze possono essere incorporati nella vita dei partecipanti, ponendo così le basi per nuovi comportamenti. Inoltre, nel misurare l'efficacia, gli specialisti della BCC devono fare una distinzione tra tre livelli; cambiamento nel comportamento, nell'obiettivo di comunicazione e nell'obiettivo di sensibilizzazione.
6. Una campagna di successo di un programma BCC richiede un'ampia partecipazione della popolazione *target* e delle parti interessate in tutte le sue fasi di sviluppo e attuazione, soprattutto nella fase di progettazione. Il sostegno delle istituzioni interessate e la partecipazione attiva dei soggetti appartenenti ai gruppi *target* sono fondamentali per condurre una campagna BCC di successo. Questo supporto è particolarmente vitale per la promozione e il sostegno di un nuovo comportamento poiché un individuo contempla,

prepara, agisce e mantiene il comportamento appena acquisito solo con gradualità. Questo cambiamento graduale non è fisso poiché gli individui possono ricadere in qualsiasi fase, e necessitano pertanto di un supporto costante. Un individuo ha bisogno di un ambiente favorevole per mantenere e sostenere cambiamenti positivi. Ciò può essere fatto riducendo le condizioni ambientali che supportano comportamenti negativi e aumentando le condizioni che supportano risultati positivi o desiderati. Infine, gli studi e i programmi sul cambiamento comportamentale non possono essere condotti a livello superficiale e pertanto necessitano di risorse adeguate.

La possibile applicazione dell'approccio BCC all'ambito dei SPI è trattata dal PES Network in un documento del 2021⁸, in cui viene preso in considerazione l'uso dei *social media* da parte dei SPI per comunicare con i propri clienti in modo personalizzato ed efficace, offrendo inoltre alcuni esempi di pratiche dai SPI di paesi europei.

Adattando l'approccio della BCC e il modello TTM all'ambito del mercato del lavoro, il PES Network sintetizza in 3 fasi il ciclo della BCC (ascolto, dialogo e azione) (Tabella 1.1) e propone una tempistica nel processo di cambiamento comportamentale del modello TTM, che può essere utilizzato per comprendere meglio dove si trovano le persone nel loro *jobseeker journey* dalla disoccupazione al lavoro, e rendere più efficaci le campagne di comunicazione dei SPI (Tabella 1.2).

In ogni stadio del processo di cambiamento la comunicazione attraverso campagne sui *social media* può essere utilizzata dai SPI per aiutare le persone a progredire verso *step* successivi (Tabella 1.3).

Tabella 1.1 - Le tre fasi del ciclo della BCC secondo il PES Network

Fasi del ciclo	
<p>Ascolto</p> <p>L'ascolto consente all'organizzazione di comprendere meglio il pubblico target.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♣ L'ascolto può essere effettuato attraverso i <i>social media</i>, i sondaggi o l'ascolto dell'esperienza del pubblico target. ♣ Importante considerare la piattaforma di comunicazione più appropriata da utilizzare, poiché esistono differenze e preferenze nell'uso dei <i>media</i> che devono essere comprese (es. differenze da paese a paese; nei gruppi demografici). <p>➤ Effettuare attività di ascolto regolare per comprendere il pubblico di destinazione. Indagini online possono essere integrate con l'utilizzo di <i>social media analytics</i>. Per contro, non controllare quali gruppi demografici sono attivi sulle diverse piattaforme di comunicazione può ridurre il coinvolgimento, il numero di <i>follower</i> e i risultati in termini di cambiamenti comportamentali.</p>
<p>Dialogo</p> <p>Il dialogo consente lo sviluppo di messaggi culturalmente appropriati e facili da comprendere.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Attività di dialogo possono comportare l'esame di ricerche precedenti, ma spesso hanno più successo se fatte insieme al pubblico, ad esempio tramite il diretto coinvolgimento nella progettazione delle campagne di comunicazione. ♣ Il dialogo consente ai messaggi della campagna di adottare un approccio segmentato, attraverso cui gli interventi di comunicazione possono essere modellati tenendo conto delle differenti culture, comportamenti e modi di pensare delle diverse comunità online. ♣ Il <i>feedback</i> degli utenti sui <i>social media</i>, e di coloro che hanno ricevuto comunicazioni come <i>newsletter</i>, contribuiscono a informare lo sviluppo delle campagne di comunicazione.

⁸ European Network of Public Employment Services, *Tools and techniques for developing the PES brand through effective communication: learning from each other. A practice casebook*, April 2021 op. cit.

<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=24018&langId=en>

	<ul style="list-style-type: none"> ♣ Le conoscenze acquisite attraverso attività di dialogo dovrebbero alimentare le comunicazioni interne all'organizzazione, permettendo in tal modo che gli operatori dei SPI possano rispondere in modo informato alle domande delle persone in cerca di lavoro e dei datori di lavoro. Un adeguato coinvolgimento dello staff dei SPI potrebbe fare in modo che essi contribuiscano efficacemente alle campagne sui <i>social media</i> attraverso i propri profili <i>social</i> personali. <ul style="list-style-type: none"> ➤ L'obiettivo di raccogliere <i>feedback</i> dagli utenti durante lo sviluppo e condivisione di campagne di comunicazione è importante per garantire che i messaggi vengano ricevuti come pianificato. Per contro, non parlare con il pubblico, o ignorare i risultati di precedente attività di dialogo, si tradurranno in insuccessi delle campagne di comunicazione.
<p>Azione</p> <p>L'azione implica l'implementazione e il mantenimento dei cambiamenti comportamentali.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ♣ È importante supportare il pubblico nell'attuazione del cambiamento comportamentale attraverso comunicazioni personalizzate da parte dei SPI che evidenzino il cambiamento positivo. ♣ Condividere esempi di come altri membri del pubblico <i>target</i> stanno traendo vantaggio dall'aver cambiato con successo il proprio comportamento. <ul style="list-style-type: none"> ➤ È importante mostrare al pubblico di destinazione che il comportamento è positivo e che altre persone stanno cambiando il loro comportamento in meglio. Condividere storie sui <i>social media</i> serve a mostrare al pubblico che il cambiamento di comportamento è possibile e diffuso. Per contro, se i messaggi positivi sui comportamenti non sono condivisi secondo modalità su misura adatte al pubblico <i>target</i>, il cambiamento di comportamento è improbabile che si verifichi.

Fonte: European Network of Public Employment Services, *Tools and techniques for developing the PES brand through effective communication: learning from each other. A practice casebook*, April 2021 op. cit.

Tabella 1.2 - I sei stadi del cambiamento comportamentale secondo il PES Network

Stadi	
1. Pre-contemplazione	nessuna intenzione di agire entro i prossimi 6 mesi, con mancanza di consapevolezza che il comportamento è problematico o produce conseguenze negative.
2. Contemplazione	intenzione di cambiare comportamento entro i prossimi 6 mesi. Tuttavia, è ancora presente una certa ambivalenza riguardo al cambiamento.
3. Preparazione	pronto ad agire entro i prossimi 30 giorni, con alcuni piccoli passi verso cambiamento di comportamento già in atto.
4. Azione	il comportamento è cambiato negli ultimi 6 mesi e l'individuo intende proseguire con il cambiamento.
5. Mantenimento	il cambiamento del comportamento è stato sostenuto per più di 6 mesi, con l'obiettivo principale di prevenire la ricaduta nelle fasi precedenti.
6. Completamento	nessun desiderio di tornare ai vecchi comportamenti e quindi sicuramente da evitare ricaduta.

Fonte: European Network of Public Employment Services, *Tools and techniques for developing the PES brand through effective communication: learning from each other. A practice casebook*, April 2021, op. cit.

Tabella 1.3 - Possibili azioni della comunicazione dei SPI attraverso i social media nei sei stadi del processo di cambiamento TTM

1. Pre-contemplazione <i>Aumentare la consapevolezza</i>	Aumentare la consapevolezza riguardo al comportamento positivo (sensibilizzazione); condividere promemoria frequenti e segnali che supportano e incoraggiano il comportamento (controllo dello stimolo). Esempio: Condividere frequentemente post sui vantaggi di avere un lavoro.
2. Contemplazione	Continuare ad aumentare la consapevolezza del comportamento positivo, con segnali frequenti. Aiutare le persone a vedere che il comportamento fa parte di ciò che vogliono essere (auto-rivalutazione).

Aumentare la consapevolezza e incoraggiare la definizione di obiettivi	Esempio: Condividere post per aumentare le aspirazioni e incoraggiare le persone a vedersi in un nuovo lavoro.
3. Preparazione Evidenziare le opportunità e mostrare il sostegno offerto	Identificare le opportunità per mostrare che la società è di supporto al comportamento (liberazione sociale) e che il comportamento è realizzabile. Esempio: Incoraggiare le persone all'interno del pubblico target a condividere post sulla ricerca di lavoro.
4. Azione Incoraggiare il networking	Trovare relazioni di sostegno che incoraggino il cambiamento desiderato (relazioni di aiuto). Per esempio: Incoraggiare il supporto tra pari attraverso i social media.
5. Mantenimento Riconoscere/ricompensare il comportamento positivo	Premiare il comportamento positivo e ridurre le ricompense che derivano dal comportamento negativo (gestione del rafforzamento). Esempio: Ricondividere i post quando le persone dimostrano di avere un nuovo lavoro.
6. Completamento Continuare il riconoscimento, il networking e il supporto	Incoraggiare coloro che hanno modificato il loro comportamento a sostenere coloro che lo stanno facendo. Esempio: Prendere in considerazione lo sviluppo di programmi ambasciatori per condividere storie di buone notizie sul cambiamento di comportamento.

Fonte: European Network of Public Employment Services, *Tools and techniques for developing the PES brand through effective communication: learning from each other. A practice casebook*, April 2021, op. cit.

CAP. 2 L'attività del Gruppo di lavoro del PES Network sul sostegno alla visibilità e al *branding* dei SPI

Nel dicembre 2019 la Rete europea dei servizi pubblici per l'impiego (PES Network) ha costituito un Gruppo di lavoro focalizzato sul **sostegno alla visibilità e al *branding* dei SPI**, composto da rappresentanti provenienti da Austria, Belgio, Bulgaria, Danimarca, Estonia, Italia, Lettonia, Lituania e Paesi Bassi. Il tema viene ritenuto importante in quanto è ormai evidente che i servizi pubblici per l'impiego possono trarre benefici nel rimodernare la loro immagine, condividere buone pratiche nella comunicazione - sia interna che esterna - esplorare nuove opportunità per raggiungere clienti, *stakeholder* e il pubblico in generale, attraverso i *social media* e altre tecnologie sperimentali e innovative. L'attività del Gruppo di lavoro ha previsto tre incontri a distanza tra maggio 2020 e marzo 2021 che hanno permesso di alimentare uno scambio di conoscenze non solo in merito a buone pratiche, ma anche sfide comuni e lezioni apprese.

Nel corso degli incontri, il Gruppo ha redatto un *Casebook* pratico⁹ che, oltre ad analizzare alcuni esempi di buone pratiche di comunicazione messe in atto dai SPI, riporta una serie di indicazioni teoriche e riflessioni volte a favorire l'**apprendimento tra pari (*peer learning*)** ed evidenziare le azioni che i SPI possono intraprendere per migliorare le proprie strategie di comunicazione. La metodologia utilizzata dal Gruppo di lavoro è quella dell'**apprendimento pratico (*action learning*)**¹⁰

⁹ European Network of Public Employment Services, *Tools and techniques for developing the PES brand through effective communication: learning from each other*, op cit

¹⁰ L'*action learning* è una metodologia di *coaching* e di apprendimento che consente a piccoli gruppi, di affrontare situazioni problematiche e complesse lavorando insieme per trovare una soluzione ottimale. Al fine di ottenere risultati più efficaci, le sessioni di *action learning* vengono guidate da un facilitatore che supervisiona il processo, fornendo *feedback* e chiedendo chiarimenti ove necessario. I partecipanti entrano a far parte di un "*action learning set*" incontrandosi periodicamente per discutere il problema e sviluppare una riflessione critica per la sua risoluzione. I passi successivi prevedono l'elaborazione e la formulazione di un obiettivo che si intende raggiungere attraverso il lavoro di

un modello che si concentra su sfide reali e sulla risoluzione di problemi concreti affrontati nel corso delle azioni realizzate e che favorisce l'apprendimento individuale, di gruppo e organizzativo, attraverso l'esperienza concreta.

Il Gruppo di lavoro sulla visibilità e il *branding* dei SPI ha auspicato che lo scambio di conoscenze possa continuare, raccomandando al PES Network di prendere in considerazione la possibilità di prevedere sessioni di **mentoring collaborativo**¹¹ tra gruppi di SPI o persone in ciascuno SPI per consentire la condivisione di informazioni, *skills* ed *expertise*, relative alle campagne di comunicazione.

Dalle discussioni durante le sessioni di confronto è emerso che dal 2016 molti SPI hanno avviato iniziative relative all'immagine, al *branding* o ai *social media*, sebbene in pochi abbiano intrapreso azioni per valutare l'impatto delle campagne realizzate. Se da un lato le esperienze riportate indicano la bontà del lavoro svolto, dall'altro sono state individuate aree che necessitano di essere sviluppate per garantire una maggiore visibilità ai SPI.

Il rapporto finale¹², elaborato in esito alle attività del Gruppo di lavoro, descrive e condivide esempi di buone pratiche, nonché lezioni apprese e raccomandazioni volte a sostenere i SPI nell'aumentare la loro visibilità e il loro *branding* in relazione alle seguenti aree:

- miglioramento della comunicazione interna all'organizzazione;
- costruzione di un'immagine positiva e moderna dei SPI in qualità di *provider* di servizi per il mercato del lavoro e come datori di lavoro;
- valutazione e misurazione delle campagne di comunicazione.

2.1 Aree tematiche identificate dal Gruppo di lavoro del PES Network sulla visibilità e il *branding* dei SPI

2.1.1 Migliorare la comunicazione interna all'organizzazione

Con riferimento alla prima area, il Gruppo di lavoro evidenzia come la collaborazione tra la comunicazione e gli altri dipartimenti dei SPI vari in larga misura. Talvolta gli staff non sono a conoscenza delle reciproche attività. Le informazioni sono rivolte ai *media* esterni e agli *stakeholder* e il coinvolgimento dei dipendenti dei SPI tende a passare in secondo piano. Allo stesso tempo, coloro che si occupano della comunicazione non sono sempre pienamente consultati in merito ai

confronto; lo sviluppo e il *testing* di strategie che rispondono al problema in oggetto; infine, l'azione e la riflessione, fase in cui in cui il gruppo nell'insieme e i singoli partecipanti implementano le strategie sviluppate e concordate.

¹¹ Con riferimento al *mentoring* collaborativo, il modello indicato dal Gruppo di lavoro del PES Network è il cosiddetto "GROW" (acronimo di *Goal, current Reality, Options/Obstacles* e *Will/Way forward*, in italiano: Obiettivo, Realtà attuale, Opzioni/Ostacoli e Volontà/Via da seguire), un *framework* che considera le sessioni di *mentoring* come un viaggio, in cui il mentore e l'allievo lavorano insieme per decidere dove quest'ultimo sta andando (obiettivo) e stabilire dove si trova attualmente (realtà attuale). Insieme esplorano vari percorsi (opzioni) verso la destinazione. Nell'ultima fase, stabilita la via da seguire, il mentore e l'allievo identificano e valutano gli ostacoli che si frappongono al raggiungimento dei risultati.

¹² European Network of Public Employment Services, *Working Group on supporting PES visibility and branding, Outcomes and lessons learned*, written by ÖSB Consulting, Kate Holman April 2022

<https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=25893&langId=en>

risultati attesi dalle campagne di comunicazione o non hanno margine di agire in autonomia sebbene siano in possesso delle conoscenze specialistiche necessarie per realizzarle.

Ai fini di una migliore comunicazione interna, tra le lezioni apprese, il Gruppo di lavoro ha individuato le seguenti indicazioni:

- necessità di **potenziare la comunicazione interna** (orale e video), definendo un messaggio semplice e diffondendolo attraverso diversi canali;
- **interpellare lo staff**, ad esempio attraverso *webinar* e *chat*, aiuta a costruire un sostegno attivo. Tuttavia, per evitare un sovraccarico di informazioni, è necessario trovare un equilibrio tra il "il troppo" e il "troppo poco";
- alcuni messaggi, che interessano le politiche o l'organizzazione dei SPI, devono provenire direttamente dal *management* piuttosto che da coloro che si occupano di comunicazione. I dirigenti devono essere consapevoli della necessità di trasmettere le informazioni e confrontarsi più di frequente con i dipendenti, creando team altamente motivati, produttivi e autogestiti piuttosto che gerarchie "dall'alto verso il basso". Una buona *leadership* e una **buona comunicazione da parte del management** sono ritenute fondamentali in tal senso;
- **coinvolgere i dipendenti**, invitando per esempio il personale interessato a far parte dei team di gestione dei progetti e a trasmettere le informazioni ai colleghi, dimostra disponibilità all'ascolto, al contempo il *management* trae vantaggio dal *feedback* ricevuto. Incoraggiare il personale a comunicare in qualità di "ambasciatore" attraverso i propri *social network* contribuisce a creare motivazione;
- la **tempistica è importante**. Il personale dovrebbe essere informato in anticipo sugli eventi, rispetto ai *media* e al pubblico, in quanto potrebbe ricevere richieste da parte dei clienti. Tuttavia, non tutti necessitano contemporaneamente della stessa quantità di dettaglio; pertanto, coloro che si occupano di comunicazione dovrebbero **distinguere tra i gruppi che "devono sapere" e quelli che "devono conoscere"** adattando il messaggio di conseguenza;
- la diffusione del lavoro da remoto e l'aumento dei servizi digitali rendono ancora più importante una buona comunicazione interna. Il Gruppo fa presente che sarebbe opportuno utilizzare una **vasta gamma di canali di comunicazione**, sia reattivi che proattivi, posto che i messaggi devono essere mirati, precisi e formulati con un linguaggio accessibile.

2.1.2 Costruire un'immagine positiva e moderna dei SPI in qualità di provider di servizi per il mercato del lavoro e come datori di lavoro

Con riferimento alla seconda area tematica, il Gruppo di lavoro ha condiviso idee e iniziative volte a rilanciare e modernizzare l'immagine dei servizi per l'impiego, per attrarre personale qualificato e nuovi clienti, indicando le seguenti lezioni apprese:

- un forte *employer branding* contribuisce a definire la funzione dei SPI, i quali devono operare mettendo sempre al centro delle loro attività persone in cerca di lavoro e datori di lavoro (***customer-centred service delivery***);
- i SPI devono puntare alla **massima accessibilità** e comunicazione attraverso buone soluzioni informatiche ed essere in grado di agire rapidamente in risposta alle richieste o eventuali reclami degli utenti;

- è importante intraprendere un'attività di **networking** più ampia possibile, utilizzando buoni strumenti di comunicazione, ciò include l'identificazione di organizzazioni adeguate al *benchmarking* e il miglioramento delle comunicazioni a livello regionale, ove il caso;
- l'attività di *outreach* dei SPI dovrebbe essere il più estesa possibile in modo da **attrarre diverse tipologie di clienti**, non solo le persone in cerca di lavoro ma anche coloro che desiderano cambiare occupazione. I SPI dovrebbero essere partner affidabili per tutti gli individui durante tutto l'arco della vita lavorativa, non solo in situazioni di disoccupazione, e identificare coloro che necessitano di servizi di supporto specifici;
- i SPI devono dotarsi di **un'identità visiva forte e aggiornata**. La pubblicazione di storie positive e dati di ricerca interessanti contribuiscono a caratterizzare i SPI come fonte di informazioni specialistiche e di previsioni sul mercato del lavoro per i *media*;
- i SPI dovrebbero essere più attivi sui **social media**, utilizzando messaggi mirati e scegliendo le piattaforme più adatte a soddisfare esigenze specifiche. Facebook viene considerato ancora essenziale, ma sta diventando meno efficace per raggiungere le fasce di età più giovani. YouTube, Instagram, LinkedIn (e occasionalmente anche TikTok), ecc. sono tutti comunemente utilizzati;
- ottenere il **supporto del management** nella comunicazione è fondamentale, così come la cooperazione tra i diversi dipartimenti;
- il **rebranding** è un processo lungo e può richiedere più tempo e denaro di quanto inizialmente previsto.

2.1.3 Valutazione e misurazione delle campagne di comunicazione

In occasione degli incontri, il Gruppo di lavoro del PES Network si è inoltre confrontato riguardo al tema della valutazione e della misurazione (*Evaluation and Measurement, E&M*), in particolare su come stabilire obiettivi misurabili e significativi per le attività di comunicazione.

Valutare il successo o le sfide delle campagne e delle attività di comunicazione è una questione di interesse comune per tutti i SPI. Durante il confronto è emerso che molti di essi misurano gli *output* delle loro attività, ma non sono sicuri di considerare gli *outcomes* giusti. L'E&M viene ritenuta fondamentale per comprendere il valore di un'azione. Laddove la misurazione è riferita alla raccolta di dati, la valutazione compie un passo ulteriore nel valutare i risultati rispetto agli obiettivi prestabiliti. Tuttavia, le organizzazioni si trovano talvolta di fronte a barriere che impediscono una valutazione efficace, tra cui la mancanza di tempo e di denaro, di interesse o di sostegno da parte dei dirigenti, la carenza di conoscenze e la complessità dei modelli di valutazione disponibili.

Il Gruppo ha evidenziato come a livello nazionale e internazionale vi sia un crescente interesse per l'E&M, dovuto a fattori quali la richiesta di maggiore trasparenza e *accountability* e la messa in atto di strategie organizzative più complesse. Attualmente esiste un'ampia varietà di modelli, metodi, indicatori chiave di prestazione (KPI), strumenti e *provider* di servizi di valutazione. Scegliere la giusta strategia e promuovere un approccio olistico all'E&M risulta fondamentale per i SPI, in quanto non esiste una soluzione valida per tutti.

La presenza di alcuni esperti di comunicazione che hanno partecipato alle attività del Gruppo di lavoro del PES Network ha permesso di portare all'attenzione alcuni metodi di valutazione che possono essere utilizzati per determinare il valore e l'efficacia della comunicazione.

La valutazione può essere:

- **formativa** - viene effettuata *ex-ante*, **prima che venga sviluppato un progetto di comunicazione** o una campagna di pubbliche relazioni (PR). Dovrebbe far parte della pianificazione, in quanto i risultati influiscono sulla progettazione delle pubbliche relazioni e sulla gestione della comunicazione. La valutazione formativa fornisce un *feedback* continuo che può aiutare i SPI a identificare i punti di forza e di debolezza delle campagne di comunicazione e a individuare le aree che necessitano di intervento¹³.
- **di processo** - si riferisce al **tracking delle attività di comunicazione man mano che vengono implementate**. Le forme più conosciute di valutazione di processo sono il **monitoraggio dei media** e l'**analisi dei media** (*media content analysis*). I parametri tradizionali utilizzati in relazione alla pubblicità sui *media* e sui *social media*, come i *follower* e le visualizzazioni dei video, non forniscono prove che il pubblico target stia cambiando i propri atteggiamenti o comportamenti in linea con gli obiettivi di un progetto o di una campagna. Allo stesso modo, la valutazione di processo come il conteggio del numero di "mi piace" sui *social media* non indica che gli individui faranno propri i messaggi per i quali la campagna è stata progettata. Tuttavia, la valutazione di processo indica se la campagna procede secondo i piani. Per esempio, *feedback* positivi e dati, quali un numero elevato di visualizzazioni di pagine web e video, "mi piace", condivisioni di post e/o diffusioni, forniscono dati che indicano che una campagna sta quantomeno coinvolgendo il pubblico a cui è rivolta.
- **sommativa** - si tratta della valutazione a cui ricorre la maggior parte dei professionisti delle PR e della comunicazione quando viene usato il termine valutazione. Viene **effettuata ex-post, dopo una campagna**, per identificare in che misura gli obiettivi sono stati raggiunti. La valutazione sommativa è fondamentale per riconoscere che la valutazione formativa e quella di processo migliorano sostanzialmente le possibilità di raggiungere gli obiettivi. Molti professionisti tralasciano la valutazione formativa, per poi scoprire che all'inizio si sarebbero potute acquisire informazioni utili che avrebbero sostanzialmente aumentato le prospettive

¹³ Vi sono diverse ragioni per cui la valutazione formativa viene ritenuta importante:

- stabilisce una *baseline* di dati, che diventano parametri di riferimento per un successivo confronto. Per esempio, se si sta pianificando una campagna per aumentare il numero di donne di età superiore ai 50 anni che seguono un *account* sui *social media*, è necessario conoscere il numero corrente di persone che lo seguono;
- permette di comprendere gli *stakeholders* e/o i membri del pubblico con cui si vuole comunicare. Se esempio, il numero di donne di età superiore ai 50 anni che seguono l'*account* sui *social media* è basso, qual è il motivo? Che cosa le trattiene dal seguirlo, mancanza di informazioni rilevanti, mancanza di fiducia nelle proprie capacità o altro?
- permette di identificare i *media* o gli altri canali di comunicazione più utilizzati e rilevanti per il pubblico, spesso indicati come "preferenze di canale". Ciò comporta l'acquisizione di informazioni sul volume e sulla frequenza di utilizzo dei media e degli altri canali, nonché l'identificazione di quelli che godono di maggiore credibilità e influenza. Le semplici statistiche sull'*audience* e i dati relativi al traffico non sono sufficienti. A quali fonti e canali si affida il pubblico per ottenere informazioni?
- dà l'opportunità di comprendere il pubblico, nota anche come *audience insights*. La valutazione formativa identifica la consapevolezza, gli atteggiamenti e i comportamenti esistenti; le sfide da affrontare, come la mancanza di fiducia, la disinformazione o la paura; i *media* e le altre fonti di informazione che il pubblico utilizza e considera più credibili; e anche potenziali partner.

di successo. Nella valutazione sommativa, i dati raccolti dopo una campagna di comunicazione vengono confrontati con i dati iniziali, indicando il grado di cambiamento. È importante, pertanto, raccogliere i dati all'inizio, durante e alla fine delle campagne di comunicazione in modo da acquisire informazioni e adattare le campagne future di conseguenza.

Un altro sistema di valutazione segnalato dagli esperti è il **Quadro di valutazione integrata 2.0** (*Integrated Evaluation Framework, IEF*) sviluppato dall'**International Association for the Measurement and Evaluation of Communication (AMEC)**¹⁴, uno strumento pratico per la pianificazione, l'implementazione e la valutazione di programmi e campagne di comunicazione. L'IEF fornisce un approccio strutturato per ottenere informazioni significative e ottimizzare il ritorno sugli investimenti. Concretamente si tratta di un'applicazione *online* che illustra in maniera semplice i processi. Inizialmente vengono inseriti gli obiettivi di comunicazione stabiliti, per poi aggiungere progressivamente dati riguardo alla risposta del pubblico in ogni fase della comunicazione o campagna. Gratuito e non proprietario, disponibile in 20 lingue, consente a qualsiasi tipo di organizzazione, a prescindere dalle dimensioni, dagli obiettivi e dal budget, di beneficiare del suo approccio.

L'IEF è costituito da sei fasi di valutazione collegate tra loro¹⁵. A seguito della definizione degli obiettivi, vengono indicati *inputs*, attività, *outputs*, *out-takes* e *outcomes*. L'impatto viene

¹⁴ <https://amecorg.com/amecframework/>

¹⁵ 1. Obiettivi - In questa fase vengono chiariti gli obiettivi aziendali o organizzativi alla base del programma di comunicazione, i quali possono assumere forme diverse (per esempio sensibilizzazione, patrocinio, ecc). A seguire, vengono fissati gli obiettivi di comunicazione (specifici, misurabili, raggiungibili, pertinenti e limitati nel tempo - SMART) che il programma, la campagna o il progetto di comunicazione intende raggiungere, i quali devono riflettere e rispecchiare gli obiettivi organizzativi.

2. *Inputs* - Questa sezione copre due aree importanti. In primo luogo, la definizione del pubblico target della campagna. In secondo luogo, il piano strategico e altri *input* che comprendono sia le informazioni che i materiali necessari per progettare e preparare la comunicazione: dati di ricerca esistenti e rilevanti; informazioni di contesto e di *background*; risorse necessarie (per esempio di quali competenze abbiamo bisogno? Vi sono potenziali partner?); budget disponibile (fissazione di un budget e identificazione degli approcci più efficaci in termini di costi, per esempio attraverso l'analisi costi-benefici).

3. Attività - In questa fase vengono descritte e pianificate le attività di comunicazione per raggiungere degli obiettivi. Le attività includono: la ricerca formativa da intraprendere (per esempio, sondaggi, *focus group*, *pre-testing*), la pianificazione (compresa l'analisi SWOT, PEST o PESTLE, ecc.), la progettazione di materiali, la redazione e produzione di materiali di comunicazione (contenuti, post sui *social media*, eventi e comunicati stampa, ecc.) Lo strumento tiene conto del modello PESO (acronimo di *Paid, Earned, Shared e Owned*) un *framework* che nella comunicazione e nel marketing consente alle organizzazioni di massimizzare le proprie risorse, integrando insieme i contenuti prodotti attraverso diversi canali dei *media* "a pagamento" (attività di comunicazione e promozione per le quali un'organizzazione paga direttamente, come pubblicità *online* e *offline*, sponsorizzazioni, promozione dei post sui *social media*, ecc.), "guadagnati" (visibilità ottenuta attraverso il riconoscimento da parte di terzi, come articoli di giornale, recensioni, menzioni sui blog, passaparola), "condivisi" (presenza sui *social media* e interazioni con il pubblico attraverso piattaforme *social*) e "di proprietà" (canali di comunicazione di proprietà di un'organizzazione, come il sito web, il blog, le newsletter, i webinar, ecc.).

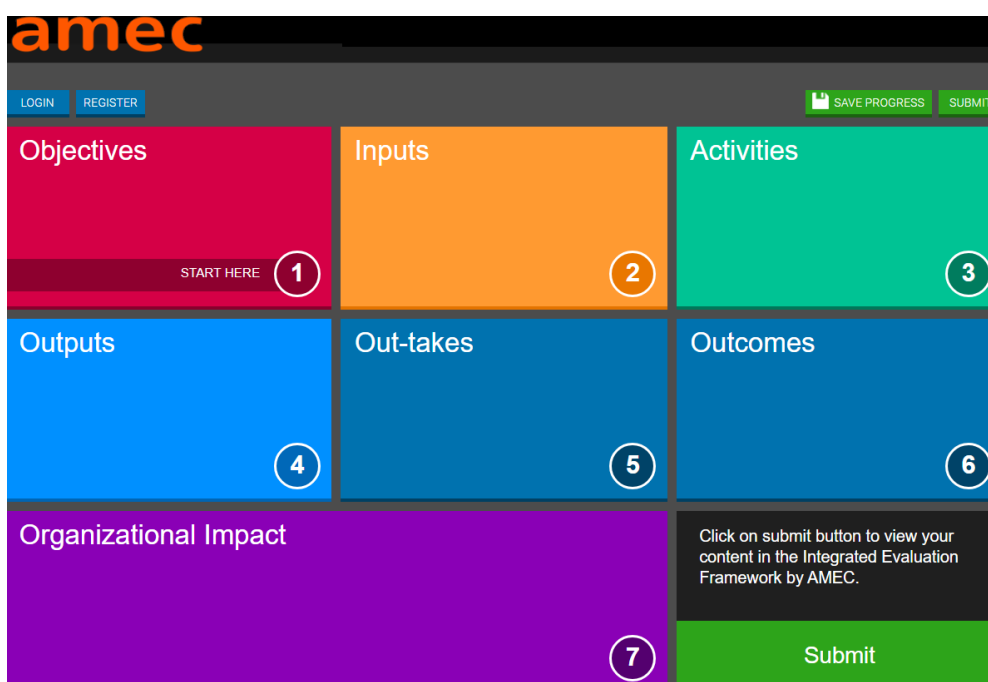
4. *Outputs* - Questa fase analizza i contenuti, i materiali e le attività alle quali il pubblico target è stato esposto. Gli *output* possono includere, dati rilevanti relativi alla pubblicità (per esempio qual è stata la portata della pubblicità?); dati sulla divulgazione; siti web, blog, partnership; eventi realizzati (quante persone hanno partecipato?); sponsorizzazioni lanciate (per es. quale pubblico è stato raggiunto?); *direct mail*, *e-mail* o *e-marketing* (quale portata di pubblico?)

5. *Out-takes* - Questa fase fa riferimento alla risposta e alle reazioni del pubblico target all'attività. Per esempio, quanto è stato attento al contenuto, quale memoria ha conservato, quanto è stato compreso l'argomento, se il pubblico ha

considerato in senso generale, valutando la campagna in termini di programma specifico (per esempio, se ha raggiunto gli obiettivi); da una prospettiva organizzativa; da una prospettiva sociale più ampia, che include gli *stakeholder* e le comunità.

Per ciascuna fase, l'inserimento dei dati è agevolato da schede informative che forniscono suggerimenti sul tipo di dati pertinenti. L'IEF è supportato anche da una **tassonomia della valutazione**¹⁶ adattata alla comunicazione pubblica strategica, presentata sotto forma di tabella che riporta le principali fasi della comunicazione e le relative definizioni; i passaggi chiave di ciascuna fase; esempi di parametri e *milestones* che possono verificarsi o identificati come parte della valutazione in ciascuna fase; un elenco dei metodi di valutazione più comunemente utilizzati per generare i suddetti parametri.

Figura 2.1 - Il Quadro di Valutazione Integrata 2.0 dell'AMEC



interagito con il contenuto o se ha richiesto ulteriori informazioni. Gli *out-takes* possono includere evidenze quali: attenzione del pubblico (visitatori unici, visualizzazioni, *click-through*); comprensione (per esempio commenti, dati di sondaggi post campagna); interesse e gradimento (*like, follow, condivisioni, ecc.*); *engagement* (visite di ritorno, iscrizioni, commenti positivi); considerazione (commenti, iscrizioni, registrazioni, ecc.).

6. *Outcomes* - La fase misura l'effetto delle comunicazioni sul pubblico target. La comprensione del pubblico è aumentata/migliorata; il pubblico ha cambiato il proprio atteggiamento nei confronti dell'argomento (attraverso i dati di sondaggi o interviste); è aumentata l'affidabilità (aumento del *trust rating* nelle rilevazioni) e/o la preferenza (preferenze dichiarate nei sondaggi, commenti sui *social media*); è stato prodotto un effetto sull'intenzione di fare qualcosa (per esempio, provare, iscriversi, registrarsi) o è aumentata l'*advocacy online* (*endorsement* nei commenti *online*).

Al termine, viene valutato l'impatto sugli obiettivi organizzativi. In questo caso lo strumento cerca di rilevare il miglioramento della reputazione; le relazioni migliorate o stabilite; il raggiungimento degli obiettivi (in termini di fatturato, *fundraising, membership* ecc.); l'aumento della fedeltà e della fidelizzazione del personale, ovvero la riduzione del *turnover* e dei costi di reclutamento; il cambiamento organizzativo (per esempio informazioni per costruire la futura strategia) e il cambiamento sociale (per esempio, miglioramento della salute e del benessere, maggiore accesso alle informazioni, ecc.).

¹⁶ <https://amecorg.com/amecframework/home/supporting-material/taxonomy/#taxonomy-table>

Fonte: amecorg.com

Come per le altre aree tematiche, il Gruppo di lavoro ha raccolto una serie di **lezioni apprese** in merito alla **valutazione delle attività di comunicazione da parte dei SPI**, di seguito riportate.

- I **social media** sono uno strumento sempre più importante per raggiungere il pubblico dei SPI e offrono anche la possibilità di misurare le visualizzazioni, le interazioni, le risposte e il "valore" della pubblicità. Alcuni membri del gruppo di lavoro hanno riferito che i giovani sono sempre meno propensi a usare Facebook, ma altri gruppi continuano a considerarlo un canale importante. YouTube viene in genere considerato necessario per le presentazioni video, ed è possibile l'utilizzo di altre piattaforme come Instagram e TikTok.

- Gli **influencer** possono diffondere messaggi in modo accattivante, soprattutto tra i giovani. Alcuni membri del gruppo di lavoro hanno trovato l'impiego di *influencer* innovativo e potenzialmente rilevante per le loro future campagne di comunicazione. Tuttavia, è fondamentale lavorare attraverso agenzie esperte per identificare gli *influencer* più adeguati e monitorare i contenuti diffusi e il relativo impatto.

- Prima di intraprendere una campagna, è necessario definire una **strategia chiara relativa ai social media e agli strumenti di comunicazione**, nonché all'E&M.

- I SPI dovrebbero **adottare un linguaggio familiare ai giovani** e fornire risposte rapide alle domande degli utenti, ad esempio attraverso *chat online*, offrendo informazioni facilmente comprensibili. Il coinvolgimento di professionisti con diverse competenze nei team di progetto aiuta ad ampliare e diversificare il contenuto delle campagne. I SPI dovrebbero inoltre collaborare con altri *stakeholder*, come insegnanti e datori di lavoro, per renderli consapevoli della strategia della campagna e dei connessi obiettivi.

- **Non sempre è necessario produrre di più**: nell'esperienza di alcuni SPI, il numero di video interviste trasmesse dovrebbe essere limitato a sei o sette per campagna. I post sui *social media* devono essere brevi, perché troppo testo limita il tasso di *click-through*.

- I **dati** provenienti da diversi dipartimenti **devono essere compatibili** e prontamente disponibili a coloro che si occupano di comunicazione in quanto potrebbero dover far fronte a eventuali richieste da parte dei clienti o dei *media*. Riutilizzare e recuperare i materiali di comunicazione per nuove campagne - se sempre aggiornati - fa risparmiare tempo e denaro.

- Un E&M efficace non si limita al conteggio dei clic o dei "mi piace", ma deve includere meccanismi di valutazione dei risultati e degli impatti indiretti.

Dal confronto è emerso che tutti i SPI misurano la portata e la diffusione (*outputs*), molti misurano gli *outcomes* diretti, ma pochi esaminano l'impatto e gli *outcomes* indiretti. Gli esperti che hanno supportato il Gruppo di lavoro hanno fornito una serie di raccomandazioni riguardo il fatto che nel breve termine è importante effettuare un'analisi del "*sentiment*" dei commenti sui *social media* per rilevare atteggiamenti e cambiamenti comportamentali. Viene sottolineato come gli obiettivi di comunicazione debbano essere allineati agli obiettivi generali perseguiti da ciascun servizio per l'impiego. Più a lungo termine, una cultura E&M olistica richiede un impegno da parte del *management*, oltre a una cultura del lavoro aperta e trasparente in cui la valutazione non viene

temuta. Sofisticata strutture di E&M richiedono spesso un supporto esterno, e in questo i SPI dovrebbero avvalersi di partner esperti nella valutazione. Gli indicatori chiave di prestazione (KPI) devono essere adattati agli obiettivi specifici dei SPI e almeno il 10% del budget di qualsiasi progetto di comunicazione dovrebbe essere destinato alle attività di E&M.

Nel Box 2.1 vengono riportate alcune domande suggerite dagli esperti di comunicazione che hanno coadiuvato i SPI nelle attività di confronto, da tenere presente ai fini di una migliore comunicazione.

Box 2.1. Alcune domande che i SPI dovrebbero porsi per migliorare la comunicazione

- Stiamo definendo al meglio gli **obiettivi di comunicazione**? Il modello "*Communication Value Circle*"¹⁷ (vedi Box 2.1) può essere utilizzato per analizzare gli obiettivi e identificare eventuali lacune.

- Stiamo formulando **correttamente gli obiettivi di comunicazione**? Il metodo SMART aiuta a rendere gli obiettivi Specifici, Misurabili, Realizzabili, Realistici e limitati nel Tempo (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-framed*).

- Stiamo **usando i metodi e i criteri giusti per valutare le nostre campagne**? È utile condurre un'analisi del budget. Il flusso di lavoro interno è efficiente? Metodi più diversificati, come indagini e sondaggi di opinione, possono aiutare a valutare l'impatto.

Stiamo utilizzando i **canali** e svolgendo le **attività adeguate** a raggiungere i gruppi target giusti? Un'analisi del *portfolio media* può valutare l'adeguatezza e il mix di canali e attività. Quanto sono efficaci certi canali nel raggiungere i gruppi target? Un'analisi *touchpoint*¹⁸ può aiutare a valutare il normale *customer journey* dal punto di vista dei diversi gruppi target. I risultati possono contribuire a identificare ciò che non funziona.

- Stiamo presentando e **utilizzando adeguatamente i risultati** delle valutazioni? Talvolta, i responsabili non hanno tempo di leggere lunghi rapporti, pertanto soluzioni *dashboard* offrono spunti di riflessione chiari e immediati da utilizzare per le campagne future.

¹⁷ Zerfaß Ansgar, Viertmann Christine, *The communication value circle - Introducing a multi-disciplinary framework for aligning communication with corporate strategy*, 2017

<https://paineublishing.com/wp-content/uploads/2016/03/Communications-Value-Circle.pdf>

Zerfaß Ansgar, Viertmann Christine, *Creating Business Value through Corporate Communication: A Theory-Based Framework and its Practical Application*, *Journal of Communication Management*, 21(1), 86-91, 2017

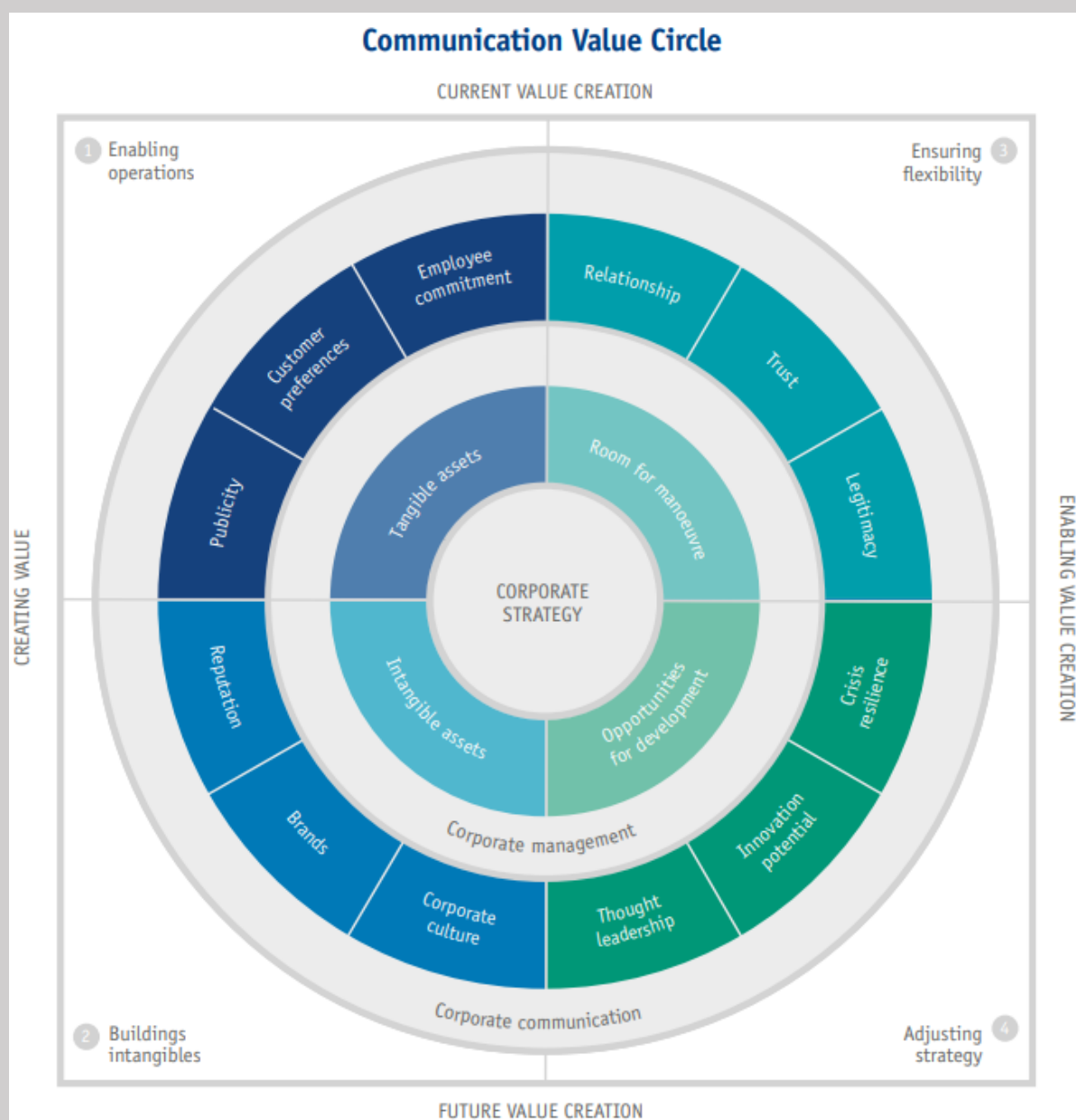
Il *Communication Value Circle* è un *framework* utilizzato per descrivere il processo di creazione di valore attraverso la comunicazione. Il modello descrive la creazione di valore su due livelli, quello della gestione aziendale e quello della comunicazione aziendale. Al centro del quadro, vi è la strategia aziendale, che dovrebbe essere il punto di partenza per tutte le decisioni organizzative e generalmente supporta quattro obiettivi generali di *business*: 1. la creazione di *asset* materiali, 2. gli *asset* materiali, 3. lo spazio di manovra, 4. le opportunità di sviluppo. La matrice può esser letta da varie prospettive. Ogni funzione all'interno dell'azienda supporta queste quattro dimensioni del valore aziendale. Pertanto, gli obiettivi generici sono applicabili alla gestione delle risorse umane, alle vendite o, come in questo caso, alla comunicazione aziendale. Il secondo livello del *framework* illustra quattro obiettivi principali per la comunicazione che derivano dalle quattro dimensioni del valore precedenti: operazioni abilitanti (attraverso la pubblicità, le preferenze dei clienti, l'impegno dei dipendenti); costruzione di beni immateriali (attraverso la reputazione, i *brands*, la cultura aziendale); garantire flessibilità (attraverso la creazione e il mantenimento di relazioni con gli *stakeholders* e la costruzione di fiducia e credibilità); adeguamento della strategia (attraverso la *leadership* di pensiero, il potenziale di innovazione, la resilienza alle crisi).

¹⁸ Letteralmente "punti di contatto", per un'azienda rappresentano i canali per entrare in contatto con i potenziali clienti e creare con loro stabili relazioni.

- Disponiamo delle **giuste competenze e risorse** nel *team* relativamente alle valutazioni, compresi *budget* adeguati? Le responsabilità devono essere definite in maniera chiara. Oltre all'*outsourcing* ad agenzie esterne, è opportuno creare competenze interne utilizzando software gratuiti o a basso costo.

Nella Fig. 2.2 viene riepilogato lo schema della catena del valore per la comunicazione (*Communication Value Circle*).

Figura 2.2 - Il *Communication Value Circle*



Fonte: *Academic Society for Management and Communication*

Le discussioni del gruppo di lavoro hanno portato alle seguenti **conclusioni** riguardo alla valutazione e alla misurazione delle campagne di comunicazione.

- **Non esiste un unico metodo di valutazione adatto a tutte le organizzazioni.**
- Le soluzioni rapide e semplici non sempre sono le migliori, **non è possibile misurare tutto con lo stesso strumento.**
- Un **toolbox di valutazione** ideale dovrebbe misurare gli effetti a livello di *input*, *output*, *outcome* e impatto.
- I SPI devono essere consapevoli delle **quattro principali tendenze di valutazione in atto**: l'analisi dei *big data*; l'uso dell'IA e dell'apprendimento automatico (*machine learning*); l'automazione come facilitatore (traduzione, *voice-to-text*, ecc.); e la cosiddetta CommTech¹⁹ (tecnologie della comunicazione).

2.2 Principali risultati e messaggi formulati dal Gruppo di lavoro del PES Network

I servizi per l'impiego in Europa sono strutturati in maniera diversa e devono far fronte a condizioni del mercato del lavoro differenti. Di conseguenza, non esiste una formula o una soluzione unica in grado di migliorare la visibilità e il *branding*. Ciò nonostante, il Gruppo di lavoro del PES Network ha permesso ai partecipanti di condividere e analizzare pratiche innovative e lungimiranti in materia di comunicazione, volte a costruire un'immagine positiva e a misurare e valutare campagne di comunicazione, fornendo loro suggerimenti e indicazioni per affrontare meglio le sfide di un mercato del lavoro post-COVID-19. Le **principali lezioni apprese** vengono di seguito riportate.

- La comunicazione interna è importante per la condivisione delle informazioni riguardo i SPI e le loro campagne, in modo che tutti i dipendenti siano consapevoli di ciò che sta accadendo e possano svolgere bene il proprio lavoro. Una **buona comunicazione interna** mantiene le persone informate, assicura la coerenza dei messaggi, può essere utilizzata per garantire che tutti gli *stakeholder* siano al corrente delle prossime campagne e può far fronte alle richieste da parte di chi cerca lavoro e dei datori di lavoro. Può anche contribuire alle campagne sui *social media*, assicurando che i dipendenti siano in linea con il messaggio quando condividono informazioni sui loro profili *social* personali. I dirigenti dovrebbero cercare di **consultare i dipendenti** e creare dei team altamente motivati e autogestiti.
- I SPI necessitano di **un'identità visiva attraente e moderna**, in grado di esprimere il loro obiettivo primario, ovvero aiutare le persone a realizzare il proprio potenziale.

¹⁹ CommTech è una recente disciplina della comunicazione che utilizza strumenti, tecniche e dati digitali - per la creazione e la distribuzione di contenuti, gestione e analisi di *feedback*, visualizzazione dei dati e altro ancora - che ha come obiettivo il coinvolgimento personalizzato degli *stakeholder*. Tale pratica non si limita a modellare la percezione ma intende incidere sul comportamento, motivando il percorso verso un'azione/decisione. Ciò avviene attraverso un'ottimizzazione iterativa dei contenuti che consente di perfezionare e migliorare in maniera continua la strategia di comunicazione per avvicinarsi sempre più all'obiettivo desiderato.

- **Massimizzare i canali di comunicazione** comporta l'adattamento dei messaggi al pubblico e quindi ai canali più appropriati per raggiungerlo. Il punto di partenza è conoscere il gruppo di *stakeholder*, i mezzi di comunicazione ai quali sono più ricettivi e creare dei messaggi che siano significativi per un dato gruppo di destinatari. Un'attività di *testing* consente di comprendere quali sono i canali più pertinenti e appropriati per far coincidere il messaggio con il profilo demografico del pubblico. Ciò si ricollega al valore, al beneficio e all'utilità dei servizi dal punto di vista del cliente. La visibilità non è fine a sé stessa; l'utilità per i clienti è la cosa più importante (per esempio rispondere a domande come "cosa ha bisogno di sapere il cliente?" o "l'informazione fornita è d'aiuto o utile?" e così via). **I social media vengono ritenuti fondamentali per raggiungere i gruppi target dei SPI**, ma è necessario che le organizzazioni identifichino le piattaforme che meglio si adattano alle loro esigenze.

- Per valutare il successo di una campagna o imparare da eventuali problematicità, sono necessari **sistemi di misurazione e valutazione** approfonditi e completi. È importante effettuare un'adeguata misurazione e valutazione dei programmi. Ciò include la definizione di obiettivi chiari e la misurazione dei risultati rispetto a tali obiettivi. A tal proposito, è importante tenere presente che non tutte le campagne mirano a raggiungere gli stessi risultati - non tutte le campagne hanno come obiettivo totalizzare un elevato numero di "mi piace" o di condivisioni; alcune sono concentrate piuttosto sul fornire informazioni a un pubblico che possa poi utilizzarle per entrate in contatto e assumere un impegno con il SPI. Ciò comporta diverse forme di valutazione per creare chiarezza sui risultati e consentire una valutazione efficace degli obiettivi identificati.