

I libri del Fondo sociale europeo

ISSN 1590-0002

L'Isfol, Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori, è un Ente Pubblico di ricerca istituito con D.P.R. 30 giugno 1973 n° 478. Opera per lo sviluppo dei sistemi della formazione, dell'orientamento e delle politiche del lavoro svolgendo e promuovendo attività di studio, ricerca, sperimentazione, valutazione, consulenza ed assistenza tecnica e fornendo supporto tecnico-scientifico allo Stato, alle Regioni e province autonome, agli Enti locali.

Commissario straordinario
Carlo dell'Aringa

Direttore generale
Antonio Francioni

I libri del Fse

la Collana
I libri del Fondo sociale europeo
raccolge i risultati tecnico-scientifici
conseguiti nell'ambito del Piano di attività
ISFOL per la programmazione di FSE 2000 -
2006 "PROGETTI OPERATIVI: Azioni per
l'attuazione del Programma Operativo
Nazionale Ob. 3 AZIONI DI SISTEMA" e del
Programma Operativo nazionale Ob. 1
"ASSISTENZA TECNICA E AZIONI DI SISTEMA
(Misura II.1)"

la Collana
I libri del Fondo sociale europeo
è curata da *Isabella Pitoni*
responsabile del Progetto ISFOL
Informazione e Pubblicità per il FSE



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



**MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI**
Ufficio Centrale per l'Orientamento e
la Formazione Professionale dei Lavoratori

ISFOL

**IL MONITORAGGIO E LA
VALUTAZIONE DEI PIANI
DI COMUNICAZIONE
REGIONALI: PRIMA FASE
APPLICATIVA DEL
MODELLO DI INDICATORI**

Il volume raccoglie i risultati di una ricerca coordinata dal Progetto CDS/Informazione e Pubblicità dell'ISFOL in attuazione del Programma Operativo Nazionale Ob.3 "Azioni di sistema" nell'ambito della Misura F2 e realizzata in collaborazione con APRI S.p.A.

Hanno partecipato al gruppo di lavoro:

- per ISFOL

Isabella Pitoni (direzione scientifica della ricerca),
Valeria Cioccolo, Giuseppina Di Iorio e Silvia Mussolin;

- per APRI S.p.A.

Emma Amiconi (capoprogetto),
Valentino Bobbio, Anna Crisi e Luca Maniaci.

Referente per la programmazione editoriale e per l'editing della collana **I libri del Fondo sociale europeo:**

Aurelia Tirelli

Con la collaborazione di:

Paola Piras

INDICE

1	PRESENTAZIONE	7
2	IL PIANO DELLA RICERCA: METODOLOGIA E STRUMENTI	9
2.1	Il percorso complessivo della ricerca	9
2.2	La prima fase: l'individuazione delle Regioni e degli attori	9
2.3	La seconda fase: la predisposizione degli strumenti	11
2.3.1	<i>Il questionario per la verifica dell'applicabilità degli indicatori</i>	11
2.3.2	<i>I focus group</i>	12
2.4	La terza fase: la verifica della applicabilità del modello	13
3	I RISULTATI DEL QUESTIONARIO	20
3.1	Le finalità, gli strumenti e le azioni di informazione e comunicazione	20
3.2	Gli indicatori di realizzazione	35
3.3	L'Azione 1 - "Informare l'opinione pubblica": indicatori di risultato e di impatto	44
3.4	L'Azione 2 - "Informare gli addetti ai lavori": indicatori di risultato e di impatto	52
3.5	L'Azione 3 - "Informare i destinatari finali (utenti)": indicatori di risultato e di impatto	59
3.6	Suggerimenti e Informazioni	65
4	I RISULTATI DEI FOCUS GROUP	67
5	RIFLESSIONI ED INDICAZIONI	72
5.1	Alcune riflessioni emergenti dall'analisi dei questionari e dai risultati dei focus group	72
5.2	Indicazioni per una maggiore efficacia delle attività di comunicazione ed informazione	77
	• ALLEGATI	79
	A • IL QUESTIONARIO PER LE VERIFICHE DI APPLICABILITÀ DEGLI INDICATORI	81
	B • GLI INTERVISTATI	99
	C • I PARTECIPANTI AI FOCUS GROUP	102

1 • PRESENTAZIONE

Vengono di seguito riportati i **principali risultati** relativi alla prima fase di verifica applicativa del modello di indicatori per il monitoraggio e la valutazione dei Piani di Comunicazione delle Regioni Ob. 3 del FSE messo a punto e presentato nel precedente volume "Informazione e pubblicità del FSE: dall'analisi dei Piani di Comunicazione ad una proposta di indicatori per il monitoraggio e la valutazione".

Tale piano di lavoro ha preso avvio dalla considerazione del ruolo cruciale che l'attuale programmazione di Fondo sociale europeo assegna alle amministrazioni regionali per le politiche di comunicazione a supporto dell'accesso ed ottimale utilizzo delle risorse del Fondo, nel quadro delle specifiche strategie economiche ed occupazionali.

La verifica sperimentale qui presentata ha previsto la progettazione e la somministrazione di un questionario atto a rilevare informazioni ed opinioni in merito all'applicabilità del modello stesso.

L'indagine è stata effettuata in due *Regioni*, la *Lombardia* e l'*Umbria*, ed ha previsto il coinvolgimento di un *panel* composto da *venticinque esperti*, referenti istituzionali regionali e provinciali, destinatari/operatori degli interventi di comunicazione delle due Regioni coinvolte, e rappresentanti di società di comunicazione operanti a livello nazionale. Per poter acquisire una pluralità di pareri riguardo l'applicabilità del modello di indicatori, è stato erogato un questionario per una prima rilevazione di opinioni ed informazioni e sono stati organizzati due *focus group* di approfondimento.

Il **principale risultato** acquisito consiste nella **valutazione complessivamente positiva del modello di indicatori** proposto, considerato adeguato ed applicabile dagli esperti del *panel*. Le indicazioni raccolte in relazione alle componenti del modello ne possono facilitare l'implementazione e la sperimentazione.

Azioni di sperimentazione del modello di indicatori divengono più facilmente programmabili, in quanto la ricerca ha permesso di evidenziare un **diffuso interesse alla valutazione delle attività di informazione e comunicazione**, considerato il fatto che tutti i referenti istituzionali del *panel* mettono in atto iniziative di monitoraggio e valutazione delle azioni di comunicazione, alcuni con modalità strutturate, altri in maniera informale.

I pareri raccolti nell'ambito del *panel* hanno inoltre consentito di evidenziare **l'importanza di un confronto strutturato, ma liberamente realizzato** tra *esperti provenienti da esperienze professionali diversificate, con diversi ruoli pubblici e privati*, su un tema non del tutto abituale come la comunicazione FSE. I referenti istituzionali sono stati infatti portatori di una visione globale delle *policies* e di una attenzione tipicamente istituzionale nei confronti di norme e procedure, i destinatari/operatori hanno apportato la sensibilità derivante sia dal rapporto quotidiano con i destinatari finali, sia dall'essere loro stessi beneficiari della comunicazione, i rappresentanti delle società di comunicazione hanno contribuito attraverso la padronanza degli strumenti e delle tecniche.

Un ulteriore risultato della ricerca è stata la possibilità, evidenziata da alcuni esperti, di far assumere al questionario erogato una valenza di **strumento di lavoro** in quanto indicazione strutturata di percorsi di programmazione di interventi e del loro monitoraggio.

I risultati dell'indagine hanno inoltre consentito di formulare alcune **indicazioni**:

- è essenziale creare un **quadro di riferimento complessivo degli interventi di comunicazione** di una amministrazione pubblica per garantire una visibilità omogenea nei confronti dell'opinione pubblica di riferimento e una comunicazione complessiva e trasparente dell'offerta esistente nei diversi settori;
- il rapporto tra chi segue l'attuazione degli interventi e chi cura la comunicazione degli stessi va rafforzato e strutturato, all'interno delle Amministrazioni, in un **circuito virtuoso di verifica integrata** dei risultati delle due azioni. È inoltre essenziale anche lo **scambio di esperienze con referenti esterni**;
- è necessario assumere un **atteggiamento aperto e flessibile nella scelta degli strumenti di comunicazione**, che sappia affiancare l'utilizzo funzionale delle nuove tecnologie alla riproposizione di strumenti di informazione e comunicazione di più agevole ricezione, e definire una più adeguata e funzionale **attribuzione di "pesi"** delle tipologie di intervento comunicativo in relazione ai **diversi target**.

Alla luce dei risultati acquisiti, il suggerimento è quello di avanzare con la verifica di fattibilità del modello di indicatori attraverso una **sperimentazione operativa** del modello stesso, in un campione limitato di Regioni e/o Province autonome interessate all'esperienza.

2 • IL PIANO DELLA RICERCA: METODOLOGIA E STRUMENTI

2.1 • IL PERCORSO COMPLESSIVO DELLA RICERCA

Obiettivo della ricerca, come già affermato, è la *verifica dell'applicabilità del modello di indicatori* elaborato durante la precedente fase di ricerca, i cui risultati sono stati pubblicati nel testo *"Informazione e pubblicità nel FSE: dall'analisi dei piani di comunicazione ad una proposta di indicatori per il monitoraggio e la valutazione"*¹.

Sia il set di indicatori che il modello complessivo erano infatti stati proposti, nel precedente volume, come strumenti ancora aperti e flessibili da sottoporre ad una verifica da parte dei principali attori coinvolti.

L'ISFOL ha scelto di collegare i tempi della ricerca all'obiettivo di assicurare uno *strumento verificato* alle Amministrazioni regionali, contestualmente alla *seconda fase della programmazione 2000-2006*: l'ambito di realizzazione della verifica di applicabilità è stato quindi definito in *due regioni pilota* rientranti nell'Ob. 3, nelle quali fossero in attuazione i Piani di Comunicazione previsti nell'ambito dei rispettivi POR.

L'*approccio metodologico* adottato per il percorso di verifica ha di conseguenza mutuato *strumenti da diverse metodologie* (strutturazione del problema, erogazione di questionari, realizzazione di *focus group*, raccolta ed analisi dei risultati), in maniera tale da poter acquisire una pluralità di "pareri esperti" riguardo l'applicabilità del modello di indicatori, per giungere ad una valutazione complessiva che valorizzi i risultati ottenuti attraverso il confronto delle diverse prospettive, visioni ed interessi.

L'attività di ricerca, realizzata nei tempi previsti, si è articolata in tre principali fasi di attività:

- la *prima* volta alla *individuazione delle regioni e degli attori* da coinvolgere nel percorso di verifica, sia per quanto attiene l'ambito territoriale, sia per quanto riguarda la composizione del *panel* degli esperti da coinvolgere nella attività;
- la *seconda* dedicata alla *predisposizione degli strumenti*;
- la *terza* mirata alla *verifica della applicabilità del modello*, realizzata attraverso l'erogazione di questionari ad un *panel* di esperti qualificati e l'approfondimento dei risultati dei questionari ottenuti attraverso la realizzazione di *focus group*.

2.2 • LA PRIMA FASE: L'INDIVIDUAZIONE DELLE REGIONI E DEGLI ATTORI

Il gruppo di lavoro ha innanzitutto proceduto alla *individuazione delle Regioni* nell'ambito delle quali procedere alla verifica della applicabilità del modello di indicatori. Tale individuazione è stata realizzata puntando l'attenzione a:

- dimensioni e localizzazione delle due Regioni (ad es. una grande ed una piccola, una nell'Italia settentrionale e l'altra in quella centrale);
- specificità della programmazione in tema di informazione e pubblicità;

1 ISFOL, *Informazione e pubblicità nel FSE: dall'analisi dei piani di comunicazione ad una proposta di indicatori per il monitoraggio e la valutazione*, Roma, 2003 (I libri del Fondo sociale europeo).

- livelli di programmazione e di attuazione dei Piani di Comunicazione (preferibilmente non omogenei);
- monitoraggio e valutazione degli interventi di informazione e comunicazione, in particolare in ambito FSE.

Le Regioni prescelte sono state la Lombardia e l'Umbria.

Si tratta di due Regioni di dimensioni territoriali molto differenti e che *investono in misura molto diversificata* nella comunicazione FSE. La Lombardia (8.900.000 abitanti) investe nel Piano di Comunicazione 2000-2006 circa 14.400.000 euro (ovvero la gran parte della Misura F2), più del doppio, in proporzione alla popolazione, rispetto all'Umbria, che investe circa 600.000 euro per una popolazione di 840.000 abitanti.

Scelte diverse, quindi, che impattano con conseguenze dirette sulla *programmazione ed attuazione dei Piani di Comunicazione FSE*. Nella Regione Lombardia, ad esempio, l'utilizzo di un sito web sia come supporto alla comunicazione complessiva, sia come strumento di interazione con gli operatori è stato più immediato. Nella Regione Umbria il percorso di attivazione è stato più lungo, ma più diffuse risultano le iniziative destinate a pubblici mirati, ad esempio gli immigrati.

Entrambe le Regioni, infine, mostrano *un interesse significativo al tema del monitoraggio e della valutazione* delle iniziative di comunicazione. La Regione Umbria ha commissionato due ricerche successive a grandi società nazionali per individuare correttamente gli strumenti considerati più adeguati e funzionali dall'opinione pubblica. La Regione Lombardia è la prima dell'area Ob. 3 che ha attivato un intervento esterno di monitoraggio e valutazione delle attività del Piano di Comunicazione FSE.

Una volta individuate le Regioni, si è provveduto a *selezionare un gruppo adeguato di esperti*, sensibilizzando e coinvolgendo in prima istanza i referenti istituzionali, in particolare i responsabili dei Piani di Comunicazione, a seguire alcuni destinatari/operatori e, infine, rappresentanti di importanti società di comunicazione a livello nazionale.

Il *panel* al cui giudizio avrebbe dovuto essere sottoposto il modello di indicatori è stato pertanto costituito da *25 esperti*:

- *10 referenti istituzionali*, 5 per ognuna delle Regioni coinvolte e, più precisamente, i responsabili dei Piani di Comunicazione FSE, e gli amministratori, i dirigenti e i funzionari regionali coinvolti nella attuazione del POR;
- *10 destinatari/operatori*, 5 per ognuna delle Regioni coinvolte, tra i quali i rappresentanti di enti di formazione, di aziende private con esperienza di utilizzo dei Fondi strutturali e di associazioni di categoria, individuati anche sulla base delle indicazioni dei referenti istituzionali;
- *5 rappresentanti di società di comunicazione* operanti a livello nazionale, selezionati dal gruppo di lavoro.

Al gruppo dei 25 è stata aggiunta, su segnalazione della Provincia di Terni, una società di comunicazione che opera prevalentemente a livello locale, ma con una buona specializzazione in attività cofinanziate dal FSE.

La composizione del *panel* degli esperti è riportato nell'allegato B.

Di tali esperti è stata preliminarmente *verificata la disponibilità* a rispondere alle domande di un questionario e a partecipare al *focus group* di approfondimento, oltre che a fornire risposte soggettive, senza confronti preliminari più facili nell'ambito di un unico ambiente lavorativo (come nel caso di una Amministrazione regionale).

2.3 • LA SECONDA FASE: LA PREDISPOSIZIONE DEGLI STRUMENTI

Il gruppo di lavoro ha in seguito proceduto alla predisposizione degli strumenti di indagine, che sono stati fondamentalmente:

- un questionario con domande chiuse e aperte;
- i *focus group* con i componenti del *panel*.

Attraverso l'erogazione del questionario è stato possibile effettuare una prima ricognizione quali-quantitativa sul tema della comunicazione FSE e sulla applicabilità ed adeguatezza del modello di indicatori proposto, mentre la realizzazione dei *focus group* ha permesso l'approfondimento dei temi trattati ed il confronto tra attuatori e destinatari degli interventi di comunicazione.

2.3.1 • Il questionario per la verifica dell'applicabilità degli indicatori

Il questionario è stato realizzato al fine di rilevare osservazioni, pareri e riflessioni sull'applicabilità della proposta di indicatori. È stato quindi articolato, secondo un percorso logico collegato alla struttura degli indicatori stessi, in sette specifiche sezioni relative a:

- informazioni anagrafiche;
- finalità e azioni degli interventi di informazione e comunicazione del FSE;
- indicatori di realizzazione e di gestione finanziaria;
- indicatori di risultato e di impatto per l'Azione "*Informare l'opinione pubblica*", come inserita nel set di indicatori (di seguito indicata anche come "Azione 1");
- indicatori di risultato e di impatto per l'Azione "*Informare gli addetti ai lavori*", (enti attuatori, operatori del settore), come inserita nel set di indicatori (di seguito indicata anche come "Azione 2");
- indicatori di risultato e di impatto per l'Azione "*Informare i destinatari finali*" (utenti) come inserita nel set di indicatori (di seguito indicata anche come "Azione 3");
- suggerimenti ed osservazioni.

Il questionario è stato strutturato in domande che prevedono l'espressione di indicazioni/valutazioni articolate secondo dati numerici, domande che richiedono agli esperti pareri e osservazioni su temi definiti e infine, in ogni sezione, una richiesta molto generale di suggerimenti e/o opinioni.

Nelle domande che prevedono indicazioni numeriche, sono utilizzate scale comprese tra 1 e 10, il cui valore, ascendente o discendente, è definito nelle singole tabelle. In alcuni casi è anche richiesto di esprimere le motivazioni delle valutazioni attribuite.

Il testo del questionario costituisce l'allegato A. Vengono di seguito sinteticamente presentati i *contenuti delle sette sezioni*, che sono inoltre approfonditi nel capitolo 3, dedicato all'illustrazione dei risultati.

Le *indicazioni anagrafiche* richiedono di indicare il ruolo professionale, la struttura di appartenenza ed il ruolo nel *panel* degli esperti del redattore del questionario.

Nella seconda parte del questionario è richiesta una prima riflessione su *finalità, strumenti ed azioni degli interventi di informazione e comunicazione*.

La sezione si articola in sei domande; tre di esse richiedono di esprimere indicazioni di tipo numerico in relazione alla attribuzione di risorse tra i diversi obiettivi previsti dal Regolamento CE n. 1159/2000, alla performance dei diversi tipi di strumenti utilizzabili ed al loro livello di fattibilità, e al peso percentuale delle tre Azioni di informazione e comunicazione. Le altre tre sono domande aperte e richiedono precisazioni ed indicazioni ulteriori.

La seconda sezione del questionario, dedicata agli *indicatori di realizzazione e di gestione finanziaria*, è indirizzata ai rappresentanti delle istituzioni regionali. È articolata in otto domande, due delle quali aperte. Le aree di indagine riguardano l'applicabilità degli indicatori di realizzazione in relazione alle tre Azioni (nell'ordine: informare l'opinione pubblica, gli addetti ai lavori ed i destinatari finali), le eventuali difficoltà collegate al reperimento delle relative fonti e l'efficienza della gestione finanziaria dei Piani.

Le sezioni quattro, cinque e sei del questionario sono mirate alla verifica degli *indicatori di risultato e di impatto* elaborati in relazione alle tre Azioni/obiettivo precedentemente indicate (informare l'opinione pubblica, gli addetti ai lavori e i destinatari finali).

La struttura delle tre sezioni è la stessa. Si richiede, infatti, di esprimere una valutazione di adeguatezza in relazione agli indicatori di risultato proposti, di indicare possibili strumenti per misurare gli indicatori di impatto, di valutare la difficoltà di reperimento e la onerosità delle fonti, e di segnalare criticità o elementi integrativi in relazione agli indicatori proposti.

Sempre in relazione agli indicatori di risultato e di impatto, è inoltre sollecitata la segnalazione dei *valori soglia* entro i quali l'azione di comunicazione può essere considerata efficace.

La settima ed ultima parte del questionario richiede agli esperti di esprimere *suggerimenti e osservazioni*, eventualmente derivanti dalla riflessione svolta nel rispondere al questionario stesso, anche in relazione alla implementazione del set di indicatori proposto alle Regioni per il monitoraggio e la valutazione dei Piani di Comunicazione.

I risultati della elaborazione delle informazioni raccolte sono presentati nel capitolo 3.

2.3.2 • I focus group

Il *Focus group* è "una tecnica di rilevazione per la ricerca sociale basata sulla discussione tra un piccolo gruppo di persone alla presenza di uno o più moderatori, focalizzata su un argomento che si vuole indagare in profondità" (S. Corrao).

Nel *focus group* un gruppo di 5/10 persone è stimolato a discutere apertamente ed in profondità su un argomento proposto da un moderatore, che focalizza la discussione sugli aspetti rilevanti del tema di interesse in modo non direttivo.

L'obiettivo è quello di raccogliere opinioni, giudizi e valutazioni di professionisti, esperti ed utenti sullo specifico argomento di indagine, attraverso la libera espressione dei diversi punti di vista.

Diversamente dalla tradizionale tecnica dell'intervista, in cui un intervistatore pone delle domande precise ad un soggetto che darà singole risposte, nel *focus group* viene invece proposto un argomento sul quale i partecipanti sono liberi di interagire; attraverso tale interazione si ha modo di approfondire ed arricchire le idee, nonché di cogliere gli atteggiamenti dei partecipanti sul tema.

Il moderatore ha il compito di dirigere la discussione all'interno del gruppo, stimolando i partecipanti ad esprimere il proprio parere, ed interviene al solo fine di centrare la discussione sui punti chiave.

Il moderatore viene di solito affiancato da un osservatore che registra le reazioni, le risposte e gli atteggiamenti all'interno del gruppo.

Gli argomenti sono predeterminati e trattati in sequenza in modo accurato seguendo una traccia-guida di intervista.

La sequenza di domande che vengono poste è finalizzata a dirigere la discussione, e non costituisce la versione verbale di un questionario. Il testo guida dell'incontro è formato da poche domande chiave non strutturate e che non suggeriscono alcuna risposta potenziale.

Le domande sono inizialmente di carattere generale, per diventare poi più specifiche, e vengono poste in ordine di importanza in relazione agli scopi della ricerca.

Nell'ambito della verifica della fattibilità degli indicatori, è stato deciso di realizzare *due focus group* con i componenti del *panel* degli esperti, articolati secondo la localizzazione geografica.

Sulla base dell'analisi dei risultati ottenuti dall'elaborazione delle risposte dei questionari, è stato inoltre deciso di strutturare il percorso dei *focus group* in maniera tale da favorire approfondimenti e riflessioni su aspetti meno risolti della valutazione effettuata individualmente, con particolare attenzione al tema dei valori soglia, la cui definizione *ex ante* costituisce una delle premesse necessarie ad un efficace utilizzo di un sistema di indicatori. L'iter del *focus group* è stato quindi articolato secondo i temi di seguito indicati:

- le finalità degli interventi di informazione e comunicazione;
- le finalità del monitoraggio e della valutazione delle attività di informazione e comunicazione;
- le priorità individuate in relazione alle diverse tipologie di destinatari degli interventi di informazione e comunicazione;
- la scelta e l'utilizzo dei diversi strumenti di comunicazione in relazione ai differenti target di destinatari;
- la adeguatezza degli indicatori di risultato proposti ed i valori soglia.

I risultati dei due *focus group* sono presentati nel capitolo 4.

2.4 • LA TERZA FASE: LA VERIFICA DELLA APPLICABILITÀ DEL MODELLO

Il questionario, una volta predisposto, è stato inviato agli esperti del *panel*.

Il gruppo di lavoro ha quindi organizzato i *focus group* previsti dal piano di ricerca, che sono stati tenuti:

- a Milano, presso la sede della Regione Lombardia, con la presenza di quattro rappresentanti della Regione, della Provincia di Milano, della Provincia di Mantova, e di tre operatori;
- a Perugia, presso la sede della Regione dell'Umbria, con la presenza di sei rappresentanti della Regione, delle Province di Perugia e di Terni, e di un operatore.

L'elenco dei partecipanti ai focus group è riportato nell'allegato C.

Il gruppo di lavoro ha quindi deciso di considerare conclusa la fase di raccolta dei questionari e di procedere alla elaborazione delle informazioni.

La tabella seguente riporta sinteticamente il numero dei questionari inviati ai componenti del *panel* ed il numero di quelli restituiti per l'elaborazione. Essi vengono indicati in relazione alle tipologie di esperti ed alla ripartizione geografica di appartenenza.

Tab. 1 - Questionari inviati e ricevuti per tipologia di esperti e Regione

Tipologia esperti	Regione	Questionari	
		Inviati	Restituiti
Referenti istituzionali	Lombardia	5	3
	Umbria	5	4
Destinatari/Operatori	Lombardia	5	4
	Umbria	5	4
Società di comunicazione		6	5
Totale		26	20

In relazione ai questionari restituiti dai referenti istituzionali, è utile evidenziare che in due casi, sia in Lombardia che in Umbria, un questionario è stato compilato congiuntamente dal dirigente responsabile e da un funzionario. Si è così persa, forse, una maggiore pluralità nelle risposte, ma è stata fornita un'occasione di riflessione comune. La rappresentante di una società di comunicazione ha inoltre cambiato lavoro durante il periodo della ricerca.

La tabella n. 2 indica a *quanti e a quali quesiti del questionario* gli esperti *hanno risposto* ed è organizzata per quesiti a differenti tipologie di esperti.

Tutti gli esperti hanno risposto ai due quesiti più collegati all'esperienza concreta, in particolare quello volto ad individuare lo strumento di comunicazione dalle migliori performance.

Complessivamente *limitate* sono state le risposte alle *domande aperte* che richiedevano un maggior tempo di elaborazione e riflessione. *Quasi completamente mancanti*, o difficilmente interpretabili, le risposte ai quesiti che richiedevano la *definizione di valori soglia* per gli indicatori. Al tema della definizione dei valori soglia, essenziale peraltro per l'utilizzo degli indicatori, è stata quindi dedicata una parte della riflessione comune nell'ambito dei *focus group*.

Curioso, infine, il caso relativo alla *terza parte del questionario*, riservata, nelle intenzioni, ai referenti istituzionali: ai relativi quesiti hanno infatti risposto anche altri esperti, e le indicazioni fornite sono state elaborate, seppur in maniera disgiunta.

L'elaborazione dei risultati risente inevitabilmente di tale parzialità, ma le informazioni raccolte forniscono comunque utili occasioni di riflessione.

Per quanto attiene all'*analisi dei dati*, va sottolineato che l'analisi delle "emergenze" ha fornito risultati significativi in particolare in relazione alle risposte della seconda parte del questionario, più stimolante per il *panel* degli esperti in quanto più legata ad una concretezza operativa. Nelle altre parti si è invece verificata una tendenza all'appiattimento e quindi un minore scostamento tra le risposte individuali.

Il questionario era certamente molto complesso e c'è stata forse, nella assunzione di impegno da parte degli esperti, una certa sottovalutazione dell'onere, anche temporale, richiesto. A maggior ragione vanno ringraziati coloro i quali hanno fornito risposte precise ed interessanti spunti di riflessione, anche provocatori, nelle risposte alle domande aperte.

Tab. 2 - Numero di risposte al questionario per tipologia di esperti - segue

Questiti del questionario	Tipologia di destinatari			Totale risposte per quesito
	Referenti istituzionali	Destinatari/ Operatori	Società di comunicazione	
	N. Risposte	N. Risposte	N. Risposte	
2.1 Ripartizione del peso in percentuale, in termini di rilevanza, attenzione e risorse destinate, tra gli obiettivi per la informazione e comunicazione per il FSE (Reg. CE n. 1159/2000).	7	8	4	19
2.2 Quale strumento di informazione e comunicazione, a suo avviso, offre le migliori performance per tipologia?	7	8	5	20
2.3 Può indicare le scelte operative adottate per rendere lo strumento più adeguato ai diversi target?	2	5	3	10
2.4 Quali altri strumenti ritiene utili per la informazione e comunicazione ai destinatari del FSE ?	1	2	2	5
2.5 Valuti il peso percentuale, per importanza e risorse destinate, che ritiene debbano avere le tre Azioni di informazione e comunicazione previste per le attività del FSE.	7	8	5	20
2.6 Quali osservazioni ed indicazioni ritiene di formulare sugli obiettivi, le azioni, gli strumenti di informazione e comunicazione del FSE?	3	5	1	9
3.1.1 Per gli indicatori di realizzazione relativi all'azione comunicativa verso l'opinione pubblica, individuati nella prima fase dell'indagine, valuti quale sia la reale applicabilità.	5	4	2	11
3.1.2 Per gli indicatori di realizzazione relativi all'azione comunicativa verso gli addetti ai lavori, individuati nella prima fase dell'indagine, valuti quale sia la reale applicabilità.	5	4	2	11
3.1.3 Per gli indicatori di realizzazione relativi all'azione comunicativa verso i destinatari finali, individuati nella prima fase dell'indagine, valuti quale sia la reale applicabilità.	5	4	2	11
3.1.4 Alle società affidatarie di incarichi professionali sui PdC è stato richiesto anche un contributo in termini di monitoraggio e di valutazione? Se sì, valuti il valore del loro apporto.	3	2	1	6
3.2.1 Esprima osservazioni sulle fonti relative agli indicatori di realizzazione, particolarmente in relazione alle difficoltà riscontrate nel reperimento dei dati, alla complessità organizzativa e all'onerosità stimata in termini di risorse umane e finanziarie.	3	2	1	6

Tab. 2 - Numero di risposte al questionario per tipologia di esperti - segue

Questiti del questionario	Tipologia di destinatari			Totale risposte per quesito
	Referenti istituzionali	Destinatari/ Operatori	Società di comunicazione	
	N. Risposte	N. Risposte	N. Risposte	
3.2.2 Gli indicatori di realizzazione hanno come fonte informativa il monitoraggio del PdC. Quali attenzioni specifiche, costruite sulle caratteristiche del settore, consiglia ai responsabili del monitoraggio?	3	3	0	6
3.3.1 Degli indicatori di realizzazione costruiti per valutare l'efficacia della gestione finanziaria, individuati nella prima fase dell'indagine, valuti quale sia la reale applicabilità.	5	3	2	10
3.3.2 Tra gli indicatori di risultato, individuati nella prima fase dell'indagine, valuti quali sono i più adeguati per indirizzare e rilevare l'efficienza dei PdC.	5	4	1	10
3.3.3 Esprima suggerimenti e/o opinioni per migliorare il set di indicatori adottato per rilevare l'efficienza dei Piani di Comunicazione (altri indicatori significativi, ecc.).	1	3	1	5
4.1 Tra gli indicatori di risultato, individuati nella prima fase dell'indagine, quali sono i più adeguati per indirizzare e rilevare l'efficacia della comunicazione verso l'opinione pubblica?	7	8	3	18
4.1 Indichi i valori soglia entro/oltre i quali l'azione di comunicazione può essere considerata efficace.	0	0	0	0
4.2 Con quali strumenti ritiene sia opportuno che venga misurato l'indicatore d'impatto previsto per l'Azione 1 "Aumento della visibilità degli interventi cofinanziati dal FSE dell'Unione europea e dell'AdG"?	4	6	3	13
4.2 È possibile definire valori soglia di efficacia?	0	0	0	0
4.3 Quali criticità individua nell'implementazione delle attività di comunicazione rivolte all'opinione pubblica, e quali riflessi esse hanno sugli indicatori?	2	6	2	10
4.4 Indichi quali elementi alternativi e/o integranti migliorerebbero, a suo avviso, gli indicatori per l'Azione 1 (altri indicatori significativi, ecc.).	1	4	2	7
4.5 Segue un'elencazione delle fonti individuate nella prima fase dell'indagine, in riferimento ai principali risultati attesi per l'Azione 1. Indichi valori da 1 (molto scarso) a 10 (molto importante).	4	7	4	15

Tab. 2 - Numero di risposte al questionario per tipologia di esperti - segue

Questiti del questionario	Tipologia di destinatari			Totale risposte per quesito
	Referenti istituzionali	Destinatari/ Operatori	Società di comunicazione	
	N. Risposte	N. Risposte	N. Risposte	
4.6 Può suggerire altre fonti di informazione per la misurazione dei risultati e degli impatti dell'Azione 1, oltre a quelle già riportate? Se sì, le indichi di seguito.	1	1	1	3
5.1 Tra gli indicatori di risultato, individuati nella prima fase dell'indagine, quali sono i più adeguati per indirizzare e rilevare l'efficacia della comunicazione verso gli addetti ai lavori?	7	8	2	17
5.1 Indichi i valori soglia entro/oltre i quali l'azione di comunicazione può essere considerata efficace.	0	0	0	0
5.2 Con quali strumenti è opportuno che venga misurato l'indicatore d'impatto previsto per l'Azione 2 "Livello di qualità percepita del servizio e della trasparenza delle procedure"?	1	5	0	6
5.2 È possibile definire valori soglia di efficacia?	0	0	0	0
5.3 Quali criticità individua nell'implementazione delle attività di comunicazione rivolte agli addetti ai lavori e quali riflessi esse hanno sugli indicatori?	2	6	1	9
5.4 Indichi quali elementi alternativi e/o integranti migliorerebbero, a suo avviso, gli indicatori per l'Azione 2 (altri indicatori significativi, ecc.).	3	3	0	6
5.5 Segue un'elencazione delle fonti individuate nella prima fase dell'indagine, in riferimento ai principali risultati attesi per l'Azione 2. Indichi valori da 1 (molto scarso) a 10 (molto importante).	3	7	2	12
5.6 Può suggerire altre fonti di informazione per la misurazione dei risultati e degli impatti dell'Azione 2, oltre a quelle già riportate? Se sì, le indichi di seguito.	0	1	0	1
6.1 Tra gli indicatori di risultato, individuati nella prima fase dell'indagine, quali sono i più adeguati per indirizzare e rilevare l'efficacia della comunicazione verso i destinatari finali?	7	8	3	18
6.1 Indichi i valori soglia entro/oltre i quali l'azione di comunicazione può essere considerata efficace.	0	0	0	0
6.2 Con quali strumenti è opportuno che venga misurato l'indicatore d'impatto previsto per l'Azione 3 "Aumento della visibilità delle opportunità presso i destinatari finali"?	2	6	1	9
6.2 È possibile definire valori soglia di efficacia?	0	0	0	0

Tab. 2 - Numero di risposte al questionario per tipologia di esperti

Questiti del questionario	Tipologia di destinatari			Totale risposte per quesito
	Referenti istituzionali	Destinatari/ Operatori	Società di comunicazione	
	N. Risposte	N. Risposte	N. Risposte	
6.3 Quali criticità individua nell'implementazione delle attività di comunicazione rivolte ai destinatari finali, e quali riflessi esse hanno sugli indicatori?	2	5	0	7
6.4 Indichi quali elementi alternativi e/o integranti migliorerebbero, a suo avviso, gli indicatori per l'Azione 3 (altri indicatori significativi, ecc.).	2	2	0	4
6.5 Segue un'elencazione delle fonti individuate nella prima fase dell'indagine, in riferimento ai principali risultati attesi per l'Azione 3. Indichi valori da 1 (molto scarso) a 10 (molto importante).	4	7	2	13
6.6 Può suggerire altre fonti di informazione per la misurazione dei risultati e degli impatti dell'Azione 3, oltre a quelle già riportate? Se sì, le indichi di seguito.	0	1	1	2
7. Suggerimenti e osservazioni.	0	1	2	3
Totale risposte per tipologia di destinatario	84	146	74	304

3 • I RISULTATI DEL QUESTIONARIO

Sono di seguito presentati i risultati delle elaborazioni dei questionari pervenuti, organizzati secondo il percorso proposto agli intervistati.

Per i quesiti che prevedono risposte numeriche, è stata utilizzata una scala compresa tra 1 e 10 (indicando di volta in volta il significato dell'intervallo di valori), richiedendo contestualmente le motivazioni del giudizio attribuito.

Le elaborazioni delle risposte che richiedono indicazioni numeriche, per rappresentare scelte o attribuzioni di valore secondo una scala predeterminata, sono state organizzate in tabelle e, in alcuni casi, rappresentate anche attraverso grafici.

Nelle tabelle sono stati indicati:

- i valori medi complessivi risultanti dalla elaborazione di tutte le risposte;
- i valori medi per tipologia di esperto (referente istituzionale, destinatario/operatore e società di comunicazione);
- i valori medi per Regione di provenienza degli esperti.

Ogni tabella è commentata attraverso l'evidenziazione di risultati particolarmente significativi o di altri, emersi dall'analisi complessiva delle risposte, che sottolineano particolari linee di tendenza.

Le risposte "libere" sono state riportate integralmente, raggruppate in relazione alle diverse tipologie di esperti che compongono il *panel*.

Al termine di ogni paragrafo è inoltre inserito un breve commento complessivo.

3.1 • LE FINALITÀ, GLI STRUMENTI E LE AZIONI DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE

La prima sezione del questionario propone quesiti relativi a finalità, strumenti ed azioni di informazione e comunicazione del FSE e finalizzati a rilevare:

- peso percentuale - in termini di rilevanza, attenzione e risorse destinate - degli obiettivi delle azioni di informazione e comunicazione (quesito 2.1);
- *performance* degli strumenti di informazione e comunicazione individuati dai Piani di Comunicazione, motivazioni della indicazione valutativa e livello di fattibilità (quesito 2.2);
- scelte operative adottate per rendere uno stesso strumento adeguato a target diversi (quesito 2.3);
- proposte e suggerimenti su eventuali altri strumenti da adottare (quesito 2.4);
- peso percentuale delle tre Azioni di informazione e comunicazione previste dal FSE in termini di importanza e di risorse destinate (quesito 2.5);
- osservazioni ed indicazioni ulteriori (quesito 2.6).

Sono di seguito riportate e commentate le elaborazioni delle risposte ai quesiti.

Quesito 2.1 - Rilevanza degli obiettivi per l'informazione e la comunicazione FSE

Attraverso il quesito 2.1 si è voluta rilevare quale importanza, in termini di peso percentuale, viene attribuita dagli esperti interpellati ai diversi obiettivi delle attività di informazione e comunicazione per il FSE, come indicati dal Regolamento CE n. 1159/2000.

Il Regolamento indica due macro obiettivi, "Visibilità delle politiche FSE e degli interventi previsti" e "Organizzazione degli interventi e corretta gestione finanziaria", il primo dei quali presenta due macro articolazioni. La prima di queste "Informare sulle possibilità offerte....." individua, inoltre, diverse tipologie di destinatari.

Per tale ragione la presentazione dei risultati è stata organizzata in tabella anche per sub-totali distinti.

Tab. 3 - Articolazione del peso percentuale tra gli obiettivi dell'informazione e comunicazione (quesito 2.1)

Quesito 2.1	Valore Medio	Esperti Lombardi	Esperti Umbri	Referenti Istituzionali	Destinatari/Operatori	Società di comunicazione
Definizione/Obiettivi per le azioni di comunicazione ed informazione						
1. Visibilità delle politiche FSE e degli interventi previsti						
<i>1.1 Informare sulle possibilità offerte dagli interventi UE e dagli Stati membri in modo da garantire la trasparenza a:</i>						
– Potenziali Beneficiari finali	19,2	20,7	15,0	16,4	18,8	23,8
– Autorità regionali e provinciali ed altre PA	12,6	13,0	13,1	13,0	13,1	12,5
– Organizzazioni professionali e ambienti economici	9,1	9,1	8,1	8,0	9,1	10,0
– Parti economiche e sociali	9,1	5,6	11,3	8,6	8,6	10,0
– Organizzazioni non governative	4,9	5,4	3,8	5,0	4,1	6,3
– Operatori e promotori di progetti	15,6	18,6	14,4	16,4	16,3	13,8
Subtotale Definizione 1.1	70,4	72,4	65,6	67,4	70,0	76,3
<i>1.2 Informare l'opinione pubblica sul ruolo dell'UE e degli Stati membri sui risultati ottenuti</i>	14,0	11,7	15,6	14,6	13,1	13,8
Subtotale Definizione 1.1 + 1.2	84,4	84,1	81,3	82,0	83,1	90,0
2. Organizzazione degli interventi e corretta gestione finanziaria	15,6	15,9	18,8	18,0	16,9	10,0
Totale percentuali	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Analisi dei risultati complessivi

Da una prima analisi dei risultati evidenziati nella colonna "Valore medio", emerge come il primo obiettivo sia stato definito dal *panel* come il più rilevante (84,4%), mentre al secondo è stata attribuita una percentuale del 15,6%. Gli aspetti organizzativi e gestionali sono evidentemente considerati meno rilevanti. Il valore più alto, 19,2%, è stato attribuito alle attività di informazione presso i potenziali beneficiari finali, mentre quello più basso è stato assegnato alle azioni presso le organizzazioni non governative (valore medio pari a 4,9).

È inoltre interessante notare come i beneficiari finali costituiscano il target più significativo per le società di comunicazione, mentre gli operatori e i promotori di progetti, che si collocano complessivamente al secondo posto, sono considerati particolarmente importanti dagli esperti lombardi.

Valutazioni relative ai diversi obiettivi

Entrando più nel merito, alcuni obiettivi hanno conseguito una valutazione generalmente condivisa tra i diversi gruppi componenti il *panel*, come la valutazione sulle autorità regionali e provinciali e le altre PA, che presenta uno scarto minimo tra i diversi valori assegnati; altri, invece, evidenziano una forte divaricazione, frutto di visioni differenti. Ad esempio, i potenziali beneficiari finali sono ritenuti un obiettivo di grande importanza dalle *società di comunicazione*, ma meno considerati dagli *esperti umbri* che addirittura li pongono al pari dei *destinatari/operatori*. Il divario tra le valutazioni delle società di comunicazione e degli esperti umbri è di ben il 46% rispetto al valore medio. Analogamente, le parti economiche e sociali sono ritenute più importanti dagli *esperti umbri*, ma molto meno dagli *esperti lombardi* (40% di differenza nella valutazione rispetto alla media).

L'organizzazione degli interventi e la corretta gestione finanziaria, ritenute più importanti dagli esperti istituzionali e dagli esperti della Regione Umbria, hanno minore significato per le società di comunicazione (53% di differenza nella valutazione rispetto alla media). Questo può essere spiegato da una parte dal tecnicismo delle società di comunicazione, meno sensibili agli aspetti di gestione, e dall'altra dal ruolo e dalle responsabilità istituzionali dei referenti regionali, in particolar modo di quelli dell'Umbria.

Emergenze rilevate

Un'analisi delle singole indicazioni mostra un'attenzione forte (attribuzione del valore 40%) verso i potenziali beneficiari finali da parte di un destinatario/operatore, una società di comunicazione ed un altro destinatario/operatore (30%) e, in misura minore (25%), di due referenti istituzionali e di un'altra società di comunicazione. Bassissime (5,0%) sono invece le indicazioni di un referente istituzionale e di un destinatario operatore, entrambi umbri.

Curiosamente inoltre, il valore più alto (30%) viene attribuito all'organizzazione degli interventi da parte di un destinatario/operatore, mentre i referenti istituzionali si attestano tra l'11% ed il 20%.

Quesito 2.2 - Gli strumenti di comunicazione ed informazione

Attraverso il quesito 2.2 viene richiesta una opinione sulla più efficace utilizzazione di ogni tipologia di strumenti in relazione ai destinatari e la motivazione delle valutazioni di efficacia.

Si chiede, inoltre, di valutare il livello di fattibilità degli stessi. Considerata la complessità e l'articolazione della domanda, le risposte sono state sviluppate in due tabelle di sintesi, la n. 4 e la n. 5. La tabella n. 4 presenta l'utilizzo degli strumenti in relazione ai diversi target, sintetizzando le preferenze attribuite ad ogni strumento dalle diverse tipologie di esperti, ed anche per tipologia di destinatario previsto. La colonna finale indica il totale delle indicazioni espresse per ogni categoria di strumenti. Si sottolinea inoltre che in molti questionari sono state indicate le stesse tipologie di strumento in relazione a più target di destinatari. I risultati sono stati organizzati anche in un grafico, riportato a seguire.

Analisi dei risultati complessivi sull'utilizzazione degli strumenti

Gli strumenti di informazione e comunicazione, sui quali si è chiesto di esprimere pareri, hanno riscosso un consenso generalizzato da parte del *panel*, sia per Regione di provenienza che per tipologia di esperto. Gli strumenti che hanno ottenuto i maggiori consensi sono stati, in ordine decrescente: fiere e convegni (38 preferenze), saloni (34 preferenze), portale e pagine web dedicate (29 preferenze), manifesti, poster e targhe (29 preferenze). Quelli con le minori preferenze sono manuali e comunicati web (17 preferenze), web call center (18 preferenze) e colloqui individuali (18 preferenze); piuttosto basso il numero di preferenze per sportelli info itineranti (19 preferenze) e vademecum, opuscoli ecc. (19 preferenze).

Analisi dei risultati per tipologia di esperti sull'utilizzazione degli strumenti

Analizzando il numero di preferenze attribuite dalle singole tipologie di esperti, è importante segnalare la quantità di preferenze attribuite dai *referenti istituzionali* a fiere e convegni (ben 20, il più alto in assoluto), a saloni (18 preferenze) e portali (15 preferenze).

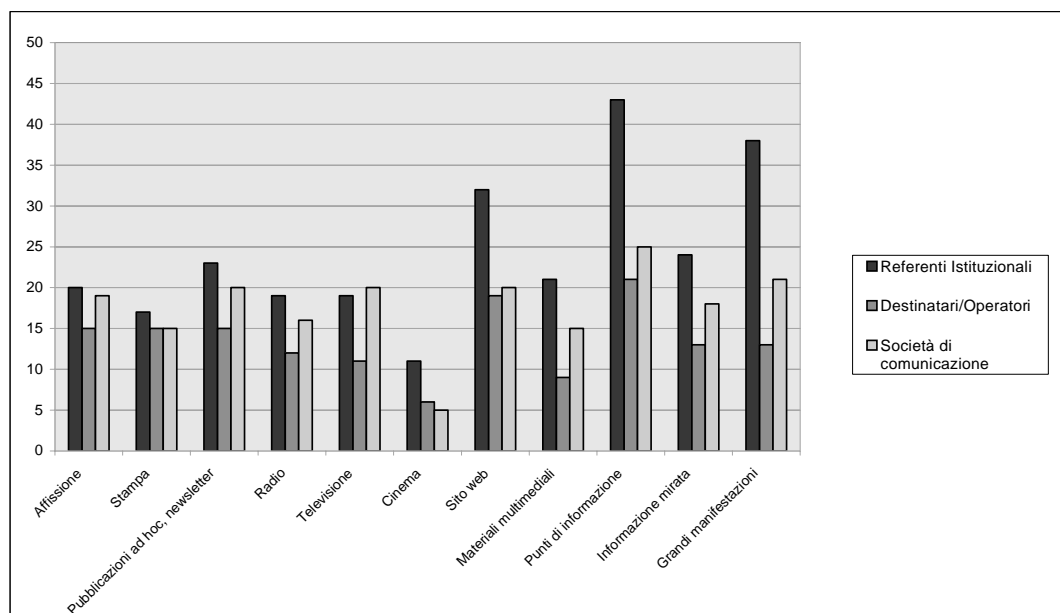
Rispetto alle altre due categorie di esperti, i *destinatari/operatori* hanno assegnato un numero di preferenze generalmente più basso agli strumenti, ed in particolare a manuali e comunicati, a CD rom e CD card e a sportelli info itineranti (tutti con sole 4 preferenze); apprezzano invece molto articoli e campagne stampa (9 preferenze), conferenze on line e manifesti, poster e targhe (8 preferenze), poco apprezzati invece dalle altre categorie di esperti. Evidentemente si tratta di mezzi più familiari e direttamente utilizzati dagli operatori. Gli esperti delle *società di comunicazione* hanno attribuito il punteggio più elevato a fiere e convegni (11 preferenze) e a saloni (10), a trasmissioni radiofoniche e televisive di approfondimento (10), a spot televisivi e a manifesti (10), a poster e targhe (10 preferenze). Gli ultimi due strumenti non sono valutati così interessanti dagli altri esperti; evidentemente la padronanza di questi mezzi da parte delle società di comunicazione permette loro di considerare utilizzi e benefici non compresi dagli esperti. Il numero di preferenze più basso è stato assegnato, invece, a manuali e comunicati, a spot pubblicitari/promozionali e a colloqui individuali (solo 5 preferenze).

Tab. 4 - Performance degli strumenti in relazione ai diversi target (quesito 2.2)

Quesito 2.2	Referenti istituzionali			Destinatari Operatori			Società di comunicazione			Referenti Istituzionali	Destinatari/Operatori	Società di comunicazione	Totale per tipologia strumento
	Opinione Pubblica	Addetti ai Lavori	Destinatari finali	Opinione Pubblica	Addetti ai Lavori	Destinatari finali	Opinione Pubblica	Addetti ai Lavori	Destinatari finali				
Manifesti, poster, targhe	4	2	5	4	0	4	5	2	3	11	8	10	29
Pubbl. su mezzi itineranti	2	1	6	3	0	4	4	0	5	9	7	9	25
Articoli, campagne stampa	3	3	5	5	1	3	4	1	2	11	9	7	27
Inserzioni pubblicitarie	1	0	5	2	0	4	3	1	4	6	6	8	20
Pubblicazioni periodiche	2	7	1	0	3	2	0	3	4	10	5	7	22
Manuali, comunicati, web	0	7	1	0	4	0	0	2	3	8	4	5	17
Vademecum, opuscoli, ecc.	1	3	1	3	1	2	0	4	4	5	6	8	19
Trasmissioni radiofoniche di approfondimento, talk show	7	0	1	4	2	1	2	3	5	8	7	10	25
Spot radiofonici, ecc.	4	2	5	1	0	4	2	1	3	11	5	6	22
Trasmissioni televisive di approfondimento, talk show	7	0	1	4	1	1	5	1	4	8	6	10	24
Spot televisivi, ecc.	6	1	4	2	1	2	5	1	4	11	5	10	26
Spot pubblicitari/promozionali	7	0	4	2	1	3	1	2	2	11	6	5	22
Portale, pagine dedicate	2	7	6	0	3	3	0	4	4	15	6	8	29
Web call center	0	3	4	0	3	2	0	2	4	7	5	6	18
Conferenze on line	0	7	3	1	4	3	0	3	3	10	8	6	24
CD rom, CD card	1	7	2	0	1	3	1	4	4	10	4	9	23
Materiale audiovisivo	0	7	4	0	2	3	0	4	2	11	5	6	22
URP, call center, info point	4	3	7	1	1	4	0	2	4	14	6	6	26
Numeri verdi	3	3	7	1	2	3	0	3	4	13	6	7	26
Colloqui individuali	0	2	6	0	0	5	0	1	4	8	5	5	18
Sportelli info itineranti	0	3	5	0	1	3	1	1	5	8	4	7	19
Mailing list	1	6	4	1	4	2	0	4	5	11	7	9	27
Data base multitarget	1	7	5	1	3	2	0	4	5	13	6	9	28
Fiere, convegni	7	7	6	1	4	2	4	4	3	20	7	11	38
Saloni	5	7	6	0	3	3	3	4	3	18	6	10	34

L'istogramma che segue evidenzia le valutazioni formulate dalle diverse categorie di esperti, indicando graficamente le preferenze totali attribuite ad ogni singolo strumento.

Grafico 1: Performance degli strumenti di Informazione e Comunicazione



Analisi dell'efficacia degli strumenti in relazione ai diversi destinatari

La parte più interessante della tabella 4 è quella relativa alla disaggregazione delle valutazioni dell'importanza delle varie categorie di strumenti in relazione ai diversi destinatari previsti dal Regolamento FSE: emerge molto chiaramente la focalizzazione degli strumenti adottati per comunicare con i destinatari.

In particolare, i *referenti istituzionali* presentano la più ampia polarizzazione di preferenze per i diversi strumenti. Ad esempio, le trasmissioni di approfondimento e gli spot pubblicitari sono ritenuti particolarmente adatti per l'opinione pubblica, ma assolutamente inutili per gli addetti ai lavori, e pochissimo utili per i destinatari finali.

Al contrario le conferenze on line, i manuali, i CD rom, il materiale audiovisivo vengono considerati assolutamente inutili per l'opinione pubblica, ma importantissimi per gli addetti ai lavori. Per i destinatari finali sono ritenuti molto importanti URP, call center, numeri verdi e colloqui individuali. Soltanto fiere, convegni e saloni vengono considerati positivamente da tutte le categorie di destinatari.

Tale atteggiamento dei referenti istituzionali è presumibilmente dovuto alla necessità di utilizzare al meglio le risorse a disposizione sui Piani di Comunicazione.

I *destinatari/operatori* manifestano opinioni diverse rispetto ai referenti istituzionali, non ritenendo le fiere, i convegni e i saloni utili per comunicare con l'opinione pubblica. I CD rom, rite-

nuti importantissimi per gli addetti ai lavori dai referenti istituzionali, sono considerati al contrario pochissimo utili. L'esperienza dimostra che numerosi sono i CD rom ricevuti, pochi quelli realmente consultati. Inoltre, questa tipologia di esperti non ritiene affatto utile per gli addetti ai lavori l'utilizzo di manifesti, poster, targhe e mezzi itineranti, considerati invece di una certa utilità dai referenti istituzionali.

Questa parte della rilevazione consente di verificare la valutazione dei destinatari/operatori sui mezzi di comunicazione a loro rivolti, dunque i dati risultano di particolare interesse per i *referenti istituzionali* e le *società di comunicazione* che ricevono informazioni dirette dagli interessati.

Molte volte, comunque, le valutazioni sui diversi strumenti coincidono.

Le *società di comunicazione* divergono nel ritenere manifesti, poster e targhe utili per l'opinione pubblica, ma soprattutto ritengono le trasmissioni di approfondimento ed i talk show, in particolar modo quelli radiofonici, utili per i destinatari finali, per i quali considerano positivamente anche CD rom, mailing list e data base multitarget.

La valutazione fornita dalle diverse tipologie di esperti è stata approfondita nei *focus group* sulla base delle prime elaborazioni disponibili.

Analisi complessiva del grado di fattibilità degli strumenti

La tabella n. 5 rappresenta invece la valutazione di fattibilità assegnata dagli esperti ad ogni strumento di informazione e comunicazione, attribuendo un valore numerico a tale dato, su una scala da 1 (molto scarso) a 10 (molto alto). Nella tavola sono riportati i valori medi complessivi per strumento e per tipologia di esperti.

Tab. 5 - Grado di fattibilità in relazione agli strumenti indicati (quesito 2.2)

Quesito 2.2		Valore Medio	Esperti Lombardi	Esperti Umbri	Referenti Istituzionali	Destinatari/Operatori	Società di comunicazione
Strumenti di informazione							
Affissione	Manifesti, poster, targhe	8,1	7,9	8,3	9,4	6,9	8,0
	Pubbl. su mezzi itineranti						
Stampa	Articoli, campagne stampa	8,9	8,9	8,8	9,4	8,3	9,5
	Inserzioni pubblicitarie						
Pubblicazioni ad hoc, newsletter	Pubblicazioni periodiche	6,9	6,7	7,1	8,3	5,8	7,0
	Manuali, comunicati, web						
	Vademecum, opuscoli, ecc.						
Radio	Trasmissioni di approfondimento, talk show	7,0	6,4	6,9	7,6	5,9	9,5
	Spot, ecc.						
Televisione	Trasmissioni di approfondimento, talk show	5,9	5,9	5,5	6,1	5,3	7,5
	Spot, ecc.						
Cinema	Spot pubblicitari/promozionali	4,9	4,7	4,8	5,0	4,5	6,0
Sito web	Portale, pagine dedicate	7,8	7,3	8,1	8,3	7,3	8,0
	Web call center						
	Conferenze on line						
Materiali multimediali	CD rom, CD card	6,2	6,3	6,3	7,3	5,4	6,0
	Materiale audiovisivo						
Punti di informazione	URP, call center, info point	6,8	6,4	7,4	8,0	6,0	6,0
	Numeri verdi						
	Colloqui individuali						
	Sportelli info itineranti						
Informazione mirata	Mailing list	6,3	6,0	6,6	7,3	5,5	6,0
	Data base multitarget						
Grandi manifestazioni	Fiere, convegni	7,0	6,7	7,5	8,3	6,1	6,0
	Saloni						

Rispetto ai valori medi, il grado di fattibilità più elevato in assoluto è stato registrato per la stampa (articoli, campagne stampa e inserzioni pubblicitarie) per un valore medio pari a 8,9. Molto elevato anche il valore assegnato agli strumenti per mezzo affissione (manifesti, poster, targhe e pubblicità su mezzi itineranti) per un valore di 8,1.

Piuttosto elevato anche il valore medio attribuito al sito web (portale, pagine web dedicate, web call center e conferenze on line), ovvero 7,8.

Il valore mediamente più basso è stato assegnato al cinema (spot pubblicitari/promozionali) con 4,9, ma piuttosto basso è stato anche quello attribuito alla televisione (trasmissioni di approfondimento e spot pubblicitari) con 5,9. Evidentemente la complessità ed il costo di questi strumenti sono valutati tali da renderne più difficile l'utilizzo.

Analisi del grado di fattibilità degli strumenti per tipologia di esperti

Nell'articolazione per Regioni, non vi è una particolare differenza di visione riguardo al grado di fattibilità; tutti considerano alto il livello di fattibilità sia della stampa che dell'affissione (rispettivamente con 8,9 e 7,9 per gli esperti lombardi e 8,8 e 8,3 per i colleghi umbri).

Il valore medio più elevato attribuito dalle singole tipologie di esperti è stato quello assegnato dalle *società di comunicazione* alla radio e alle campagne stampa (9,5), e dai *referenti istituzionali* a stampa e affissione (entrambi con 9,4); mentre un valore di 4,5 (il più basso in assoluto), è stato assegnato dai *destinatari/operatori* al cinema (spot pubblicitari/promozionali).

I *destinatari/operatori* ritengono anche poco utilizzabile la radio (5,9), l'informazione mirata (5,5), i materiali multimediali (5,4) e la televisione (5,3).

Analisi delle emergenze maggiormente divergenti dalla media

Sembra opportuno soffermarsi sulle valutazioni espresse da alcuni esperti.

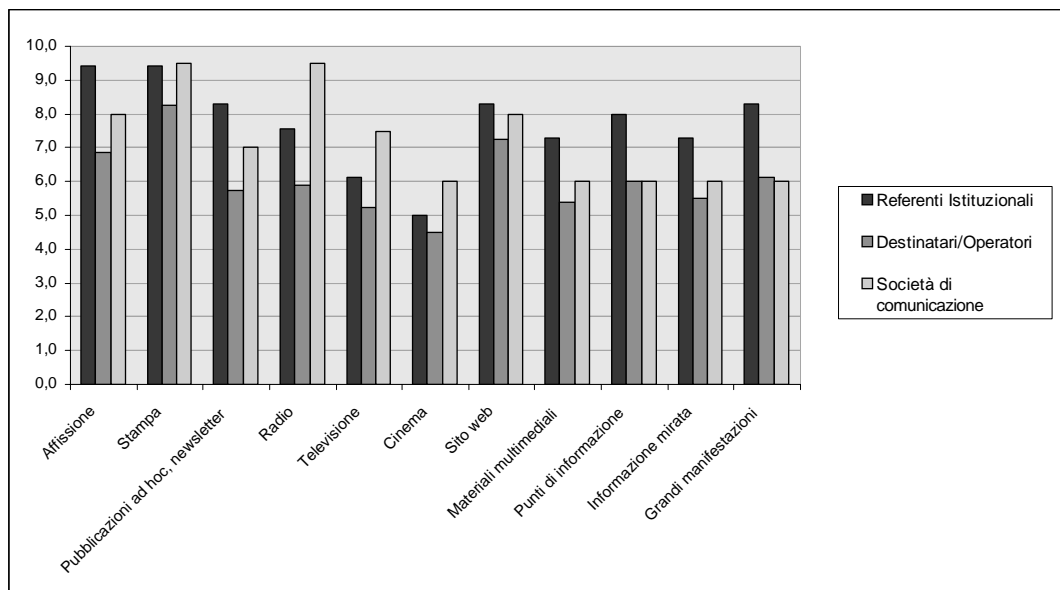
Due esperti istituzionali della Lombardia hanno attribuito valori di fattibilità molto elevati a tutti gli strumenti, tranne nel caso del cinema (valore 5); i valori assegnati dagli esperti istituzionali umbri sono mediamente più bassi: uno, in particolare, ha attribuito al mezzo televisivo e a quello radiofonico un grado di fattibilità assai scarso (3 per entrambi). Al cinema, nel caso di due destinatari/operatori, è stato attribuito addirittura un valore di 2.

Singolare è il giudizio di fattibilità espresso da due destinatari/operatori, che attribuiscono un valore rispettivamente di 5 e di 2 allo strumento sito web, che ha invece riscosso generalmente consensi piuttosto elevati.

Gli stessi hanno attribuito valori poco elevati anche alle grandi manifestazioni, rispettivamente 3 e 1, discostandosi molto, anche in questo caso, dall'atteggiamento medio generale, estremamente positivo nei confronti di tale strumento.

L'istogramma che segue evidenzia graficamente il grado di fattibilità attribuito dalle diverse categorie di esperti agli strumenti.

Grafico 2: Grado di fattibilità degli strumenti di Informazione e Comunicazione



Quesito 2.3 - Le scelte operative adottate per adeguare gli strumenti ai target

Attraverso il quesito 2.3, si chiedeva agli esperti di motivare la scelta di uno stesso strumento per più tipologie di destinatari.

Sono di seguito riportate le risposte alla domanda aperta.

Referenti istituzionali

- "La scelta ha riguardato prevalentemente l'uso di un linguaggio non eccessivamente tecnico".
- "Predisporre in modo chiaro e preciso il target dei destinatari dei diversi strumenti anche mediante metodologie di comunicazione differenti".

Destinatari/Operatori

- "Le scelte operative per destinatari finali e opinione pubblica possono essere analoghe. Diversamente, è chiaro che l'informazione destinata agli operatori deve già recare un grado di approfondimento tecnico, mentre quella per i destinatari finali deve essere orientata a catturare l'interesse e a informare/orientare, lasciando l'approfondimento ad altri momenti".
- "Mi sembra che le esigenze di partenza siano diverse per i diversi utilizzatori finali: gli addetti ai lavori faranno ricerca delle informazioni circa il FSE perché è la base del loro lavoro, e quindi è importante fare arrivare informazioni complete in luoghi o siti in qualche modo dedicati agli operatori e le informazioni a loro dedicate saranno di un certo tipo; mentre per l'opinione pubblica e per gli utenti è importante venire a conoscenza di cos'è e cosa si fa/può fare".

con il FSE, e quindi ci dovrebbe essere un primo livello di informazione che vada a colpire il più grande numero di persone, per dire dove andare a reperire quelle informazioni più complete (secondo livello) circa le possibilità di offerta del FSE. Quindi, per il grande pubblico, immagino uno sforzo di *comunicazione generale* attraverso spot, manifesti, articoli... dove si pubblicizza in linea generale il FSE e dove andare a reperire informazioni più dettagliate (e queste comunicazioni verranno fornite attraverso sportelli, numeri verdi, trasmissioni più complete, cioè non più solo un livello di tipo pubblicitario ma veramente informativo)".

Società di comunicazione

- "Sviluppare una campagna multisoggetto e dedicare a ciascuno dei target più importanti una comunicazione specifica. A seconda dei target cambiano spesso gli obiettivi. Ad es., se il target sono i destinatari finali dei corsi di formazione, sarà importante stimolare all'azione, fornendo quindi tutti gli strumenti necessari, quali numero verde, sito internet, ecc. Se invece il target è l'opinione pubblica, sarà più importante dare indicazioni sulle firme istituzionali della campagna, sui finanziatori, sugli obiettivi, piuttosto che stimolare all'azione".
- "Sono troppi gli strumenti polivalenti per poter indicare, in questa sede, tutte le scelte operative corrette per confermarne l'efficacia contemporanea su più target. Tuttavia si può dire che il segreto è quello di lavorare su più piani di linguaggio, sia testuale, sia grafico visivo all'interno dello stesso strumento. In sostanza, si tratta di analizzare e comprendere i codici linguistici che contraddistinguono le varie categorie sociali e costruire mix semplici e complessi al tempo stesso. In definitiva, la scelta operativa ricade sulla capacità di gestire la complessità che contraddistingue sia l'oggetto della comunicazione sia il contesto di vita in cui esso si inserisce. Questo per quanto attiene l'operatività nella gestione dei contenuti di comunicazione. Per quanto riguarda, invece, l'operatività pratica, lo sforzo consiste nel *deburocratizzare* il più possibile le procedure di costruzione dei vari strumenti, evitando di adeguare la costruzione dei prodotti alle esigenze politiche dell'apparato comunitario, anche in termini di standard linguistici, grafici e procedurali ispirandosi, piuttosto, ai nuovi modelli imposti dal sistema culturale globale; modelli in grado di essere percepiti e patrimonializzati, anche in termini economici, da grandi fasce di popolazione favorendo così l'accesso alle informazioni, ai programmi, ai fondi stessi messi a disposizione, anche a fasce economiche e culturali al momento escluse totalmente dalla conoscenza e dalla fruizione concreta dei temi oggetto di questa indagine. In conclusione, occorre lavorare sull'implementazione della creatività nella costruzione dei sistemi di comunicazione attraverso la ricerca di identità atte a rendere i temi e le opportunità offerte appetibili anche ai soggetti disinteressati, per ignoranza o altri limiti culturali, ma pur sempre la maggioranza del target produttivo che s'intende raggiungere attraverso la comunicazione".
- "Il messaggio ed i soggetti della campagna possono essere diversificati".

Quesito 2.4 - Altri strumenti utili

Attraverso il quesito si richiede di indicare altri strumenti di informazione e comunicazione che possano integrare quelli già inseriti nella prima colonna della tabella n. 4. Sono di seguito riportate le risposte alle domande aperte.

Referenti istituzionali

- "Mi sembrano sufficienti quelli già esposti".

Destinatari/Operatori

- "Animazione territoriale localizzata - Ruolo delle associazioni di categoria e delle varie parti sociali".

Società di comunicazione

- "I *new media*, es. le newsletter su Internet, in generale Internet come mezzo di comunicazione (*keywords*, sponsorizzazioni, *banner*, ecc.)".
- "Per talune campagne sono raccomandabili *new media* quali ad esempio Internet (*banner*, sponsorizzazioni demo...), o gli *sms*".

Quesito 2.5 - L'importanza delle tre Azioni di informazione e comunicazione

Il quesito 2.5 aveva l'obiettivo di rilevare l'importanza attribuita, in termini di peso percentuale, alle tre tipologie di azioni individuate nel modello di indicatori proposto.

Analisi dei risultati complessivi

Nel complesso, una maggiore importanza è stata attribuita da tutti gli esperti del *panel* all'Azione "Informare i destinatari finali" (valore medio 46,5%), con una accentuazione maggiore nel caso delle società di comunicazione (54,0), più radicali, complessivamente, in tutte le valutazioni rispetto agli esperti (da notare il 19,0% attribuito al primo obiettivo).

Tab. 6 - Rilevanza delle tre Azioni di informazione e comunicazione (quesito 2.5)

Quesito 2.5	Valore Medio	Esperti Lombardi	Esperti Umbri	Referenti Istituzionali	Destinatari/Operatori	Società di comunicazione
Azioni di informazione e comunicazione						
Informare l'opinione pubblica	21,5	27,9	17,5	22,1	22,5	19,0
Informare gli addetti ai lavori	32,0	32,1	35,0	34,3	33,1	27,0
Informare i destinatari finali	46,5	40,0	47,5	43,6	44,4	54,0
Totale percentuali	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

La diversificazione esistente tra gli esperti provenienti dalle due Regioni è dovuta sostanzialmente alle opinioni espresse dai *destinatari/operatori* alla prima Azione "Informare l'opinione pubblica", alla quale gli esperti lombardi hanno assegnato una percentuale di 27,9%, mentre quelli umbri solo il 17,5%; al terzo obiettivo "Informare i destinatari finali", i lombardi hanno assegnato solo il 40,0% (scostandosi notevolmente dal valore medio complessivo), mentre gli esperti umbri ben il 47,5%.

Alcune particolarità relative al giudizio delle diverse tipologie di esperti

Tra i *referenti istituzionali umbri* esistono divergenze di opinione piuttosto accentuate. Mentre un esperto della Provincia attribuisce una percentuale del 30% alla prima Azione e del 30% alla seconda, un rappresentante della Regione considera meno rilevante informare l'opinione pubblica (15%) e ben più importante informare gli addetti ai lavori (45%), forse per l'interesse specifico dovuto al ruolo istituzionale nel mantenere rapporti con gli interlocutori sul territorio. Un altro rappresentante della Regione, con funzione e incarichi diversi, attribuisce invece un'alta rilevanza al terzo obiettivo "Informare i destinatari finali" (con il 60%).

I *referenti istituzionali lombardi* hanno invece una sostanziale uniformità di giudizio rispetto alle tre Azioni.

Anche tra i *destinatari/operatori* esistono rilevanti differenze. Mentre gli esperti di questa categoria che provengono dall'Umbria considerano l'Azione "Informare l'opinione pubblica" moderatamente importante (percentuali tra il 10 e 15%), per gli omologhi provenienti dalla Lombardia tale obiettivo assume un'importanza primaria (valori compresi tra il 25-30%, con un picco del 50% attribuito da un destinatario/operatore milanese). Lo stesso considera meno importante il secondo obiettivo (10%); tutti gli altri operatori lo valutano molto importante, con valori compresi tra il 25 ed il 50%.

Come già sottolineato precedentemente, le *società di comunicazione* attribuiscono generalmente maggiore importanza alla terza Azione "Informare i destinatari finali" con percentuali che partono da un minimo di 40%; ma nel caso di due Società, tali percentuali raggiungono addirittura il 70%.

I grafici che seguono evidenziano la ripartizione percentuale dell'importanza attribuita dagli esperti alle tre Azioni di informazione e comunicazione e la percentuale per tipologia di esperti.

Grafico 3: Percentuale di rilevanza delle azioni

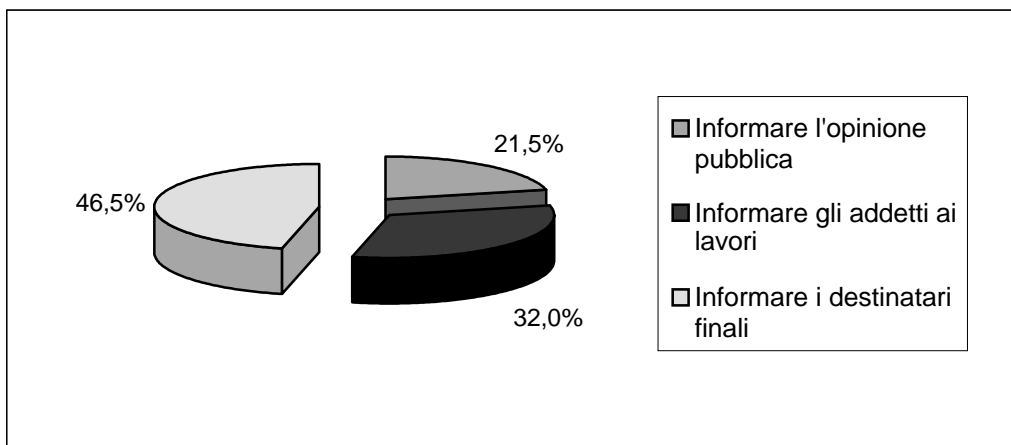
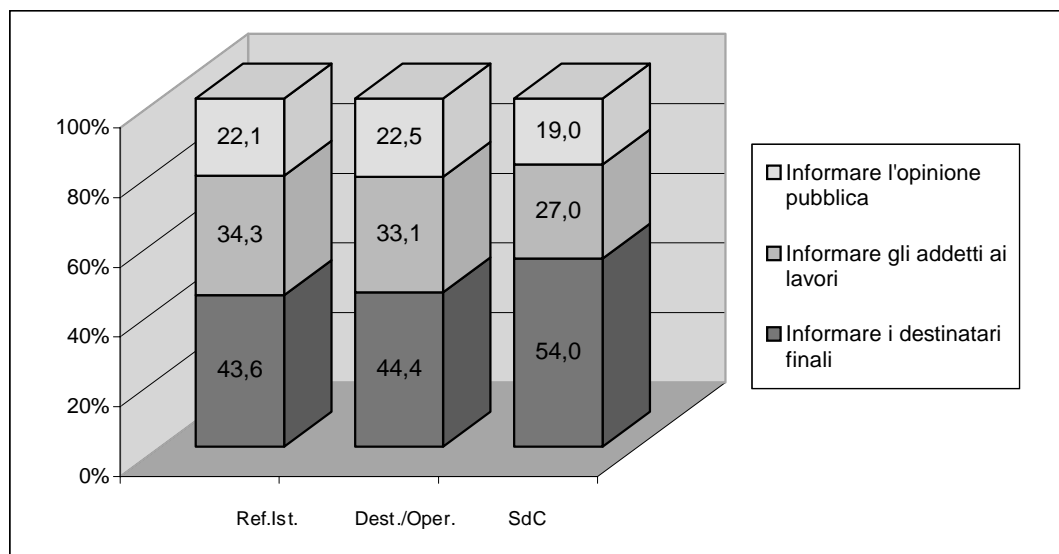


Grafico 4: Percentuale di rilevanza per singola tipologia di esperti



Quesito 2.6 - Osservazioni e indicazioni su obiettivi, azioni e altri strumenti di informazione e comunicazione FSE

Infine si richiedeva agli esperti di esprimere alcune indicazioni di carattere più generale in relazione agli interventi di informazione e comunicazione.

Sono di seguito riportate le risposte alle domande aperte.

Referenti istituzionali

- "Ritengo utile non abbandonare la comunicazione faccia a faccia".
- "Porrei maggiore attenzione a creare una cultura della formazione e degli strumenti presso i potenziali utilizzatori indirizzando le iniziative verso la persona".
- "Attivare strumenti di informazione e di comunicazione che perseguano sempre più obiettivi di chiarezza relativamente agli obiettivi finali. Monitoraggio rispetto al buon esito degli stessi. Modellizzazione di buone prassi per la progettazione, la comunicazione e la conduzione di progetti FSE".
- "1) Attivare processi di formazione e informazione; 2) Circolazione delle informazioni utili ad ampliare le possibilità di un matching efficace; 3) Centrazione sui fabbisogni dell'utenza più che sui soli adempimenti amministrativi; 4) Adesione agli orientamenti comunitari".

Destinatari/Operatori

- "Ritengo importante puntare molto sulla differenziazione degli strumenti in base al target (es. per gli operatori: pubblicazioni specifiche e aggiornamenti sul web)".
- "FSE è spesso sinonimo di bassa qualità, basso target e basso profilo. È importante che le scuole di formazione si dotino di strumenti finanziari che permettano di fare ingegneria finanziaria: in parte paga il candidato, in parte paga l'azienda".
- "Rispetto agli operatori di settore, dovrebbero avere un carattere di sistematicità (bollettini mensili, ecc.) ed essere finalizzati ad approfondire in modo tecnico, ma chiaro, il FSE. I principali obiettivi del FSE dovrebbero essere quelli di fornire una serie di strumenti (attraverso azioni diversificate) per valorizzare le potenzialità di ciascuno nell'ottica di un miglioramento delle condizioni di vita e di una maggiore capacità di integrazione sociale e inter-culturale nella società moderna (azioni di sistema, di ingresso o re-ingresso nel mondo del lavoro, di orientamento, di recupero sociale, territoriale...). È quindi determinante che da un lato l'opinione pubblica venga messa a conoscenza di quello che È e che si PUÒ fare attraverso l'uso del FSE e successivamente come utilizzare questi fondi (corsi, incentivi...), e dall'altro lato è altrettanto importante che coloro che usano parte di questi fondi per gestire le azioni - gli *addetti ai lavori* (amministrazioni pubbliche, società private...) - pure vengano messi nelle condizioni di conoscere al meglio come utilizzare i fondi stessi (quindi reperire velocemente i bandi o la normativa vigente, la quantità di fondi disponibili per una tale azione...). Il rischio è che il mondo che ruota attorno al FSE rimanga un mondo *chiuso*, quasi un *ghetto privilegiato*, mentre le informazioni dovrebbero essere chiare e accessibili al massimo numero di utenti possibili".

Società di comunicazione

- “Le osservazioni e le possibili indicazioni sarebbero troppe per essere enunciate in questa sede. Penso però che i problemi principali con cui si trova a dover fare i conti la comunicazione e che, in qualche modo, diventano anche obiettivi, restino la comprensione dei temi e le modalità di accesso al FSE. Penso che occorra creare un *nuovo territorio ideale*, posto a cavallo tra i tecnici preposti a gestire i programmi e i tecnici della comunicazione. In altre parole, penso che l'efficacia degli strumenti e delle azioni di comunicazione sia spesso frenata (non c'è rapporto tra la quantità di denaro speso in comunicazione con i risultati mediocri che si ottengono) dall'interferenza dei tecnici con l'azione dei comunicatori; interferenza in termini di linguaggio e di sudditanza (a volte solo psicologica) nei confronti dell'ammissibilità delle azioni in relazione alle normative. La comunicazione è una materia che solo nella piena libertà espressiva può raggiungere risultati ottimali. La continua mediazione, infatti, rischia spesso di trasformarne le *performance* in meri atti dovuti, da inserire in iter procedurali prestabiliti in modo generico e avulso dai vari contesti territoriali”.

3.2 • GLI INDICATORI DI REALIZZAZIONE

Attraverso gli indicatori della sezione 3 del questionario ci si propone di verificare la reale utilizzabilità degli indicatori di realizzazione e di quelli relativi alla gestione finanziaria dei Piani di Comunicazione. Tali quesiti erano indirizzati agli esperti referenti regionali, ma anche esperti delle altre categorie hanno ritenuto utile rispondere ai quesiti: si è quindi deciso di riportare ed elaborare i risultati ottenuti.

L'insieme dei quesiti richiedono di:

- valutare la reale applicabilità degli indicatori di realizzazione relativi agli interventi destinati all'opinione pubblica (quesito 3.1.1), agli addetti ai lavori (quesito 3.1.2) ed ai destinatari finali (quesito 3.1.3);
- indicare se è stato richiesto a società affidatarie di incarichi relativi agli interventi di comunicazione un contributo in termini di monitoraggio e valutazione (quesito 3.1.4);
- esprimere valutazioni ed indicazioni sulle fonti degli indicatori e sul monitoraggio del Piano di Comunicazione (quesiti 3.2.1 e 3.2.2);
- valutare l'applicabilità degli indicatori predisposti per misurare l'efficacia della gestione finanziaria (quesito 3.3.1) e per rilevare l'efficienza attuativa dei Piani di Comunicazione (quesito 3.3.2);
- esprimere suggerimenti e/o indicazioni per migliorare il set di indicatori (quesito 3.3.3).

In questo caso, le tabelle che presentano le risposte basate su valori numerici riportano la media complessiva dei risultati elaborati e quella relativa alle singole tipologie di esperti. Sono di seguito riportate le sintesi delle risposte relative a tale sezione del questionario.

Quesito 3.1.1 - L'applicabilità degli indicatori di realizzazione per l'Azione 1 "Informare l'opinione pubblica"

Il quesito proposto richiede di valutare il livello di applicabilità degli indicatori individuati, anche in termini di facilità di acquisizione delle informazioni necessarie. Il valore di applicabilità è attribuito su una scala da 1 (non applicabile) a 10 (facilmente applicabile).

Analisi dei risultati delle risposte

Tra gli indicatori di realizzazione riportati nella tabella n. 7, il valore mediamente più elevato è stato registrato per l'esistenza di un sito web e pagine dedicate (8,6), mentre il più basso (6,2) è stato assegnato a numero di spot e/o trasmissioni radio e a numero di spot e/o trasmissioni televisive.

Tab. 7- Applicabilità degli indicatori di realizzazione per l'Azione 1 (quesito 3.1.1)

Quesito 3.1.1	Valore Medio	Referenti Istituzionali	Destinatari/ Operatori	Società di comunicazione
Indicatori di realizzazione per Azione 1				
Numero e tipologia prodotti realizzati (opuscoli, adesivi, poster, brochures, ecc.)	6,8	6,2	7,3	7,5
Numero pubblicazioni realizzate	7,0	6,8	6,5	8,5
Numero articoli pubblicati sulla stampa	6,5	6,2	7,3	6,0
Numero e tipologia di giornale o periodico	6,5	6,0	7,3	6,0
Esistenza di un sito web e pagine dedicate	8,6	8,2	8,8	9,5
Numero di spot e/o trasmissioni radio (frequenza per fascia oraria)	6,2	5,6	7,3	5,5
Numero di spot e/o trasmissioni televisive (frequenza per fascia oraria)	6,2	5,2	7,0	7,0
Numero sportelli informativi	7,0	8,0	5,8	7,0
Numero di operatori impiegati	6,7	8,2	4,8	7,0
Numero di affissioni	6,3	6,8	5,5	6,5
Numero e tipologia inserzioni pubblicitarie	6,3	6,2	6,8	5,5

Tra le diverse tipologie di esperti esistono sostanziali differenze che risulta opportuno sottolineare.

Mentre riguardo l'esistenza di un sito web e di pagine dedicate c'è un sostanziale equilibrio di giudizio (valori compresi tra 8,2 e 9,5 - il più alto in assoluto, attribuito dagli esperti delle società di comunicazione), per quanto attiene a spot e/o trasmissioni televisive e a numero e a tipologia di inserzioni pubblicitarie il giudizio è diametralmente opposto, soprattutto secondo i *referenti istituzionali* e le *società di comunicazione*.

Nel primo caso il valore è di 5,2 (da parte dei referenti istituzionali), mentre le *società* e i *destinatari/operatori* lo giudicano molto positivamente (con un valore di 7,0); nel secondo caso, mentre le prime due categorie di esperti si attestano su valori simili a quelli medi complessivi, le società assegnano un valore di fattibilità piuttosto basso (5,5).

Il valore particolarmente basso assegnato dai *destinatari/operatori* è motivato dall'attribuzione di un punteggio 0 da parte di un destinatario/operatore lombardo agli indicatori "Numero di operatori impiegati" e "Numero di sportelli informativi". Lo stesso operatore ha assegnato, al contrario, una valutazione particolarmente alta agli indicatori "Numero e tipologia di prodotti realizzati", "Numero di articoli pubblicati sulla stampa", "Numero e tipologia di giornale o periodico" e "Numero di spot e trasmissioni radio"; nel caso del sito web la valutazione è massima anche da parte di un referente istituzionale umbro.

Quesito 3.1.2 - L'applicabilità degli indicatori di realizzazione per l'Azione 2 "Informare gli addetti ai lavori"

Il quesito richiede di valutare il livello di applicabilità degli indicatori individuati, anche in termini di facilità di acquisizione delle informazioni necessarie, attribuendo valori numerici compresi tra 1 e 10.

Analisi dei risultati delle risposte

La tabella n. 8 indica chiaramente che non esistono nella media scostamenti di giudizio sostanziali tra un indicatore e l'altro (i valori medi sono compresi tra 5,6 e 7,5).

Il più basso è assegnato al numero di forum Internet attivati, il più alto al numero e alla tipologia di strumenti (vademecum, newsletter, manuali, CD rom).

Tra le diverse tipologie di esperti, il valore più basso (4,5) è stato assegnato dai *destinatari/operatori* all'indicatore "Numero di forum internet attivati" - al quale peraltro tutti gli esperti attribuiscono il valore più basso - ed il più alto dalle *società di comunicazione* al "Numero di numeri verdi e call center" (8,5) e al "Numero di siti/pagine web realizzati" (8,5).

Anche in questo caso, l'attribuzione di valore 0 a ben 5 indicatori da parte dello stesso destinatario/operatore lombardo (citato nel paragrafo precedente) abbassa notevolmente i relativi valori.

Valutazioni più elevate sono state assegnate da un referente istituzionale umbro e da un destinatario/operatore lombardo.

Tab. 8 - Applicabilità degli indicatori di realizzazione per l'Azione 2 (quesito 3.1.2)

Quesito 3.1.2	Valore Medio	Referenti Istituzionali	Destinatari/Operatori	Società di comunicazione
Indicatori di realizzazione per Azione 2				
Numero e tipologia strumenti (vademecum, newsletter, manuali, CD rom)	7,5	7,2	7,5	8,0
Numero di sportelli e/o help desk attivati. Numero operatori impiegati	6,4	6,4	5,5	8,0
Numero di numeri verde e/o call center per addetti ai lavori	6,9	7,2	5,8	8,5
Numero di incontri e/o conferenze stampa organizzate	6,8	6,8	6,3	8,0
Numero di eventi organizzati mirati rivolti a soggetti istituzionali o imprenditoriali	7,4	7,2	7,3	8,0
Numero di siti/pagine web realizzati	7,0	7,4	5,8	8,5
Numero di convegni organizzati	7,0	7,0	6,5	8,0
Numero di interventi formativi organizzati	6,3	7,0	5,0	7,0
Numero di forum Internet attivati	5,6	6,2	4,5	6,5

Quesito 3.1.3 - L'applicabilità degli indicatori di realizzazione per l'Azione 3

Il quesito proposto richiede di valutare il livello di applicabilità degli indicatori individuati, anche in termini di facilità di acquisizione delle informazioni necessarie.

Analisi dei risultati delle risposte

Anche nel caso degli indicatori di realizzazione per l'Azione 3, non si notano nella media rilevanti scostamenti di giudizio tra un indicatore e l'altro (i valori sono compresi tra 6,8 e 8,4), come i valori medi riportati nella tabella n. 9 indicano chiaramente.

Gli esperti delle *società di comunicazione* attribuiscono una discreta fattibilità (valore 6,5) all'indicatore "Numero di forum Internet attivati", i *destinatari/operatori* lo giudicano in maniera completamente opposta (ben 4,5).

Una forte discordanza si registra anche per l'indicatore "Numero di numeri verdi e call center", cui i destinatari/operatori riconoscono un grado di fattibilità piuttosto basso (5,5), mentre molto elevato è per i referenti istituzionali (8,0) e per gli esperti delle società di comunicazione (8,5).

Una lettura più analitica dei dati mostra anche in questo caso ampie variazioni di giudizio, in particolare del destinatario/operatore più volte citato, che articola i suoi giudizi focalizzandosi su valori più estremi (0 e 10) e due referenti istituzionali umbri che attribuiscono valori complessivamente molto alti (con l'eccezione di un 3 e un 4) agli indicatori "Numero di strumenti utilizzati per tipologia" e "Numero di iniziative di comunicazione diretta".

Tab. 9 - Applicabilità degli indicatori di realizzazione per l'Azione 3 (quesito 3.1.3)

Quesito 3.1.3	Valore Medio	Referenti Istituzionali	Destinatari/ Operatori	Società di comunicazione
Indicatori di realizzazione per Azione 3				
Numero di strumenti realizzati per tipologia (opuscoli, vademecum, newsletter, manuali, adesivi, poster, brochures, CD rom)	7,5	6,2	7,5	7,0
Numero di iniziative di comunicazione diretta (es. one to one...)	7,3	6,4	6,8	7,0
Numero di sportelli informativi	8,0	7,6	6,5	8,0
Numero di operatori impiegati	8,4	8,4	6,3	8,5
Numero di siti/pagine web realizzati	8,3	6,8	8,0	8,5
Numero di numeri verde - call center	7,9	8,0	5,5	8,5
Numero di postazioni informative per l'autoconsultazione	6,8	7,2	4,3	7,5

Quesito 3.1.4 - L'apporto delle società affidatarie di incarichi professionali sui Piani di Comunicazione

Il quesito indaga sull'eventuale supporto al monitoraggio e alla valutazione degli interventi apportato dalle società a cui siano stati affidati incarichi per l'attuazione dei Piani di Comunicazione.

Sono di seguito riportate le risposte alle domande aperte.

Referenti istituzionali

- "È stata importante la mediazione di un soggetto terzo nel contattare le persone interessate".
- "È stato attivato un apposito contratto con società esterna per la realizzazione degli indicatori di risultato delle campagne, cui spetta la raccolta dei dati".
- "Propedeutica alle azioni di comunicazione complessive".

Società di comunicazione

- "Potenzialmente l'apporto potrebbe essere molto alto. L'esperienza però mi dice che raramente il committente tiene conto di questi dati o la scadenza dell'incarico non consente di sfruttare tali studi per ottimizzare le azioni successive. Il più delle volte, dunque, si utilizza l'azione di monitoraggio come *plus* estetico e non come strumento da utilizzare fattivamente. In altri casi (tanti) la complessità e vastità dello studio fa sì che neanche venga esaminato nei tempi corretti perché lo si possa utilizzare".

Quesito 3.2.1 - Le criticità riscontrate nel reperimento dei dati

Attraverso il quesito è richiesto di indicare le difficoltà che si possono incontrare nella fase di reperimento delle informazioni necessarie al calcolo degli indicatori.

Sono di seguito riportate le risposte alle domande aperte.

Referenti istituzionali

- "I dati comunicati sono prevalentemente interni. Ci sono state alcune difficoltà per le parti in cui i nostri dati sono stati messi in relazione con quelli prodotti da altri. C'è un gruppo di persone dedicato alle attività di studio e monitoraggio".
- "All'aumentare del *target* dei destinatari e/o della comunicazione indiretta delle campagne, diventa difficile avere la corretta sensazione (anche se a livello statistico) dell'effettivo risultato raggiunto".
- "Le fonti sono di natura diversa e possono fornire dati che richiedono particolare impegno in termini di tempo".

Destinatari/Operatori

- "Alcuni interventi sono particolarmente onerosi in termini finanziari, come ad esempio strumenti di comunicazione diretta, ecc. Possono andare bene solamente se il target è veramente ben selezionato preliminarmente".
- "Quelli ad alto impatto visivo (tv, radio, pubblicità sui quotidiani) sono molto costosi".

Società di comunicazione

- "Vi è uno scollamento tra i seguenti elementi: i tempi di realizzazione, i fondi a disposizione e la complessità nel reperimento dei dati. A questo si aggiunge spesso una certa approssimazione, da parte dell'amministrazione, nella fornitura dei dati di partenza. Avviene di frequente che i dati necessari non siano stati monitorati o classificati nel modo giusto. Ciò significa che la loro razionalizzazione, per essere realmente utilizzati, diventi temporalmente insostenibile, e così si procede per approssimazioni e dati presuntivi spesso affidati all'esperienza individuale di singoli soggetti più o meno volenterosi".

Quesito 3.2.2 - Le osservazioni e i suggerimenti per il monitoraggio dei Piani di Comunicazione

Si chiede, attraverso questo quesito, di formulare indicazioni utili per predisporre e gestire il monitoraggio degli interventi di informazione e comunicazione previsti dai Piani di Comunicazione.

Sono di seguito riportate le risposte alle domande aperte.

Referenti istituzionali

- "Consiglio di verificare come cresce l'utenza e come si qualificano subito dopo un'azione di comunicazione".
- "Costruire indicatori che valgano non solo a valutare la conoscenza delle azioni, ma anche l'impatto delle campagne in termini di immagine".

Destinatari/Operatori

- "Propongo di individuare indicatori da rilevare *in itinere*, che diano conto del numero di destinatari finali e di operatori effettivamente coinvolti in iniziative FSE attraverso i diversi strumenti del PdC".
- "Per strumenti importanti e flessibili come siti e pagine web, è importante dare maggior rilievo ai loro contenuti in riferimento al *target* che vogliono informare (monitoraggio sulla qualità), alla loro reale accessibilità (presenza in motori di ricerca, ecc.), al loro effettivo utilizzo (es. *counter* per misurare le visite, ecc.)".
- "Valorizzare di più la comunicazione *one-to-one*, la comunicazione di Community on-line".
- "Una chiara definizione e valutazione delle fonti".

Quesito 3.3.1 - L'applicabilità degli indicatori di realizzazione per l'analisi di efficacia della gestione finanziaria

Il quesito richiede di valutare l'applicabilità degli indicatori predisposti per misurare l'efficacia della gestione finanziaria dei Piani di Comunicazione.

Analisi dei risultati

La tabella n. 10 riporta i risultati al quesito, evidenziando una sostanziale uniformità dei valori medi attribuiti agli indicatori (valori compresi tra 6,4 e 8,6).

Il valore più alto è quello attribuito all'indicatore "Impegno in euro per annualità" da tutti gli esperti, mentre il più basso (6,4) è stato assegnato all'indicatore "Risorse assegnate ad ogni tipologia di azione di comunicazione rispetto alle risorse disponibili per il Piano di Comunicazione".

Alcune particolari differenze di giudizio esistono però tra le diverse tipologie di esperti.

Ad esempio, per l'indicatore "Risorse assegnate per ogni tipologia di utenza da raggiungere con le azioni di comunicazione", il giudizio sull'applicabilità da parte dei *referenti istituzionali* è stato piuttosto positivo (7,8), non altrettanto per le *società di comunicazione* (5,5).

Ancora più diversificata risulta essere l'opinione sul grado di fattibilità dell'indicatore "Pagamenti in euro", per il quale i valori medi attribuiti da *referenti istituzionali* e *destinatari/operatori* sono rispettivamente di 8,8 e 8,3, mentre quello assegnato dalle *società di comunicazione* è di 5,0. Tale valore è motivato da una valutazione molto bassa (3) attribuita da un esperto delle società di comunicazione.

Un referente istituzionale umbro attribuisce un valore molto basso (1), all'indicatore "Risorse assegnate ad ogni tipologia di azione di comunicazione rispetto alle risorse disponibili per il Piano di Comunicazione", in coerenza con la Programmazione finanziaria della Regione in tema di FSE. Valori massimi sono inoltre attribuiti da un altro referente istituzionale umbro.

Tab. 10 - Valori medi delle risposte relative agli indicatori di realizzazione per la gestione finanziaria dei Piani di Comunicazione (quesito 3.3.1)

Quesito 3.3.1				
Indicatori di realizzazione per la gestione finanziaria	Valore Medio	Referenti Istituzionali	Destinatari/ Operatori	Società di comunicazione
Impegno in euro per annualità	8,6	8,8	8,3	8,5
Pagamenti in euro (per annualità)	7,9	8,8	8,3	5,0
Risorse assegnate ad ogni tipologia di azione di comunicazione rispetto alle risorse disponibili per il PdC	6,4	5,8	6,3	8,0
Risorse assegnate per ogni tipologia di utenza da raggiungere con le azioni di comunicazione	7,0	7,8	6,7	5,5

Quesito 3.3.2 - L'applicabilità degli indicatori di risultato per l'analisi di efficienza dei Piani di Comunicazione

Il quesito richiede di valutare l'adeguatezza degli indicatori predisposti per misurare l'efficienza della attuazione dei Piani di Comunicazione.

Analisi dei risultati

Come nel caso degli indicatori di realizzazione per la gestione finanziaria, anche per quelli di risultato, i giudizi sul grado di applicabilità sono mediamente piuttosto positivi.

Tutti gli esperti attribuiscono il valore più elevato all'indicatore "Capacità di spesa" (8,2) e il valore più basso all'indicatore "Rapporto tra impegnato e programmato" (6,3).

I *referenti istituzionali* assegnano un valore relativamente non molto elevato (5,8) all'indicatore "Rapporto tra impegnato e programmato", le *società di comunicazione* lo ritengono invece applicabile con un valore di 7,0. Curiosamente, un referente istituzionale umbro attribuisce un valore di 1 all'indicatore "Esistenza di relazioni sullo stato di avanzamento annuale".

Tab. 11 - Valori medi delle risposte relative agli indicatori di risultato per la gestione finanziaria dei Piani di Comunicazione (quesito 3.3.2)

Quesito 3.3.2	Valore Medio	Referenti Istituzionali	Destinatari/Operatori	Società di comunicazione
Indicatori di risultato per la gestione finanziaria				
Rapporto tra impegnato e programmato	6,3	5,8	6,8	7,0
Rapporto tra speso e impegnato	7,0	6,4	7,5	8,0
Capacità di spesa	8,2	8,2	8,3	8,0
Esistenza di relazioni sullo stato di avanzamento annuale	6,6	6,2	7,0	7,0

Quesito 3.3.3 - Osservazioni e suggerimenti sul set di indicatori relativi all'efficienza dei Piani di Comunicazione

L'ultimo quesito di tale area richiede di formulare ulteriori proposte sul set di indicatori relativo alla valutazione dell'efficienza nell'attuazione dei Piani di Comunicazione. Sono di seguito riportate le risposte alle domande aperte.

Referenti istituzionali

- "La valutazione della capacità finanziaria, se da una parte pone l'accento sulla capacità di programmazione, dall'altra crea vincoli sulla flessibilità di iniziativa e di gestione delle risorse all'emergere di variazioni nella programmazione dell'Ente".

Destinatari/Operatori

- "Gli indicatori dovrebbero essere ponderati in base alle iniziative: per le iniziative di più lunga tradizione (v. corsi di qualifica professionale, ormai strumento classico del FSE), il peso in termini finanziari delle azioni di promozione può essere sensibilmente inferiore rispetto a iniziative più innovative e meno conosciute (processi di certificazione delle competenze, formazione individuale tramite *voucher*/bonus formativo). La *Capacità di spesa* è un indicatore troppo ampio, che da solo non è significativo. Potrebbe essere interessante verificare il rapporto tra n° destinatari finali coinvolti attraverso il Pdc / n° di destinatari che complessivamente accede a iniziative FSE".

Società di comunicazione

- "Se si parla di efficacia del PdC, ritengo gli indicatori sopra citati non pertinenti. Infatti non vi è nesso tra l'efficacia di un Piano di Comunicazione ed il rapporto tra l'impegno di spesa

e la spesa programmata o il rapporto tra spesa e impegno o altri simili indicatori. L'efficacia di un PdC si calcola nel rapporto tra i soldi spesi e gli obiettivi di comunicazione raggiunti. In realtà occorre trovare indicatori in grado di stabilire se l'azione di comunicazione ha raggiunto i destinatari e in che modo lo ha fatto. Banalmente si può dire che se ho a disposizione 10 euro per raggiungere 100 persone e attraverso il PdC, utilizzando solo 9 euro, raggiungo 80 persone, delle quali 60 utilizzano al meglio il FSE, il mio PdC può definirsi efficace. Ma se spendo tutti e dieci gli euro (e tanti ne avevo impegnati), ma raggiungo solo 50 persone di cui solo 10 utilizzano al meglio il FSE, il mio PdC è fallito, l'amministrazione ha speso soldi pubblici inutilmente, ma secondo gli indicatori attuali tutto è riuscito alla perfezione. In sostanza, finché gli indicatori non saranno orientati verso parametri qualitativi e contenutistici, piuttosto che quantitativi ed economici (pure importanti), nessuno avrà un dato reale sulla reale efficacia di un PdC".

3.3 • L'AZIONE 1 -"INFORMARE L'OPINIONE PUBBLICA": INDICATORI DI RISULTATO E DI IMPATTO

Attraverso gli indicatori della sezione 4 del questionario è richiesta una riflessione approfondita sugli indicatori di risultato e di impatto relativi alla Azione 1 "Informare l'opinione pubblica". Più precisamente viene richiesto di:

- esprimere una valutazione di adeguatezza in relazione agli indicatori di risultato proposti, e di precisare i valori soglia entro i quali l'azione di comunicazione può essere considerata efficace (quesito 4.1);
- indicare possibili strumenti per misurare gli indicatori di impatto proposti e i relativi valori soglia (quesito 4.2);
- segnalare le criticità possibili nella implementazione delle attività indirizzate all'opinione pubblica (quesito 4.3);
- indicare gli elementi che potrebbero integrare gli indicatori già individuati (quesito 4.4);
- valutare la difficoltà di reperimento delle informazioni e l'onerosità del reperimento stesso in relazione alle fonti individuate per il calcolo degli indicatori (quesito 4.5);
- segnalare altre possibili fonti di informazione per misurare gli indicatori di risultato e di impatto (quesito 4.6).

Anche in questo caso le tabelle, che presentano le risposte basate su valori numerici, riportano la media complessiva dei risultati elaborati, quella relativa alle singole tipologie di esperti e quella articolata per Regione.

Sono di seguito riportate le sintesi delle risposte relative a tale sezione del questionario.

Quesito 4.1 - L'adeguatezza degli indicatori di risultato per l'Azione 1 e relativi valori soglia

Attraverso il primo quesito si richiede di esprimere una valutazione di adeguatezza in relazione agli indicatori proposti, e di precisare i valori soglia entro i quali l'azione di comunicazione può essere considerata efficace.

Analisi dei risultati

I valori medi riportati nella tabella n. 12 sono compresi tra 6,4 e 7,8, anche se “punte” più significative si evidenziano nei valori attribuiti dalle singole categorie di destinatari e tra gli esperti delle diverse Regioni.

Tra gli esperti della Lombardia e quelli dell’Umbria le differenze più evidenti riguardano l’indicatore “Rapporto tra numero di pubblicazioni diffuse e popolazione di riferimento”, al quale i primi hanno assegnato un valore piuttosto elevato (7,3), mentre i secondi 5,8 (il più basso in assoluto).

Tra le diverse tipologie di esperti le differenze (anche se poco accentuate) riguardano, da una parte, i valori attribuiti da *destinatari/operatori* e *società di comunicazione* (rispettivamente 8,1 e 8,0), dall’altra quelli assegnati dai *referenti istituzionali* (6,9) all’indicatore “Tiratura, lettori potenziali di giornali e/o riviste”.

Tab. 12 - Adeguatezza degli indicatori di risultato per l’Azione 1 (quesito 4.1)

Quesito 4.1	Valore Medio	Esperti Lombardi	Esperti Umbri	Referenti Istituzionali	Destinatari/Operatori	Società di comunicazione
Indicatori di risultato per Azione 1						
Rapporto tra numero di prodotti distribuiti e popolazione di riferimento	6,4	7,0	6,0	6,3	6,6	6,0
Rapporto tra numero di pubblicazioni diffuse e popolazione di riferimento	6,4	7,3	5,8	6,3	6,6	6,3
Tiratura, lettori potenziali di giornali e/o riviste	7,6	7,9	7,3	6,9	8,1	8,0
Numero accessi ai siti e alle pagine dedicate	7,2	6,4	7,8	6,9	7,4	7,3
Numero utenti raggiunti da spot e/o trasmissioni radio	7,0	7,4	6,6	7,0	7,0	7,0
Numero utenti raggiunti da spot e/o trasmissioni televisive	7,2	7,9	6,6	6,9	7,5	7,3
Numero di utenti sportelli. Rapporto tra numero di operatori e numero di utenti	7,2	7,4	7,5	7,6	7,4	6,0
Livello di gradimento degli utenti	7,8	8,0	7,5	8,3	7,3	8,0
Rapporto tra numero affissioni e utenza potenziale	6,7	6,6	7,0	7,1	6,5	6,3
Grado di visibilità presso il pubblico	7,8	8,3	7,5	7,6	8,1	7,3
Rapporto tra numero di inserzioni e utenza potenziale	6,7	6,4	6,9	6,4	6,9	6,7

In assoluto, l’indicatore cui sono stati assegnati i valori più elevati da ognuna delle tre categorie di esperti è stato il “Livello di gradimento degli utenti” (valori compresi tra 7,3 e 8,3, quest’ultimo il più elevato ed assegnato dai referenti istituzionali).

Rispetto agli indicatori “Rapporto tra numero di pubblicazioni diffuse e popolazione di riferimento” e “Tiratura e lettori potenziali di giornali e/o riviste”, le medie dei valori attribuiti dagli

esperti umbri e dai referenti istituzionali (4) divergono da un quadro complessivamente positivo.

Gli indicatori "Livello di gradimento degli utenti" e "Grado di visibilità presso il pubblico" hanno valori più elevati, pur trattandosi di indicatori che richiedono azioni specifiche per una corretta valutazione.

Nessuna risposta è stata fornita in relazione alla richiesta di indicazioni sul valore soglia per ogni indicatore proposto.

Quesito 4.2 - La misurazione dell'impatto per l'Azione 1: indicazioni sugli strumenti e sui valori soglia

L'indicatore di impatto proposto per l'Azione 1 è l'"Aumento della visibilità degli interventi cofinanziati dal FSE dell'Unione europea e dell'AdG". In relazione a tale indicatore, si è richiesto di indicare strumenti di misurazione ed anche i relativi valori soglia.

Sono di seguito riportate le risposte alle domande aperte.

Referenti istituzionali

- "Dal livello di conoscenza da parte del cittadino, mediante indagini conoscitive".
- "Utilizzo di sondaggi su una popolazione campione".
- "Indagine preliminare per verificare il grado di conoscenza iniziale e somministrazione di questionari dopo la campagna di comunicazione per raffronto tra i due momenti".

Destinatari/Operatori

- "Rispetto all'opinione pubblica, uno strumento abbastanza oneroso ma indicativo potrebbe essere quello di un'intervista diretta (da somministrare al termine di una specifica campagna), in luoghi di grande affluenza con pochissimi *items*: se l'intervistato è al corrente di interventi cofinanziati, e se sì, attraverso quali strumenti ne è venuto a conoscenza".
- "Uno degli indicatori è il *Grado di richiesta di ulteriori informazioni e la domanda di accesso o partecipazione* agli strumenti / alle azioni offerti dal FSE da parte degli utenti: più il numero di richieste di ulteriori informazioni è alto, più presumibilmente sarà alta la percentuale di persone che hanno ricevuto un primo grado di informazioni e che si sono rivelate interessate".
- "È vero anche che se le offerte *di per sé* non fossero interessanti, le persone non andrebbero avanti nella ricerca (anche se raggiunte dalle informazioni), ma è anche vero che le tipologie di azioni presentate sono talmente ampie che difficilmente tra i vari utenti-bersaglio non se ne trovano di potenzialmente interessati. Un altro indicatore sarebbe poi il *reale grado di partecipazione alle azioni* stesse, anche se qui entra in gioco più pesantemente la TIPOLOGIA di azione nel suo insieme (sono venuto a conoscenza della cosa, mi sono informato meglio, ma poi ho scoperto che in realtà la cosa non faceva al caso mio)".
- "1. Strumenti: Siti web molto visibili (motori di ricerca), pubblicazioni specifiche, potenziamento e capillarizzazione numeri verdi e sportelli informativi. 2. Indicatori: *feedback* del pub-

blico da tarare per ogni strumento (es. sito: accessi, richieste info supplementari, ecc; numeri verdi e sportelli: numero di persone che chiedono info, capacità di evadere le richieste, soddisfazione del pubblico)".

Società di comunicazione

- "Ricerca quantitativa".
- "Ritengo ancora una volta che l'unico parametro credibile per valutare risultati sia nel gradimento dei destinatari e nella misura interventi cofinanziati dal FSE. Tutti gli altri parametri ritengo che soddisfino, per lo più in modo autoreferenziale, committenti e società di comunicazione impegnate nell'attuazione dei PdC".
- "Ricerca ad hoc".

Nessuna risposta è stata fornita in relazione alla richiesta di indicazioni sul valore soglia per ogni indicatore proposto; il motivo è stato approfondito nel corso dei *focus group*.

Quesito 4.3 - L'implementazione delle attività di informazione e comunicazione per l'Azione 1: criticità e loro riflessi sugli indicatori

Il quesito richiedeva di segnalare le criticità possibili nella implementazione delle attività di informazione e comunicazione indirizzate all'opinione pubblica.

Sono di seguito riportate le risposte alle domande aperte.

Referenti istituzionali

- "Il target è ampio e variegato e quindi occorre precisare bene l'obiettivo dell'azione".

Destinatari/Operatori

- "Criticità: difficoltà di definizione del messaggio. Riflessi: numericamente, l'indicatore *Livello di destinatari raggiunto* potrebbe essere soddisfacente, ma il messaggio potrebbe comunque non essere arrivato".
- "Non riesco a vedere un legame diretto tra l'implementazione delle attività di comunicazione e i riflessi sugli indicatori; vedo delle criticità di tipo economico/strategico (come fare a colpire al massimo l'opinione pubblica), ma non un riflesso sugli indicatori (poniamo di decidere di implementare l'uso di spot televisivi per la promozione di attività di formazione indirizzata a fasce tradizionalmente deboli: la criticità starà nel formulare al meglio lo spot e soprattutto nel costo che lo spot implica, specie se in fascia alta per quanto riguarda il posizionamento nel palinsesto; il peso dell'indicatore non dovrebbe cambiare.... Se considero che si tratta di un indicatore pesante, lo è a priori, a prescindere dai costi per la realizzazione della voce che l'indicatore va a pesare... o no?!?!)".
- "Il linguaggio è spesso troppo tecnico e il messaggio troppo poco decodificato".

- "La perplessità è che gli strumenti non si prestano molto al riscontro del pubblico: oltre a chiedersi se le informazioni raggiungono il pubblico, bisognerebbe chiedersi che tipo di informazioni vengono divulgate, come vengono accolte, se il *feedback* dal pubblico viene poi tenuto in considerazione".
- "Questo si riflette sugli indicatori che sono molto quantitativi. Meriterebbe forse una riflessione qualitativa più approfondita sull'efficacia degli strumenti rispetto al *target*".

Società di comunicazione

- "L'opinione pubblica è un *target* non ben definito, che compare sempre nei bandi pubblici. È un *target* molto articolato ed eterogeneo, e quindi difficile da colpire con messaggi mirati".
- "Le criticità che possono sorgere riguardano principalmente la convinzione diffusa che più denaro si può spendere, più efficace sarà la comunicazione. In realtà, di quanto più denaro si dispone, tante più azioni o strumenti si potranno attivare ma, come già detto, ciò non è necessariamente in relazione diretta con l'efficacia di un Piano. Il problema non sta nell'implementazione quantitativa o economica, ma nell'implementazione qualitativa, ben più difficile da predisporre poiché in contrapposizione con la filosofia tecnocratica che guida persino l'impostazione dei parametri degli Indicatori. In sostanza, ciò che intendo è che questo studio, questa indagine si dimostrerà veramente utile se in grado di porre delle basi sullo scardinamento del sistema di indicatori che dalla prima pagina del questionario mi viene proposta".

Quesito 4.4 - Possibilità di miglioramento o di integrazione degli indicatori

Attraverso tale quesito si richiede di indicare gli elementi che potrebbero integrare gli indicatori già individuati.

Sono di seguito riportate le risposte alle domande aperte.

Referenti istituzionali

- "Spesa per numero di utenti prima e dopo la campagna pubblicitaria".
- "Gli indicatori presi in esame consentono un'analisi sufficientemente significativa dei dati".

Destinatari/Operatori

- "Bisognerebbe disporre, a valle, di indicatori e statistiche, ad esempio estrapolando dalle numerose schede e questionari distribuiti ai corsisti la valutazione qualitativa dell'attività svolta. Sarebbe inoltre utile monitorare nel tempo il percorso dei corsisti e inserire i vari dati in un unico database. A partire da questi dati, si potrebbe impostare una comunicazione ben più incisiva".
- "Es. *feedback* - grado di soddisfazione del pubblico sugli sportelli informativi; richieste di informazioni supplementari dopo un'azione/campagna informativa".

Società di comunicazione

- "Copertura, frequenza, contatti, ascolti".
- "Sui principali media, grazie ad indagini quali Auditel, Audipress, Audiradio, ADS ecc., si misurano i contatti, la copertura% del *target*, la frequenza media di esposizione, l'affinità".

Quesito 4.5 - Le fonti individuate per l'Azione 1: difficoltà di reperimento e onerosità

Il quinto quesito ha l'obiettivo di valutare l'adeguatezza delle fonti individuate per la misurazione degli indicatori, misurando la difficoltà di reperimento delle informazioni (scala di valori da 1 - *molto difficile* - a 10 - *molto facile* -) e l'onerosità del reperimento stesso (da 1 - *poco oneroso* - a 10 - *molto oneroso* -).

La tabella n. 13, che presenta i risultati di sintesi, è stata quindi costruita, per facilitarne la lettura, inserendo prima i risultati relativi alla difficoltà di reperimento dei dati e, a seguire, quelli sulla onerosità degli stessi.

Tab. 13 - Gli indicatori di risultato per l'Azione 1 e le relative fonti (quesito 4.5)

Principali risultati dell'Azione 1		Quesito 4.5		Difficoltà di reperimento dei dati						Onerosità dei dati					
		Fonte	Valore Medio	Esperti Lombardi	Esperti Umbri	Referenti Istituzionali	Destinatari/Operatori	Società di comunicazione	Valore Medio	Esperti Lombardi	Esperti Umbri	Referenti Istituzionali	Destinatari/Operatori	Società di comunicazione	
Reporto tra numero prodotti distribuiti e popolazione di riferimento	Monitoraggio su PdC e dati su popolazione di riferimento	4,3	5,0	4,7	4,3	5,1	5,3	5,3	5,5	5,4	6,0	5,1	6,3		
Reporto tra numero pubblicazioni diffuse e popolazione di riferimento	Monitoraggio su PdC e dati su popolazione di riferimento	4,6	5,0	5,7	5,5	5,4	4,7	4,3	5,3	3,4	4,3	4,0	6,3		
Tiratura, lettori potenziali di giornali e/o riviste	Dati sulla tiratura	7,4	8,5	6,3	5,8	7,9	6,7	3,7	3,3	3,3	4,0	2,9	6,0		
Numero accessi ai siti e alle pagine dedicate	Contatore accessi	8,5	8,0	8,0	6,8	8,7	9,3	2,5	4,3	1,6	2,5	2,6	2,7		
Numero utenti raggiunti da spot e/o trasmissioni radio	Dati sugli ascolti	4,9	6,3	2,7	2,8	4,7	6,7	4,1	5,0	3,4	5,3	3,3	5,7		
Numero utenti raggiunti da spot e/o trasmissioni televisive	Dati sugli ascolti	5,3	6,5	3,6	3,5	5,3	6,3	4,2	5,0	3,7	5,5	3,4	5,3		
Numero utenti sportelli - Rapporto tra numero operatori e numero utenti	Dati sull'affluenza agli sportelli	6,4	5,5	7,6	8,3	6,0	7,0	3,1	2,0	2,6	2,3	2,4	6,7		
Livello di gradimento degli utenti	Questionari di gradimento	5,6	7,3	5,6	6,3	6,1	4,7	5,0	4,8	4,4	4,5	4,6	8,0		
Reporto tra numero affissioni e utenza potenziale	Monitoraggio su PdC e dati su popolazione di riferimento - Rapporto costo/spazio acquistato	5,1	5,3	4,9	3,8	5,7	6,7	4,9	4,5	5,1	6,5	4,0	6,3		
Grado di visibilità presso il pubblico (inserzioni pubblicitarie)	Indagini mirate	4,1	2,5	5,0	4,5	3,9	5,0	5,9	7,5	4,9	5,5	6,0	6,7		
Reporto tra numero inserzioni e utenza potenziale		3,7	2,3	4,7	4,0	3,7	5,7	6,1	8,5	5,1	6,3	6,4	7,0		
Grado di visibilità presso il pubblico (affissioni)		3,9	2,0	5,7	5,3	3,9	4,7	5,9	8,8	4,7	5,8	6,4	5,0		

Come si nota dalle colonne dei valori medi attribuiti sia per la difficoltà di reperimento che per l'onerosità dei dati, sono numerose le diversità di valore attribuite ai singoli indicatori.

Analisi dei risultati per la difficoltà di reperimento dei dati

Relativamente al reperimento dei dati, il valore medio più elevato è quello di 8,5 assegnato al "Numero degli accessi ai siti e alle pagine dedicate", considerato dunque facilmente reperibile, mentre il più basso, di 3,7, è stato attribuito al "Rapporto tra numero di inserzioni e utenza potenziale", ritenuto difficilmente reperibile.

Tra gli *esperti lombardi* e gli *esperti umbri*, particolarmente evidente è la divergenza di opinioni sulla difficoltà di reperibilità dei dati per l'indicatore "Numero di utenti raggiunti da spot e/o trasmissioni radio": i primi con un valore di 6,3 (di facile reperimento), i secondi con un valore di 2,7 (di difficile reperimento), motivato da una valutazione molto bassa (1) di due *referenti istituzionali*.

Un'altra discordanza si evidenzia per quanto concerne l'indicatore "Numero di utenti sportelli - Rapporto tra numero di operatori e numero utenti"; gli esperti lombardi hanno assegnato un valore di 5,5, mentre quelli umbri di 7,6.

In ultimo, meritano di essere evidenziate le differenze per gli indicatori di risultato le cui fonti sono le indagini mirate: "Grado di visibilità presso il pubblico delle inserzioni pubblicitarie", "Grado di visibilità presso il pubblico delle affissioni" e "Rapporto tra numero di inserzioni e utenza potenziale". Nei tre casi, gli esperti lombardi hanno assegnato valori piuttosto bassi (compresi tra 2 e 2,5), gli esperti umbri più alti (compresi tra 4,7 e 5,7). In particolare, si nota che all'ultimo indicatore "Grado di visibilità delle affissioni presso il pubblico", i lombardi hanno assegnato un valore di 2, mentre gli umbri di 5,7.

Il valore più elevato è stato attribuito dalle *società di comunicazione* all'indicatore "Numero degli accessi ai siti e alle pagine dedicate" (9,3, il più alto in assoluto), mentre il più basso è stato assegnato dai *referenti istituzionali* all'indicatore "Numero di utenti raggiunti da spot e/o trasmissioni televisive" (2,8, tra i più bassi in assoluto).

Analisi dei risultati per l'onerosità dei dati

Relativamente all'onerosità dei dati, il valore medio più elevato è quello di 6,1 (considerato dunque piuttosto oneroso), assegnato al "Rapporto tra numero di inserzioni e utenza potenziale", mentre il più basso, di 2,5, è stato attribuito al "Numero degli accessi ai siti e alle pagine dedicate".

Come nel caso della reperibilità dei dati, tra gli *esperti lombardi* e quelli *umbri* vi è una evidente divergenza di opinioni sull'onerosità dei dati per gli indicatori di risultato, le cui fonti sono le indagini mirate: "Grado di visibilità presso il pubblico delle inserzioni pubblicitarie", "Grado di visibilità presso il pubblico delle affissioni" e "Rapporto tra numero di inserzioni e utenza potenziale". Mentre gli esperti lombardi li considerano infatti particolarmente onerosi (valori compresi tra 7,5 e 8,8), gli esperti umbri molto meno (valori compresi tra 4,7 e 5,1).

La differenza più pronunciata riguarda l'indicatore "Numero degli accessi ai siti e alle pagine dedicate". Gli esperti lombardi hanno definito l'indicatore abbastanza oneroso (valore di 4,3), mentre i colleghi umbri lo hanno indicato per nulla oneroso (valore di 1,6, il più basso in assoluto). Il valore più elevato è stato assegnato dagli esperti delle *società di comunicazione* all'in-

dicatore "Livello di gradimento degli utenti" (considerato molto oneroso con un valore pari a 8), ed il più basso (2,3) assegnato dai *referenti istituzionali* all'indicatore "Numero di utenti raggiunti da spot e/o trasmissioni televisive". Concordano sostanzialmente i *destinatari/operatori*, mentre tale indicatore è ritenuto decisamente più oneroso dalle *società di comunicazione* con un valore di 6,7. Abbastanza in controtendenza, queste ultime attribuiscono valori mediamente alti a tutti gli indicatori (considerandoli molto onerosi); curiosamente, all'indicatore "Numero di accessi ai siti ed alle pagine dedicate", tre esperti hanno assegnato un valore bassissimo (1). Una delle società, inoltre, attribuisce valori da 0 a 1 (per nulla onerosi) a tutti gli indicatori ad eccezione di due: "Livello di gradimento degli utenti" e "Grado di visibilità presso il pubblico delle affissioni".

Quesito 4.6 - Indicazioni generali e suggerimenti sugli indicatori e le fonti per l'Azione 1

Il sesto quesito della sezione chiede di segnalare altre possibili fonti di informazione per misurare gli indicatori di risultato e di impatto. Sono di seguito riportate le risposte alle domande aperte.

Destinatari/Operatori

- "Numero servizi erogati, in termini di informazioni distribuite, da associazioni di categoria, enti di formazione, società di consulenza ecc."

Società di comunicazione

- "Suggerisco *focus group* mirati sulle varie fasce di destinatari".
- "A volte può essere economicamente onerosa l'organizzazione, ma il risultato, se i professionisti che conducono i *focus* sono all'altezza, è di sicura efficacia. Credo poco ai questionari o ai dati forniti dai media o dai distributori: nel primo caso (questionari) la sincerità degli intervistati è un elemento variabile e poco attendibile, nel secondo caso (media o distributori) vi è un interesse specifico a gonfiare i dati, che si ripete inesorabile senza possibilità di contestazione del dato".

3.4 • L'AZIONE 2 - "INFORMARE GLI ADDETTI AI LAVORI": INDICATORI DI RISULTATO E DI IMPATTO

Gli indicatori della sezione 5 del questionario richiedono una riflessione approfondita sugli indicatori di risultato e di impatto relativi alla Azione 2 "Informare gli addetti ai lavori". Più precisamente viene richiesto di:

- esprimere una valutazione di adeguatezza in relazione agli indicatori di risultato proposti, e di precisare i valori soglia entro i quali l'azione di comunicazione può essere considerata efficace (quesito 5.1);
- indicare possibili strumenti per misurare gli indicatori di impatto proposti e i relativi valori soglia (quesito 5.2);

- segnalare le criticità possibili nella implementazione delle attività indirizzate all'opinione pubblica (quesito 5.3);
- indicare gli elementi che potrebbero integrare gli indicatori già individuati (quesito 5.4);
- valutare la difficoltà di reperimento delle informazioni e l'onerosità del reperimento stesso in relazione alle fonti individuate per il calcolo degli indicatori (quesito 5.5);
- segnalare altre possibili fonti di informazione per misurare gli indicatori di risultato ed impatto (quesito 5.6).

Anche in questo caso le tabelle, che presentano le risposte basate su valori numerici, riportano la media complessiva dei risultati elaborati, quella relativa alle singole tipologie di esperti e quella articolata per Regione.

Sono di seguito riportate le sintesi delle risposte relative a tale sezione del questionario.

Quesito 5.1 - L'adeguatezza degli indicatori di risultato per l'Azione 2 e relativi valori soglia

Attraverso il primo quesito si richiede di esprimere una valutazione di adeguatezza in relazione agli indicatori proposti, e di precisare i valori soglia entro i quali l'azione di comunicazione può essere considerata efficace.

Analisi dei risultati

I valori medi assegnati per l'adeguatezza dei diversi indicatori riportati nella tabella n. 14, compresi tra 5,5 e 8,2, differiscono molto da indicatore a indicatore; i valori attribuiti dalle singole categorie di destinatari e per diverse Regioni di provenienza evidenziano invece una sostanziale assonanza rispetto ai valori medi complessivi.

Tab. 14 - Adeguatezza degli indicatori di risultato per l'Azione 2 (quesito 5.1)

Quesito 5.1	Valore Medio	Esperti Lombardi	Esperti Umbri	Referenti Istituzionali	Destinatari/Operatori	Società di comunicazione
Indicatori di risultato per Azione 2						
Rapporto tra diffusione degli strumenti e popolazione di riferimento	5,6	6,0	4,8	5,4	5,6	6,0
Numero di utenti del servizio	7,1	6,2	8,0	8,3	6,4	6,0
Numero di utenti numeri verde - call center per addetti ai lavori	6,9	6,5	7,1	7,4	6,5	7,0
Rapporto tra numero utenti e popolazione di riferimento	5,5	4,8	5,6	6,1	4,8	6,5
Numero di partecipanti alle iniziative	7,0	7,0	7,1	7,3	6,8	7,0
Rapporto tra numero di partecipanti e numero di invitati	7,5	8,0	6,9	7,0	8,0	7,5
Numero di accessi ai siti	8,0	8,0	7,8	7,4	8,4	8,5
Numero di partecipanti ai convegni	7,3	7,0	7,4	7,4	7,3	7,0
Rapporto tra numero di partecipanti e numero di invitati	7,9	7,3	8,0	8,1	7,6	8,0
Numero di partecipanti alle iniziative formative	8,2	9,2	7,9	8,3	8,4	7,5
Numero di partecipanti - iscritti ai forum	6,6	6,3	6,9	7,3	6,0	6,5
Numero di progetti presentati in risposta ai bandi	7,5	7,5	7,4	7,4	7,3	8,5

Il valore medio più elevato è stato assegnato all'indicatore "Numero di partecipanti alle iniziative formative" (8,2), mentre il più basso (5,5) è stato assegnato all'indicatore "Rapporto tra numero di utenti e popolazione di riferimento".

Gli *esperti lombardi* assegnano il valore più elevato all'indicatore "Numero di partecipanti alle iniziative formative" (9,2), ed il valore più basso (4,8) all'indicatore "Rapporto tra numero di utenti e popolazione di riferimento". Gli *esperti umbri* assegnano invece il valore più elevato all'indicatore "Numero di utenti del servizio" (8), ed il più basso (5,6) al "Rapporto tra numero di utenti e popolazione di riferimento".

Per quanto riguarda le diverse tipologie di esperti, i valori più elevati in assoluto sono stati quelli assegnati dagli esperti delle *società di comunicazione* agli indicatori "Numero di accessi ai siti" e "Numero di progetti presentati in risposta ai bandi" (per entrambi un valore di 8,5); il valore più basso è stato assegnato dai *destinatari/operatori* all'indicatore "Rapporto tra numero di utenti e popolazione di riferimento" (4,8).

Nessuna risposta è stata fornita in relazione alla richiesta di indicazioni sul valore soglia per ogni indicatore proposto.

Quesito 5.2 - La misurazione dell'impatto previsto per l'Azione 2: indicazioni sugli strumenti e per i valori soglia

L'indicatore di impatto proposto per l'Azione 2 è il "Livello di qualità percepita del servizio e della trasparenza delle procedure". In relazione a tale indicatore sono richiesti eventuali altri strumenti di misurazione (o altri indicatori), ed anche i valori soglia da adottare.

Sono di seguito riportate le risposte alle domande aperte.

Referenti istituzionali

- "Qualità percepita dell'informazione erogata dai punti informativi".
- "Questionari e sondaggi su un campione significativo di operatori. Eventuale *focus group*".

Destinatari/Operatori

- "Ad esempio, monitorando l'attività di concertazione tra le Parti sociali (numero di incontri, tipologie dei tavoli tecnici ecc.)".
- "Richieste di informazioni da parte degli operatori attraverso i canali attivati, capacità di evadere le richieste, questionari mirati".
- "Indicatori: grado di conoscenza degli strumenti di informazione e delle procedure da parte degli operatori, loro grado di soddisfazione".
- "Tempo di lettura delle procedure, numero e qualità delle telefonate al numero verde e studio della tipologia di domande, quesiti (via *mail*)".

Nessuna risposta è stata fornita in relazione alla richiesta di indicazioni sul valore soglia per ogni indicatore proposto.

Quesito 5.3 - L'implementazione delle attività di informazione e comunicazione per l'Azione 2: criticità e loro riflessi sugli indicatori

Il quesito richiede di segnalare le criticità possibili nella implementazione delle attività di informazione e comunicazione indirizzate all'opinione pubblica.

Sono di seguito riportate le risposte alle domande aperte.

Referenti istituzionali

- "Nella diversità dell'utenza, che a volte risulta eccessivamente condizionata dalla propria situazione".
- "La criticità principale è data dalla sostanziale differenza all'interno del sistema tra operatori consolidati e nuovi soggetti potenziali".

Destinatari/Operatori

- "I tempi delle Istituzioni, l'onerosità delle iniziative e la complessità della loro organizzazione possono compromettere la tempestività dell'informazione".
- "Una delle criticità è trovare il modo di rendere di più facile accesso e di unificare le informazioni (per diminuire il dispendio di energia nella ricerca da parte degli addetti ai lavori): perché non pensare ad un gruppo di fonti unificate/ben definite per l'accesso alle informazioni? Questa indicazione faciliterebbe l'individuazione di indicatori e la loro valutazione".
- "L'eccessivo ricorso a slogan e argomentazioni generiche distolgono l'attenzione, mentre la scarsa disponibilità di informazioni a carattere quali-quantitativo limitano l'approfondimento e la comprensione del messaggio".
- "Azioni di informazione mirate, come seminari, convegni, pubblicazioni, dovrebbero tenere in conto indicatori di qualità sulle informazioni erogate".
- "Farraginosità delle procedure. Rigidità di standard con chi deve essere fatta la comunicazione".

Società di comunicazione

- "Raggiungibilità tempestiva dei diretti interessati".

Quesito 5.4 - Possibilità di miglioramento o di integrazione agli indicatori

Attraverso tale quesito si richiede di indicare gli elementi che potrebbero integrare gli indicatori già individuati.

Sono di seguito riportate le risposte alle domande aperte.

Destinatari/Operatori

- "La comunicazione andrebbe fatta poggiando su una strumentazione più evoluta di valutazione dei risultati ottenuti (banche dati, elaborazione dati, ecc.)".
- "Non lavorare su procedure, ma su obiettivi".

Quesito 5.5 - Le fonti individuate per l'Azione 2: difficoltà di reperimento e onerosità

Il quinto quesito ha l'obiettivo di valutare l'adeguatezza delle fonti individuate per la misurazione degli indicatori, misurando la difficoltà di reperimento delle informazioni (scala di valori da 1 - *molto difficile* - a 10 - *molto facile* -), e l'onerosità del reperimento stesso (da 1 - *poco oneroso* a 10 - *molto oneroso* -).

La tabella n. 15, che presenta i risultati di sintesi, è stata costruita, per facilitarne la lettura, inserendo prima i risultati relativi alla difficoltà di reperimento dei dati e, a seguire, quelli sulla onerosità degli stessi.

I valori attribuiti dalle singole categorie di esperti e per diverse Regioni di provenienza, evidenziano una sostanziale assonanza rispetto ai valori medi complessivi.

Le colonne dei valori medi attribuiti, sia per la difficoltà di reperimento sia per l'onerosità dei dati, evidenziano invece rilevanti diversità tra i valori attribuiti ai singoli indicatori (compresi tra 4,5 e 8,2 nel caso della difficoltà di reperimento, e tra 2,3 e 5,5 nel caso dell'onerosità dei dati).

Analisi dei risultati per la difficoltà di reperimento dei dati

Relativamente alla difficoltà di reperimento dei dati, il valore medio più elevato è di 8,2, assegnato al "Numero degli accessi ai siti" (considerato dunque più agevole), mentre il più basso, di 4,5 (considerato più difficoltoso da tutti con l'eccezione di due destinatari/operatori e una società di comunicazione), è stato attribuito al "Rapporto tra diffusione degli strumenti e popolazione di riferimento".

Fra gli *esperti lombardi* e gli *esperti umbri*, particolarmente evidente è la divergenza di opinioni sulla difficoltà di reperibilità dei dati per l'indicatore "Numero di utenti dei numeri verde-call center per addetti ai lavori" (differenza tra i valori di 3,3 punti): i primi hanno assegnato un valore di 4,3, i secondi di 7,6.

Altra differenza rilevante riguarda l'indicatore "Numero degli accessi ai siti": per i lombardi il valore relativo alla difficoltà di reperimento è pari a 6,8, mentre per gli umbri a 9.

Per le diverse tipologie di esperti, si evidenzia che il valore più elevato è stato assegnato dai *referenti istituzionali* all'indicatore "Rapporto tra numero di partecipanti ed invitati" (9, il più alto in assoluto); il più basso è stato attribuito dagli esperti delle *società di comunicazione* al "Rapporto tra diffusione degli strumenti e popolazione di riferimento" (4). Le stesse società, peraltro, attribuiscono valori mediamente più bassi alla difficoltà di reperimento con l'eccezione dell'indicatore "Numero di accessi ai siti".

Analisi dei risultati per l'onerosità dei dati

Relativamente all'onerosità dei dati, invece, il valore medio più elevato è quello di 5,5 (dunque piuttosto oneroso) assegnato al "Rapporto tra diffusione degli strumenti e popolazione di riferimento", mentre il più basso, di 2,3 (dunque poco oneroso), è stato attribuito all'indicatore "Numero dei partecipanti ai convegni".

Tra gli *esperti lombardi* e gli *esperti umbri*, particolarmente accentuate sono le divergenze di opinione sull'onerosità dei dati per gli indicatori "Numero di utenti dei numeri verde-call center per addetti ai lavori", "Rapporto tra numero di utenti e popolazione di riferimento" e "Numero degli accessi ai siti".

Per le diverse tipologie di esperti, sia il valore più alto sia il più basso sono stati assegnati dai *referenti istituzionali* rispettivamente all'indicatore "Rapporto tra diffusione degli strumenti e popolazione di riferimento" (considerato piuttosto oneroso, con un valore pari a 5,8), e all'indicatore "Numero di partecipanti alle iniziative" (considerato poco oneroso con un valore pari a 1,5). L'ultimo indicatore è ritenuto invece piuttosto oneroso dalle *società di comunicazione*, che peraltro giudicano tali tutti gli indicatori.

Tab. 15 - Gli indicatori di risultato per l'Azione 2 e le relative fonti (quesito 5.5)

Principali risultati dell'Azione 2		Quesito 5.5											
		Difficoltà di reperimento dei dati					Onerosità dei dati						
FONTI		Valore Medio	Esperti Lombardi	Esperti Umbri	Referenti Istituzionali	Destinatari/Operatori	Società di comunicazione	Valore Medio	Esperti Lombardi	Esperti Umbri	Referenti Istituzionali	Destinatari/Operatori	Società di comunicazione
Rapporto tra diffusione degli strumenti e popolazione di riferimento	Monitoraggio del PoC	4,5	5,0	4,4	4,5	4,7	4,0	5,5	5,3	5,8	5,8	5,6	4,5
	Monitoraggio del PoC	6,1	4,3	7,1	8,0	5,0	6,0	4,4	5,7	4,0	3,8	5,2	3,5
Numero utenti del servizio	Monitoraggio del PoC	6,1	4,3	7,6	8,8	5,0	4,5	3,7	5,0	2,8	2,0	4,8	4,5
	Monitoraggio di popolazione di riferimento	6,0	4,5	6,7	8,8	4,3	6,5	3,1	4,3	2,0	2,0	3,4	4,5
Numero partecipanti alle iniziative	Dati sulla partecipazione	7,2	8,0	7,1	8,3	7,0	5,5	2,4	1,3	2,2	1,5	2,2	4,5
	Rapporto tra numero partecipanti e numero invitati	7,9	8,8	8,0	9,0	7,9	6,0	2,8	2,0	2,7	2,3	2,6	4,5
Numero di partecipanti alle iniziative	Dati sulla partecipazione	7,4	9,0	7,0	8,8	7,1	5,5	2,6	1,7	2,5	2,0	2,4	4,5
	Contatore accessi	8,2	6,8	9,0	8,3	8,1	8,0	2,5	4,0	1,8	3,0	2,2	2,5
Numero partecipanti ai convegni	Dati sulla partecipazione	7,5	7,8	7,9	8,8	7,3	5,5	2,3	1,7	2,2	1,8	2,2	3,5
	Rapporto tra numero partecipanti e numero invitati	7,7	8,8	7,7	8,8	7,7	5,5	2,8	2,7	2,3	1,8	3,0	4,5

Quesito 5.6 - Indicazioni generali e suggerimenti sugli indicatori e le fonti per l'Azione 2

Il sesto quesito della sezione chiede di segnalare altre possibili fonti di informazione per misurare gli indicatori di risultato ed impatto.

Sono di seguito riportate le risposte alle domande aperte.

Destinatari/Operatori

- "Bisognerebbe andare oltre la valutazione della partecipazione degli addetti ai lavori alle varie iniziative, e valutare le azioni intraprese dagli stessi in seguito alla partecipazione a tali eventi".

3.5 • L'AZIONE 3 - "INFORMARE I DESTINATARI FINALI (UTENTI)": INDICATORI DI RISULTATO E DI IMPATTO

Gli indicatori della sezione 4 del questionario richiedono una riflessione sugli indicatori di risultato e di impatto relativi alla Azione 3 "Informare i destinatari finali (utenti)". Più precisamente viene richiesto di:

- esprimere una valutazione di adeguatezza in relazione agli indicatori di risultato proposti, e di precisare i valori soglia entro i quali l'azione di comunicazione può essere considerata efficace (quesito 6.1);
- indicare possibili strumenti per misurare gli indicatori di impatto proposti e i relativi valori soglia (quesito 6.2);
- segnalare le criticità possibili nella implementazione delle attività indirizzate all'opinione pubblica (quesito 6.3);
- indicare gli elementi che potrebbero integrare gli indicatori già individuati (quesito 6.4);
- valutare la difficoltà di reperimento delle informazioni e l'onerosità del reperimento stesso in relazione alle fonti individuate per il calcolo degli indicatori (quesito 6.5);
- segnalare altre possibili fonti di informazione per misurare gli indicatori di risultato ed impatto (quesito 6.6).

Anche in questo caso, le tabelle che presentano le risposte basate su valori numerici riportano la media complessiva dei risultati elaborati, quella relativa alle singole tipologie di esperti e quella articolata per Regione.

Sono di seguito riportate le sintesi delle risposte relative a tale sezione del questionario.

Quesito 6.1 - L'efficacia degli indicatori di risultato per l'Azione 3 e relativi valori soglia

Attraverso il primo quesito si richiede di esprimere una valutazione di adeguatezza in relazione agli indicatori proposti, e di precisare i valori soglia entro i quali l'azione di comunicazione può essere considerata efficace.

Tab. 16 - Adeguatezza degli indicatori di risultato per l'Azione 3 (quesito 6.1)

Quesito 6.1	Valore Medio	Esperti Lombardi	Esperti Umbri	Referenti Istituzionali	Destinatari/Operatori	Società di comunicazione
Indicatori di risultato per Azione 3						
Numero di strumenti distribuiti (opuscoli, vademecum, newsletter, manuali, adesivi, poster, brochures, CD rom)	7,1	7,9	6,9	7,0	7,6	6,0
Numero di utenti incontrati per tipologia e sede	7,6	8,7	6,8	6,9	8,4	7,0
Livello di gradimento	7,8	8,0	7,5	7,9	7,6	8,0
Numero di utilizzatori sportello	7,9	7,6	8,3	7,7	8,1	7,7
Numero di accessi ai siti e alle pagine dedicate	8,2	8,1	8,3	8,7	7,8	8,0
Numero di contatti/utenti	7,9	8,1	8,0	8,0	8,1	7,3
Numero di domande di partecipazione alle iniziative	7,9	8,1	7,6	7,7	8,0	8,3

Analisi dei risultati

I valori medi assegnati per l'adeguatezza dei diversi indicatori, riportati nella tabella n. 16, sono compresi tra 7,1 e 8,2; i valori attribuiti dalle singole categorie di esperti e per diverse Regioni di provenienza evidenziano una sostanziale assonanza rispetto ai valori medi complessivi, con l'eccezione delle *società di comunicazione* per l'indicatore "Numero di strumenti distribuiti".

Il valore medio più elevato è stato assegnato all'indicatore "Numero di accessi ai siti e alle pagine dedicate", mentre quello relativamente più basso all'indicatore "Numero di strumenti distribuiti (opuscoli, vademecum, ecc...)".

Relativamente alla Regione di provenienza, il valore più elevato è stato assegnato dagli *esperti lombardi* all'indicatore "Numero di utenti incontrati per tipologia e sede" (8,7, il più alto in assoluto), mentre il più basso (6,8) è stato attribuito dagli *esperti umbri* allo stesso indicatore, che quindi evidenzia lo scostamento più alto e più basso per entrambi.

Il valore più elevato in assoluto è stato quello assegnato dai *referenti istituzionali* all'indicatore "Numero di accessi ai siti e alle pagine dedicate" (valore di 8,7); il più basso è stato assegnato dagli esperti delle *società di comunicazione* all'indicatore "Numero di strumenti distribuiti" (6, il più basso in assoluto).

Nessuna risposta è stata fornita in relazione alla richiesta di indicazioni sul valore soglia per ogni indicatore proposto.

Quesito 6.2 - La misurazione dell'impatto previsto per l'Azione 3: indicazioni sugli strumenti e per i valori soglia

L'indicatore di impatto proposto per l'Azione 3 è l'"Aumento della visibilità delle opportunità presso i destinatari finali". In relazione a tale indicatore, sono richiesti eventuali altri strumenti di misurazione (o altri indicatori), e i valori soglia da adottare.

Sono di seguito riportate le risposte alle domande aperte.

Referenti istituzionali

- "Strumenti di aggregazione e descrizione della domanda".
- "L'aumento della conoscenza degli strumenti e delle opportunità offerte".

Destinatari/Operatori

- "Questionario per verificare le modalità attraverso cui il partecipante è venuto a conoscenza dell'iniziativa a cui partecipa".
- "Con il numero di domande di partecipazione alle iniziative, secondo me si ha una buona percezione del ritorno delle azioni di PdC effettuate".
- "Coinvolgimento di istituti ed enti di formazione, Università, ecc.".
- "Tempo medio per Tempo medio tra domanda/risposta".

Società di comunicazione

- "Ricerca quantitativa".

Nessuna risposta è stata fornita in relazione all'indicazione del valore soglia per ogni indicatore proposto.

Quesito 6.3 - L'implementazione delle attività di informazione e comunicazione per l'Azione 3: criticità e loro riflessi sugli indicatori

Il quesito richiedeva di segnalare le criticità possibili nella implementazione delle attività di informazione e comunicazione indirizzate all'opinione pubblica.

Sono di seguito riportate le risposte alle domande aperte.

Referenti istituzionali

- "L'impossibilità di poter stabilire nel breve periodo rapporti faccia a faccia con tutti".
- "La presenza di numerosi target differenziati per territorio, per età e professione".

Destinatari/Operatori

- "Difficoltà nel raggiungere certe categorie (disabili, extracomunitari, ecc.) che per loro natura hanno già un deficit di occupabilità".
- "La difficoltà sta nel miglioramento della qualità dell'informazione data (qualità intesa come facilità di lettura/interpretazione) delle informazioni e del miglioramento dell'accessibilità da parte dell'utente".
- "La carenza di banche dati aggiornate e in rete (Università, centri per l'impiego, ecc.), influisce sul *target*, spesso relativamente casuale, delle operazioni di comunicazione".
- "Percezione che il FSE sia a basso livello per persone ad alto potenziale".

Quesito 6.4 - Possibilità di miglioramento o di integrazione agli indicatori

Attraverso tale quesito si richiede di indicare gli elementi che potrebbero integrare gli indicatori già individuati.

Sono di seguito riportate le risposte formulate.

Referenti istituzionali

- "Gruppi di riferimento da seguire per periodi determinati".

Destinatari/Operatori

- "Rapporto tra numero di partecipanti che sono venuti a conoscenza dell'iniziativa attraverso una specifica campagna/numero di partecipanti complessivi".
- "Poter contare su banche dati aggiornate e in rete, e fare ricorso a professionisti della comunicazione".

Quesito 6.5 - Le fonti individuate per l'Azione 3: difficoltà di reperimento e onerosità

Il quinto quesito ha l'obiettivo di valutare l'adeguatezza delle fonti individuate per la misurazione degli indicatori, misurando la difficoltà di reperimento delle informazioni (scala di valori da 1 - *molto difficile* - a 10 - *molto facile* -) e l'onerosità del reperimento stesso (da 1 - *poco oneroso* a 10 - *molto oneroso* -).

La tabella n. 17, che presenta i risultati di sintesi, è stata costruita, per facilitarne la lettura, inserendo prima i risultati relativi alla difficoltà di reperimento dei dati e, a seguire, quelli sulla onerosità degli stessi.

Le colonne dei valori medi attribuiti sia per la difficoltà di reperimento sia per l'onerosità dei dati, evidenziano differenze contenute tra i valori attribuiti a singoli indicatori (compresi tra 6 e 8,3 nel caso della difficoltà di reperimento, e tra 2,5 e 4,4 nel caso dell'onerosità dei dati).

Analisi dei risultati per la difficoltà di reperimento dei dati

Relativamente alla difficoltà di reperimento dei dati, il valore medio più elevato è di 8,3, assegnato all'indicatore "Numero di domande di partecipazione alle iniziative" (ritenendone dunque molto facile il reperimento dei dati); quello più basso, di 6, è stato attribuito al livello di gradimento.

Tra gli *esperti lombardi* e gli *esperti umbri*, particolarmente evidente è la divergenza di opinioni sulla difficoltà di reperibilità dei dati per l'indicatore "Numero di accessi ai siti e alle pagine dedicate". Gli esperti lombardi hanno assegnato un valore di soli 5,7 punti, mentre gli esperti umbri di 8,4.

Per le diverse tipologie di esperti, si evidenzia che il valore più elevato è stato assegnato dai *referenti istituzionali* all'indicatore "Numero di domande di partecipazione alle iniziative" (9,3), mentre quello più basso all'indicatore "Numero di utenti incontrati per tipologia e sede" da parte delle *società di comunicazione* (5).

Analisi dei risultati per l'onerosità dei dati

Relativamente all'onerosità dei dati, invece, il valore medio più elevato è quello di 4,4 (dunque modestamente oneroso), assegnato all'indicatore "Numero degli strumenti distribuiti", mentre il più basso, di 2,5 (dunque poco oneroso), è stato attribuito all'indicatore "Numero di accessi ai siti ed alle pagine dedicate".

Tra gli *esperti lombardi* e gli *esperti umbri*, modestamente accentuata è la divergenza di opinione sull'onerosità dei dati per gli indicatori "Numero di accessi ai siti e alle pagine dedicate" (differenza tra i valori di 1,6 punti), e "Numero di contatti/utenti" (differenza tra i valori di 1,7 punti).

Per quanto riguarda le diverse categorie di esperti, il valore più elevato e quello più basso sono stati attribuiti dalle *società di comunicazione*, rispettivamente 5,5 per l'indicatore "Numero di utilizzatori sportello" e 1,5 per "Numero di accessi ai siti e alle pagine dedicate". Le stesse società articolano abbastanza le loro valutazioni.

Il più alto scarto valutativo fra le tre tipologie di esperti riguarda l'indicatore "Numero di utilizzatori sportello", che evidenzia il più alto scarto rispetto ad un'altra categoria, i *referenti istituzionali*, i quali attribuiscono allo stesso indicatore un punteggio di 2,5. Un valore molto basso (di 1,5) è stato attribuito dai referenti istituzionali al "Numero domande di partecipazione alle iniziative".

Tab. 17 - Gli indicatori di risultato per l'Azione 3 e le relative fonti (quesito 6.5)

Principali risultati dell'Azione 3		Quesito 6.5											
		Difficoltà di reperimento dei dati					Onerosità dei dati						
FONTI		Valore Medio	Esperti Lombardi	Esperti Umbri	Referenti Istituzionali	Destinatari/Operatori	Società di comunicazione	Valore Medio	Esperti Lombardi	Esperti Umbri	Referenti Istituzionali	Destinatari/Operatori	Società di comunicazione
Numero strumenti distribuiti (opuscoli, vademecum, newsletter, manuali, adesivi, poster, brochures, CD rom)	Dati sulla partecipazione	6,2	7,0	5,9	6,0	6,3	6,0	4,4	5,3	3,8	4,0	4,6	4,5
Numero utenti incontrati per tipologia e sede	Dati sulla partecipazione	6,6	8,0	6,4	7,5	6,5	5,0	3,8	4,3	3,2	3,0	4,0	5,0
Livello di gradimento	Numero domande presentate	6,0	6,0	6,0	5,5	6,3	6,0	4,2	4,3	4,2	4,3	4,2	4,0
Numero utilizzatori sportello	Dati sugli utilizzatori	7,6	8,3	7,7	8,3	7,7	6,0	3,6	3,3	3,2	2,5	3,8	5,5
Numero accessi ai siti e alle pagine dedicate	Contatore accessi	7,6	5,7	8,4	8,0	7,3	7,5	2,5	4,0	2,0	3,0	2,4	1,5
Numero contatti/utenti	Contatore contatti	7,4	6,7	7,9	8,5	6,8	7,0	3,4	4,7	2,5	2,8	3,6	4,0
Numero domande partecipazione alle iniziative	Numero iscrizioni pervenute	8,3	8,0	8,6	9,3	7,8	8,0	2,6	2,7	2,3	1,5	3,2	3,5

Quesito 6.6 - Indicazioni generali e suggerimenti sugli indicatori e le fonti per l'Azione 3

Il sesto quesito della sezione chiede di segnalare altre possibili fonti di informazione per misurare gli indicatori di risultato ed impatto.

Sono di seguito riportate le risposte alle domande aperte.

Destinatari/Operatori

- "Numero di rinunce per mancata comprensione dell'informazione a monte".

Società di comunicazione

- "Ricerca quantitativa".

3.6 • SUGGERIMENTI E INFORMAZIONI

Attraverso la settima sezione del questionario si richiedono agli esperti alcune riflessioni libere. Sono di seguito riportate le risposte alle domande aperte.

Società di comunicazione

- "Lavorando in agenzia pubblicitaria non si ha una visione a 360° delle attività del FSE. Si conoscono gli obiettivi e le dinamiche dell'*advertising* e talvolta delle attività collaterali che si coordinano o che il committente/cliente ci sottopone. Pertanto, delle considerazioni puntuali come quelle che il questionario richiede non sono attendibili e molto autorevoli, c'è molta *sensibilità personale*. L'attribuzione di punteggi è puramente indicativa dei macrolivelli di importanza. È una logica che, se è entrata nell'organizzazione dei piani regionali, non è ancora entrata nel mondo delle agenzie. Approfitto di questo spazio, però, per riassumere la filosofia che ha guidato le mie risposte nell'arco di tutto il questionario. Sostanzialmente, penso che a tutta l'impostazione attuale degli indicatori manchi il parametro qualitativo. Questo probabilmente deriva dal forte sbilanciamento di professionalità interno all'amministrazione in favore di materie tecnico economiche. Questa situazione, a mio avviso, ha determinato la necessità di stabilire parametri valutativi interpretabili da tutti (numeri, quantità, rapporti tra impegni e programmi, ecc.). Una necessità in fondo di natura burocratica e legata all'esigenza di rientrare in quadri normativi omogenei. Così avviene spesso che i PdC sottostiano a norme del tutto simili alla fornitura di materiale di cancelleria o altro.... In realtà la comunicazione, che da un lato è ormai quasi una scienza esatta, dall'altro è materia così sfumata e legata a variabili sociali in rapidissima evoluzione che è praticamente impossibile controllare per periodi superiori ad un anno. Se un PdC si è rivelato efficace oggi, non è detto che lo stesso Piano domani si riveli altrettanto efficace a parità di prodotti, azioni, strumenti, quantità, ecc. La costruzione logica e responsabile di parametri corretti, a mio avviso, è un percorso complesso e articolato, che prevede come primo paletto un cambio radicale di interpretazione della materia e in seconda battuta (ma in fondo quasi contestuale),

la formazione professionale sistematica di personale interno all'amministrazione, in grado di generare intere *task force* di super professionisti della materia che insieme mettano a sistema un decalogo di idee/indicatori condivise e ufficializzate a mo' di *comandamenti*. L'insieme di questi concetti permetterà probabilmente di valutare, finalmente con correttezza, la reale efficacia dei PdC in modo totalmente disgiunto, sia dai micro interessi dei media che veicolano i piani sul territorio, sia dalla macchina burocratica che gestisce i programmi oggetto della comunicazione".

4 • I RISULTATI DEI FOCUS GROUP

Nell'ambito dei *focus group* la discussione si è articolata, come previsto, secondo un *iter* collegato alla scansione delle domande dei questionari, le cui prime parziali elaborazioni hanno permesso di individuare alcune linee di tendenza che hanno fornito stimoli all'analisi ed alla riflessione.

In entrambe le situazioni il clima è stato collaborativo e interessato.

L'andamento della discussione è risultato ovviamente condizionato da alcune specificità locali, ma la maggiore ricchezza dei contenuti emersi è stata comunque riconducibile ad una articolazione unitaria. Per questo motivo, si è scelto di riportare i risultati dei *focus group* in maniera integrata, articolando i contenuti in relazione alle aree tematiche inizialmente programmate.

Le finalità degli interventi di informazione e comunicazione

Il primo tema trattato è collegato alla *definizione degli obiettivi* indicati nel Regolamento CE n. 1159/2000, che individua due target principali: le diverse tipologie di destinatari e l'opinione pubblica.

La discussione si è quindi incentrata sulle possibili articolazioni degli interventi ed anche sulle modalità da adottare per garantire la trasparenza richiesta.

In relazione alla possibile articolazione degli interventi, sono emerse due linee di tendenza parallele, attribuibili, forse, ad ambiti di competenze diversificati a livello istituzionale.

La Regione Lombardia, ad esempio, attraverso campagne di comunicazione di ampia portata - quella 2003 con una immagine unitaria (una bimba in piedi su una pila di libri) e slogan diversificati, ma incentrati sull'idea di "futuro" - si propone di *raggiungere più target contemporaneamente*, cioè informare l'opinione pubblica ma anche fornire un primo livello di indicazioni a destinatari più specifici, addetti ai lavori o possibili utenti.

In parallelo, è stata evidenziata la tendenza a *progettare e realizzare interventi specifici per target molto precisi e mirati*. Un esempio è stato indicato dai rappresentanti della Amministrazione Provinciale di Terni², che opera su deleghe definite, e quindi in ambiti limitati non solo territorialmente, ma che, proprio per questo, può programmare e realizzare interventi quasi "su misura". Azioni molto significative sono state infatti effettuate in relazione all'attuazione della riforma dei Centri per l'Impiego, per promuoverne e chiarirne le attività nella Provincia (individuazione di un logo, realizzazione di materiali informativi, organizzazione di seminari tematici e di convegni per la diffusione dell'andamento della riforma indirizzati a colmare i nuovi fabbisogni informativi - ad esempio sull'attuazione della legge Biagi - e a supportare i nuovi adempimenti).

Indicazioni analoghe sono state evidenziate anche dalle rappresentanti della Provincia di Milano.

Anche il tema della "trasparenza" nella comunicazione è stato analizzato, non unicamente in relazione alla pubblicità sulle modalità di attribuzione dei Fondi e quindi dei criteri e degli esiti delle valutazioni dei progetti. La trasparenza non costituisce, infatti, solo un elemento della qualità del servizio, ma viene anche considerata uno strumento utile per favorire la corretta

2 Per quanto riguarda la comunicazione FSE, le Amministrazioni provinciali procedono con azioni di comunicazione in relazione agli interventi di competenza.

percezione da parte dell'opinione pubblica del ruolo e delle attività della Regione, in quest'ultima accezione trascendendo quindi l'ambito definito della comunicazione FSE.

Le finalità del monitoraggio e della valutazione delle attività di informazione e comunicazione

È stata verificata una convergenza generalizzata sull'importanza di ***mettere in atto azioni di monitoraggio e valutazione***, sia con modalità strutturate sia ad un livello meno formalizzato. Nell'ambito della programmazione FSE 2000-2006, la Regione Lombardia mette in atto azioni di monitoraggio formalizzate sin dall'avvio dell'attuazione del Piano di Comunicazione, e la Regione Umbria lo ha fatto a programmazione iniziata. La Provincia di Milano considera invece, seppur informalmente, l'aumento delle richieste di informazioni ricevute a seguito di iniziative specifiche di comunicazione. La Provincia di Terni, a sua volta, dopo ogni intervento di comunicazione, verifica il numero degli utenti coinvolti in iniziative specifiche, come ad esempio le variazioni del numero degli utenti accolti dai nuovi Centri per l'Impiego.

I risultati del monitoraggio e della valutazione sono considerati essenziali per definire le scelte future, espressione delle nuove strategie, ma anche dei risultati delle azioni precedenti. La Regione Umbria, ad esempio, ha commissionato a CIRM nel 2002, e a DOXA nel 2003, indagini sugli strumenti di comunicazione ritenuti più efficaci dalla cittadinanza, per meglio orientare le scelte in tale ambito.

Gli operatori presenti concordano infine con la necessità di attivare iniziative di monitoraggio e valutazione che raccolgano anche in maniera formalizzata le loro percezioni sull'efficacia del servizio.

Le priorità individuate in relazione alle diverse tipologie di destinatari degli interventi di informazione e comunicazione

La riflessione sul tema è stata molto breve per quanto attiene nello specifico alla comunicazione FSE, ha consentito però di ampliare il dibattito alle diverse tipologie e forme di comunicazione attivate all'interno di una stessa amministrazione. Solo a livello di Fondi Strutturali esistono interventi di comunicazione finanziati con risorse e modalità differenziate nell'ambito dei diversi Fondi, ed è inoltre programmata una più complessiva comunicazione regionale. Non sempre, però, tali interventi di comunicazione fanno riferimento a strategie coerenti, che pure potrebbero essere supportate da indagini e studi qualificati come quelli precedentemente citati; questo può creare confusioni ed equivoci. In Umbria, ad esempio, è stata sottolineata la differente strategia utilizzata per il DOCUP Ob. 2 ed il POR Ob. 3.

È comunque considerato utile che sia l'istituzione a fornire all'utente un'informazione complessiva sull'offerta.

La scelta e l'utilizzo dei diversi strumenti di comunicazione in relazione ai diversi target di destinatari

Molto ampia, articolata e ricca di spunti, è stata la riflessione sull'adeguatezza dei diversi strumenti di comunicazione in relazione ai differenti *target* di destinatari.

I partecipanti ai *focus group* hanno infatti analizzato i primi risultati dei questionari, e la discussione è proseguita a partire dai dati elaborati.

Tali risultati indicavano come strumenti di maggiore *performance* e più facilmente utilizzabili fiere, convegni e saloni, call center e siti web, mentre attribuivano minore impatto e più difficoltosa realizzabilità a spot e comunicazioni trasmessi attraverso la radio, la televisione e il cinema.

Fiere, convegni e saloni sono tipologie di strumenti abbastanza diversificate, accorpate per necessità di sintesi. I convegni rappresentano per gli addetti ai lavori un momento privilegiato di incontro e confronto, servono a superare l'isolamento e creano reti di conoscenze. Le manifestazioni fieristiche, ma anche i convegni realizzati in ambiti locali, costituiscono inoltre uno strumento efficace di sollecitazione ed informazione di target trasversali (ad esempio, anche la madre del potenziale utente va alla manifestazione fieristica dove trova lo stand della Provincia). La partecipazione ad iniziative fieristiche o saloni di grandi dimensioni è invece poco efficace, mentre quella ad iniziative piccole e ben localizzate (ad esempio in centro città) permette un buon rapporto, anche diretto, per la consegna di materiali informativi.

I *siti WEB* e i *portali* costituiscono strumenti importanti, ma sono considerati soprattutto un servizio agli operatori. Vengono visti come contenitori efficaci, se ben gestiti, di informazioni aggiornate e strumenti, e consentono al tempo stesso lo snellimento delle procedure amministrative (si pensi ad esempio a tutta la gestione dei bandi e della ricezione delle offerte). Potrebbero svilupparsi ulteriormente in tale direzione, assumendo una configurazione di archivio di dati ed informazioni anche per gli operatori, che potrebbero memorizzare e ritrovare in essi le informazioni sulle loro attività FSE.

I *call center*, nelle loro diverse articolazioni, valorizzano invece la personalizzazione e l'individualizzazione del servizio che si caratterizza come intervento *one to one*, gradito all'utente e che permette anche di ridurre i costi di reti di sportelli diffusi sul territorio (infatti in fase di progressiva riduzione in Lombardia). Si tratta di un tipo di servizio che in entrambe le Regioni viene realizzato in accordo con le istituzioni locali, ad esempio i Comuni. Attraverso convenzioni e strumentazione locale (ad esempio totem informativi e/o interattivi) sono moltiplicati i punti di contatto. In questa logica, sono anche efficaci gli sportelli informativi destinati a categorie specifiche (come ad esempio gli immigrati in Umbria).

È stata inoltre rilevata una rivalutazione degli *strumenti cartacei*, che solo apparentemente sembrano resi obsoleti dalla comunicazione informatica e telematica. Brochure informative (ad esempio gli elenchi dei corsi disponibili), newsletter anche stampate e diffuse, sino al tradizionalissimo volantinaggio restano strumenti di comprovata efficacia. Proprio il volantinaggio, quasi mai citato nei Piani di Comunicazione, è considerato uno strumento efficace da un destinatario/operatore significativo come CEFRIEL, ed è stato peraltro anche adottato dalla Regione Lombardia in qualche caso recente. Unica eccezione la cartellonistica, per la quale un destinatario/operatore considera indispensabile l'uso di un linguaggio tecnico specifico, in assenza del quale lo strumento diviene poco funzionale per l'opinione pubblica, di impatto basso e di riscontro nullo.

Le esperienze di comunicazione realizzate attraverso *spot*, sia *radiofonici* che *televisivi*, non sono considerate totalmente positive, in particolare dai destinatari/operatori se non per operazioni di *branding* (diffusione e conoscenza del marchio). Viene considerata più efficace la partecipazione ad eventi televisivi a livello locale, soprattutto se ripetuta varie volte per creare continuità di riferimento.

Tutti i partecipanti convergono comunque con un dato essenziale: al di là degli investimenti e/o delle idee comunicative, è importante la *qualità del contenuto del messaggio* ed il *riconoscimento di efficacia dello strumento comunicato*.

In Umbria, ad esempio, il bonus formativo è stato efficacemente proposto attraverso una buona integrazione tra le esigenze formative del giovane e quelle delle imprese interessate ad assumere, e il percorso formativo progettato dai servizi-orientamento è stato considerato tanto funzionale da far perdere terreno alla formazione tradizionale. In questo caso la comunicazione efficace ha avuto il suo peso nella diffusione dello strumento, ma quello che conta davvero è la qualità del servizio erogato.

Non è un caso che anche in Lombardia venga considerato uno strumento efficace di promozione il *passaparola*, che nelle tipologie di destinatari più collegati alle tecnologie dell'informazione assume la forma della *community chat*, ma che sempre si basa sulla qualità percepita del servizio.

Per assicurarla, la Regione Lombardia ha inserito nella nuova regolamentazione del sistema di accreditamento delle strutture formative l'obbligo di rilevare il gradimento dei partecipanti e di indicare *ex post* i livelli di *placement* raggiunti.

La adeguatezza degli indicatori di risultato proposti ed i valori soglia

Si è infine passati ad analizzare il *sistema di indicatori* proposto e la possibilità di individuare ed assumere valori soglia, tema, quest'ultimo, per il quale le risposte nei questionari sono state poche e non confrontabili.

Per quanto attiene al modello proposto, l'analisi degli indicatori ha evidenziato che:

- il *sistema proposto viene ritenuto funzionale* da tutti gli esperti. Tale opinione è concretamente avvalorata dalla notazione che molti indicatori coincidono con quelli già utilizzati dalla Regione Lombardia nel sistema di monitoraggio attivato ed affidato ad una società esterna;
- la definizione di *indicatori numerici* costituisce la base di una corretta valutazione, ma non è semplice raggiungere un adeguato livello di "scientificità", a causa delle *numerose variabili non prevedibili* che possono condizionare i risultati. Ad esempio, pubblicare un bando al giorno sul sito o dieci in un giorno varia sicuramente il numero degli accessi;
- si tratta comunque di una *strada da perseguire*, anche se, per prime, le società di comunicazione sono restie ad una misurazione definita dei risultati ed alla precisazione *ex ante* di valori soglia.

In relazione alla possibilità/necessità di definire valori soglia, gli esperti hanno evidenziato che:

- la definizione dei valori soglia è possibile solo a fronte di una estrema chiarezza nella *precisazione degli obiettivi* da raggiungere;
- è certo più agevole *definire i valori soglia su piccole azioni e target limitati* (come già avviene in Provincia di Terni per i pubblici svantaggiati). Dai piccoli interventi si può poi risalire a complessità maggiori;
- si può inoltre procedere a *definire valori soglia in maniera sperimentale, per approssimazioni successive* in una programmazione pluriennale sino ad aver consolidato lo strumento.

Una indicazione interessante di valore soglia è anche quella collegata al *costo di un servizio*. Per una pubblica amministrazione è infatti essenziale calcolare il corretto rapporto costo del servizio/numero di utenti. Anche per questo, ad esempio, la Provincia di Terni intende orientare il servizio di *call center* verso le fasce deboli, che giustificano costi maggiori.

All'analisi delle tematiche proposte si è accompagnata una interessante *riflessione sul questionario* erogato.

Da alcuni esperti è stata infatti sottolineata la complessità dello strumento che ne ha reso lunga e difficoltosa la compilazione.

In parallelo, molti hanno però affermato che proprio la complessità del questionario ha costituito un importante stimolo ad una *riflessione strutturata* sugli interventi di comunicazione FSE e sulle relative modalità di monitoraggio e valutazione.

Il questionario stesso potrebbe, di conseguenza, essere utilizzato come una sorta di *check list preliminare* ad una pianificazione sistematica di azioni di monitoraggio e valutazione della comunicazione.

5 • RIFLESSIONI ED INDICAZIONI

L'indagine realizzata ha fornito una *prima valutazione positiva del modello di indicatori* proposto, complessivamente considerato adeguato ed applicabile dagli esperti del *panel*. Le indicazioni di valutazione e le osservazioni più complessive espresse individualmente, o per tipologia, dagli esperti, costituiscono, peraltro, una base per eventuali piccole integrazioni o modifiche.

Tale valutazione è stata anche confermata dalla rilevazione che tutti i referenti istituzionali del *panel* hanno comunque affermato di *mettere in atto iniziative di monitoraggio e valutazione* delle azioni di comunicazione, *con modalità strutturate o informali*.

È stato infine notato che il *questionario* erogato potrebbe assumere una valenza di *strumento di lavoro* in quanto indicazione strutturata di percorsi di programmazione di interventi e del loro monitoraggio.

5.1 • ALCUNE RIFLESSIONI EMERGENTI DALL'ANALISI DEI QUESTIONARI E DAI RISULTATI DEI FOCUS GROUP

Sono di seguito riportate, articolate per aree di interesse, alcune prime riflessioni, risultato dell'analisi delle opinioni espresse dal *panel* degli esperti nelle risposte ai questionari e durante la partecipazione ai *focus group*.

È stata inoltre sperimentata una descrizione dei "profili" delle diverse tipologie di esperti che componevano il *panel*. Tale descrizione contribuisce in maniera sensibile ad evidenziare come il confronto tra esperienze e percezioni diverse abbia arricchito i risultati della ricerca.

La significatività delle indicazioni emerse dai questionari

I risultati che emergono dai questionari presentano con realismo ed efficacia i problemi che la programmazione e l'attuazione delle attività di informazione e comunicazione FSE pongono.

Le osservazioni formulate per le domande aperte del questionario e le riflessioni emerse durante i *focus group*, ricche di informazioni e suggestioni, forniscono indicazioni di grande interesse e suggeriscono piste per ulteriori approfondimenti.

Complessivamente, infatti, la tematica della informazione e della comunicazione, particolarmente per il FSE, è stata sinora poco trattata ed approfondita e necessita, quindi, di una riflessione continuativa volta a fornire criteri e strumenti concreti di lavoro.

Gli indicatori di efficacia per le attività di informazione e comunicazione FSE

È stato in primo luogo rilevato come emerga un conflitto, percepito in particolar modo dalle società di comunicazione che risultano più esterne ai complessi meccanismi procedurali e di gestione dei Fondi Strutturali, tra esigenze di rispetto puntuale e rigoroso degli adempimenti e finalizzazione alla massima efficacia dell'azione comunicativa.

Si tratta di una problematica che gli amministratori e i dirigenti pubblici conoscono bene e vivono quotidianamente nella propria esperienza: l'adempimento puntuale di quanto programmato non significa di per sé conseguire i risultati attesi, e l'efficacia dell'azione ammini-

strativa richiede invece flessibilità, fantasia e capacità di gestione dei processi e delle risorse. Occorre infatti dare un'anima ai programmi, nello spirito degli obiettivi delle *policies* perseguite, per conseguire le reali finalità oltre gli obiettivi specifici dichiarati. Molte osservazioni formulate nei questionari ricordano questo conflitto continuo tra rispetto attento delle procedure e dei programmi, e conseguimento delle finalità di fondo per cui i programmi sono istituiti. Alcuni degli indicatori proposti, collegati specificamente ai modelli di monitoraggio e valutazione generalmente adottati in ambito FSE, misurano il conseguimento degli obiettivi del Piano piuttosto che verificare il conseguimento delle finalità complessive. In questa direzione potrebbe, invece, essere ipotizzato un ulteriore sviluppo del modello proposto, che tenga conto delle specificità degli interventi di comunicazione.

La comunicazione FSE nel quadro della programmazione della comunicazione istituzionale

Da alcune risposte aperte ai questionari e dal dibattito tenutosi nell'ambito dei *focus group*, emerge l'esigenza di integrare in maniera più consapevole le attività nelle più complessive azioni istituzionali di informazione e comunicazione dell'Ente: alcune divergenze riportate dai rappresentanti della stessa Amministrazione regionale denunciano l'esigenza di una programmazione e di una gestione più integrata in un quadro condiviso, senza rinunciare ai propri ruoli e alle proprie specificità.

È inoltre emersa l'esigenza di un coordinamento con le attività di informazione sul territorio sviluppate nell'ambito dei Fondi Strutturali, e con altre iniziative di comunicazione.

La contestualizzazione delle attività di comunicazione FSE

È stata inoltre rilevata una differenziazione delle risposte sulla base sia della Regione di provenienza sia della tipologia di esperto (che è influenzata dal ruolo ricoperto).

Tale differenziazione deriva dalle varie prospettive da cui si analizza il problema e dalla diversa esperienza istituzionale ed operativa maturata, e costituisce indubbiamente una ricchezza rendendo molto interessante l'esame dei risultati dei questionari.

Sovente, le diverse posizioni espresse dai referenti istituzionali, dai destinatari/operatori e dalle società di comunicazione evidenziano la pluralità di soluzioni possibili e mettono a fuoco criticità tipiche della visione derivante dal ruolo. Mentre, infatti, i referenti istituzionali evidenziano le criticità di tipo procedurale, gli esperti delle società di comunicazione mostrano una sensibilità specifica alle criticità tecniche e realizzative.

Tale divaricazione di esperienze e di opinioni si verifica anche in una Regione piccola come l'Umbria, dove le due Province paiono percorrere sentieri diversi, seppure entrambi fortemente motivati e degni di grande interesse.

Divergenze e convergenze

È stata notata una differenziazione abbastanza significativa delle opinioni in merito a:

- finalità delle attività di informazione e comunicazione;
- utilizzazione e finalizzazione degli strumenti per i diversi target di destinatari;
- difficoltà di reperimento e onerosità dei dati.

Nell'analisi degli indicatori, tanto di realizzazione e di risultato che d'impatto, di efficacia e di efficienza, le opinioni espresse da esperti appartenenti a realtà territoriali lontane, con ruoli ed esperienze molto diverse, spesso, invece, convergono sostanzialmente.

I profili emersi dall'analisi dei questionari

Le differenti opinioni espresse dalle diverse tipologie di esperti evidenziano l'esigenza di una forte integrazione e collaborazione tra tali figure, in quanto ciascuna portatrice di una visione complementare che arricchisce il lavoro ed i risultati delle attività di informazione e comunicazione.

Per comprendere il possibile apporto delle diverse figure a tali momenti di lavoro comune, si descrive di seguito il profilo che ne emerge dall'esame dei questionari e dei risultati dei *focus group*.

Referenti istituzionali

I Referenti istituzionali, tanto delle Regioni quanto delle Province, paiono molto consapevoli del loro ruolo di responsabilità nella gestione delle attività di informazione e comunicazione, e sentono forte l'impegno per il rispetto di quanto programmato. Hanno inoltre una particolare sensibilità per gli aspetti procedurali, che costituiscono una garanzia di trasparenza e danno tracciabilità agli interventi, apparendo ad altri forse fin troppo vincolati dal complesso sistema normativo e programmatico.

I Referenti istituzionali, infatti:

- per quanto attiene agli *obiettivi dell'informazione e comunicazione*, hanno ritenuto il primo obiettivo, relativo alla "Visibilità delle politiche FSE e degli interventi previsti", al pari degli altri esperti come il più rilevante, mostrando invece un'attenzione superiore rispetto agli altri esperti in merito al secondo obiettivo, e considerando naturalmente molto rilevanti anche gli aspetti organizzativi e gestionali;
- per quanto attiene agli *strumenti di informazione e comunicazione*, presentano la più ampia polarizzazione di preferenze per i diversi strumenti. Tendono infatti a finalizzare molto l'utilizzo dei singoli strumenti verso un unico *target*. Tale atteggiamento selettivo è probabilmente dovuto alla necessità di utilizzare al meglio le risorse a disposizione sui PdC. Ad esempio, ritengono le trasmissioni di approfondimento e gli spot pubblicitari particolarmente adatti per l'opinione pubblica, ma inutili per gli addetti ai lavori. Al contrario, ritengono poco efficaci per l'opinione pubblica, ma importanti per gli addetti ai lavori, le conferenze online, i manuali, i CD rom, il materiale audiovisivo. La maggiore sensibilità verso gli aspetti organizzativi e gestionali ha inoltre portato a prendere meno in considerazione alcuni strumenti la cui complessità ed il cui costo tendono a renderne più difficile l'utilizzo (ad esempio spot e trasmissioni televisive);
- per quanto attiene alle *azioni di informazione e comunicazione* (quesito 2.5), hanno focalizzato l'attenzione sui destinatari finali attribuendo a tali azioni ad essi rivolte una grande importanza, superiore alla comunicazione verso gli addetti ai lavori;
- per quanto attiene agli *indicatori di realizzazione*, hanno fatto percepire una maggiore consuetudine alla gestione delle attività di informazione e comunicazione attraverso gli stru-

menti tradizionali piuttosto che con i *new media*, come si evince dal minore apprezzamento di questi ultimi. Hanno inoltre evidenziato qualche difficoltà nella raccolta delle informazioni per la misurazione di alcuni indicatori;

- per quanto attiene agli *indicatori di risultato e di impatto per le tre Azioni*, concordano sull'applicabilità del maggior numero di indicatori proposti, indicando anche una possibile implementazione di indicatori (e relativi strumenti) per misurare l'impatto delle campagne in termini di visibilità e di immagine.

Complessivamente, i Referenti istituzionali portano una visione globale delle *policies* e delle attività da realizzare di grande importanza, oltre ad una sensibilità tipicamente istituzionale verso le norme, le procedure e l'utilizzo delle risorse.

Destinatari/Operatori

I Destinatari/Operatori non hanno la visione complessiva dei Referenti istituzionali, ma l'esperienza della realizzazione quotidiana e quindi la sensibilità sull'utilità e sull'efficacia finale delle diverse azioni di informazione e comunicazione, molte delle quali sono rivolte proprio a loro. Pertanto, i destinatari hanno formulato osservazioni interessanti sugli strumenti utilizzati e sui benefici diretti delle Azioni.

I Destinatari/Operatori, infatti:

- per quanto attiene agli *obiettivi dell'informazione e comunicazione*, hanno ritenuto più rilevante la visibilità delle politiche e degli interventi FSE, al pari degli altri esperti, ma mostrano, diversamente dalle Società di comunicazione ed in linea con i Referenti istituzionali, attenzione al secondo obiettivo, considerando evidentemente rilevanti anche gli aspetti organizzativi e gestionali. Singolare è lo scarso peso attribuito all'informazione sul ruolo dell'UE e degli Stati membri presso l'opinione pubblica;
- per quanto attiene agli *strumenti di informazione e comunicazione*, nei questionari hanno assegnato un numero di preferenze generalmente più basso a tutti gli strumenti, in particolare a manuali, CD rom e sportelli info itineranti, mostrando una spiccata preferenza verso mezzi più familiari e più comunemente utilizzati. Generalmente, hanno attribuito tanto per la *performance* quanto per la fattibilità, valori più bassi rispetto a quelli indicati da altre categorie di esperti. Durante i *focus group* hanno inoltre formulato proposte di integrazione degli strumenti, ad esempio rafforzando la comunicazione *one to one* e le *communities on line*, e indicazioni sulla necessità di individuare e segmentare in modo adeguato i destinatari della comunicazione FSE;
- per quanto attiene alle *azioni di informazione e comunicazione*, sono in linea con i Referenti istituzionali nella valutazione complessiva; differiscono da essi solo nella minore importanza attribuita alla seconda Azione (informare gli addetti ai lavori), forse perché si sentono già sufficientemente informati;
- per quanto attiene agli *indicatori di realizzazione*, hanno formulato, in particolare nelle risposte alle domande aperte, alcune proposte di integrazione degli indicatori relative soprattutto alle modalità di misurazione degli stessi;
- per quanto attiene agli *indicatori di risultato e di impatto per le tre Azioni*, ritengono che le

criticità di tipo economico/strategico ed il linguaggio FSE, troppo tecnico e poco decodificato, debbano essere misurati con appositi indicatori.

Complessivamente, i Destinatari/Operatori apportano la sensibilità derivante dal rapporto quotidiano con i destinatari finali e dalla ricerca continua di canali di comunicazione per raggiungere i *target* specifici delle attività da loro proposte. Di qui la specifica attenzione per una più precisa segmentazione delle diverse tipologie di destinatari.

Società di comunicazione

Le Società di comunicazione, le cui opinioni sono state peraltro raccolte solo attraverso i questionari, non sono esperte nella gestione delle attività promosse dai Fondi Strutturali, né particolarmente attente agli aspetti gestionali e procedurali, ma hanno una forte competenza tecnica e specialistica sui canali di comunicazione, sugli strumenti e sulla formulazione e modulazione del messaggio. Il loro apporto è dunque fondamentale per dare efficacia alle attività di informazione e comunicazione.

Gli esperti interpellati:

- per quanto attiene agli *obiettivi dell'informazione e comunicazione* hanno ritenuto, al pari degli altri esperti, più importante il primo obiettivo, in maniera decisamente minore l'organizzazione degli interventi e la corretta gestione finanziaria. Questo può essere spiegato da una parte con una eccessiva tendenza al tecnicismo settoriale, dall'altra con la minore sensibilità verso gli aspetti programmatici e di gestione;
- per quanto attiene agli *strumenti di informazione e comunicazione*, mostrano notevole dimestichezza con l'uso e la finalizzazione degli strumenti. Convengono con la maggior parte delle valutazioni effettuate dai Referenti istituzionali e dai Destinatari/Operatori, divergono nel ritenere manifesti, poster e targhe utili per l'opinione pubblica, ma soprattutto ritengono le trasmissioni di approfondimento ed i talk show, particolarmente quelli radiofonici, utili per i destinatari finali, per i quali consigliano anche Cd rom, mailing list e data base multitarget. La padronanza dei mezzi di comunicazione ha permesso loro di vedere utilizzi, benefici e fattibilità di alcuni strumenti non immediatamente percepiti dagli altri esperti, in particolare per quanto riguarda le nuove tecnologie;
- per quanto attiene alle *azioni di informazione e comunicazione*, attribuiscono generalmente maggiore importanza alla terza Azione, "Informare i destinatari finali", con valori che raggiungono il 60-70%; complessivamente, hanno formulato valutazioni più radicali rispetto agli altri esperti, come indica quella piuttosto bassa assegnata all'Azione di informazione dell'opinione pubblica;
- per quanto attiene agli *indicatori di realizzazione*, sollecitano una "deburocratizzazione" delle procedure di programmazione dei diversi strumenti di comunicazione, nonché delle modalità di attuazione;
- per quanto attiene agli *indicatori di risultato e di impatto per le tre Azioni*, suggeriscono un ulteriore sforzo nel miglioramento degli standard linguistici e grafici, proponendo un maggiore utilizzo degli strumenti più innovativi di comunicazione, che, però, possono entrare nell'uso comune solo attraverso la promozione e l'accompagnamento da parte di esperti di settore.

Complessivamente, gli esperti delle Società di comunicazione apportano al tema un imprescindibile contributo tecnico e specialistico, derivante dalla padronanza e dalla familiarità nel trattare professionalmente la comunicazione per clienti differenti, in molteplici contesti e verso diversi *target*, mettendo quindi in atto un trasferimento sistematico dell'esperienza maturata in altri settori alla comunicazione FSE.

5.2 • INDICAZIONI PER UNA MAGGIORE EFFICACIA DELLE ATTIVITÀ DI COMUNICAZIONE ED INFORMAZIONE

I risultati dell'indagine complessiva consentono di formulare alcune *indicazioni*, di seguito enunciate, utili anche in relazione all'avvio della seconda fase della programmazione 2004-2006³.

- 1 Posto che è stato più volte affermato che **la qualità del servizio erogato** costituisce la premessa necessaria di una **comunicazione efficace**, va rafforzato e strutturato, all'interno delle Amministrazioni, il **rapporto tra chi segue la attuazione degli interventi e chi cura la comunicazione** degli stessi, in un circuito virtuoso di verifica integrata dei risultati delle due azioni.
- 2 È inoltre considerata essenziale la creazione di **un quadro di riferimento complessivo degli interventi di comunicazione** di una Amministrazione pubblica. Gli interventi di comunicazione debbono garantire infatti una *visibilità omogenea* nei confronti *dell'opinione pubblica* di riferimento e una *comunicazione complessiva e trasparente* dell'offerta esistente nei diversi settori, pur nell'ambito della necessaria differenziazione degli interventi, anche in relazione agli ambiti di finanziamento programmati. Per questo motivo, è essenziale costruire *spazi strutturati di trasmissione di competenze ed esperienze* tra i diversi settori che si occupano di comunicazione.
- 3 Lo **scambio di esperienze** è importante anche con **referenti esterni all'amministrazione**. I risultati dell'indagine (in particolare in relazione al confronto aperto con le società di comunicazione) hanno mostrato come il *confronto tra differenti visioni* di un problema, in questo caso quello della comunicazione FSE, possa condurre ad operare in un'ottica di *miglioramento continuo*.
- 4 Una **corretta ed articolata definizione di strategie**, meglio definita anche attraverso accordi e confronti all'interno delle Amministrazioni, può portare inoltre ad una *più adeguata e funzionale attribuzione di "pesi"* delle tipologie di intervento comunicativo in relazione ai diversi *target*.
- 5 Sempre in relazione ai destinatari, e su un piano più operativo, è interessante sottolineare come sia stato considerato essenziale un **atteggiamento aperto e flessibile nella scelta degli strumenti di comunicazione**, che sappia affiancare l'utilizzo funzionale delle nuove tecnologie alla riproposizione di strumenti di informazione e comunicazione di più agevole

3 L'analisi di alcuni Rapporti intermedi di Regioni Ob. 3 ed una intervista informale ad un valutatore indipendente, hanno infatti permesso di verificare che all'interno dei Rapporti stessi l'attenzione dedicata alla attuazione del Piano di Comunicazione è quasi nulla, e non è quindi possibile desumere indicazioni di criticità e/o di buone prassi. La stessa difficoltà, indicata anche dai Referenti istituzionali in relazione al reperimento delle fonti dell'indicatore di risultato collegato al rapporto tra lo strumento e la popolazione di riferimento, evidenzia scarsità di relazioni tra la valutazione FSE e i responsabili della comunicazione.

- ricezione. L'apporto dei tecnici consente inoltre di acquisire elementi di valutazione più chiari e definiti per effettuare scelte adeguate.
- 6 Considerato infine l'atteggiamento positivo rilevato in relazione alle azioni di monitoraggio e valutazione degli interventi di comunicazione, si suggerisce di ***avanzare con la verifica di fattibilità del modello di indicatori*** attraverso una sperimentazione operativa del modello stesso in un campione limitato di Regioni e/o Province autonome interessate all'esperienza.

• **ALLEGATI**

A • IL QUESTIONARIO PER LE VERIFICHE DI APPLICABILITÀ DEGLI INDICATORI

1 • INFORMAZIONI ANAGRAFICHE

Ruolo Professionale
Struttura di appartenenza
Amministrazione/Ente
Dipartimento/Ufficio
Settore/Area funzionale
Funzione ricoperta
Ruolo nel panel degli esperti (a cura di APRI)
1. Referenti istituzionali <input type="checkbox"/>
2. Destinatari/Operatori <input type="checkbox"/>
3. Esperti e società di comunicazione <input type="checkbox"/>
Sesso
M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>

2 • LE FINALITÀ, GLI STRUMENTI E LE AZIONI DELLA INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE

Questa sezione del questionario analizza i temi di base dell'informazione e comunicazione delle attività del FSE per porre le premesse di un approfondimento dei relativi indicatori.

2.1 Quale pensa debba essere la ripartizione del peso in percentuale, in termini di rilevanza, attenzione e risorse destinate, tra gli obiettivi per la informazione e comunicazione per il FSE (Reg. CE n° 1159/2000).

- Visibilità delle politiche del FSE e degli interventi previsti:
 - informare sulle possibilità offerte agli interventi realizzati dall'UE e dagli Stati membri in modo da garantire la trasparenza:
 - i potenziali beneficiari finali %
 - le autorità regionali e locali e le altre autorità pubbliche %
 - le organizzazioni professionali e gli ambienti economici %
 - le parti economiche e sociali %
 - le organizzazioni non governative %
 - gli operatori e i promotori di progetti %
 - informare l'opinione pubblica sul ruolo svolto dall'UE e dagli Stati membri sui risultati ottenuti %
 - Organizzazione degli interventi e corretta gestione finanziaria %
- Tot **100%**

2.2 Per ognuna delle tre tipologie di destinatari i PdC hanno adottato strumenti di informazione e comunicazione in relazione alle necessità ed agli impatti desiderati. Quale strumento, a suo avviso, offre le migliori *performance* per tipologia? Indichi, a fianco di ogni singolo strumento, la tipologia di riferimento per la quale ritiene che lo strumento adottato riscuota maggior successo in termini di risultato e di impatto finale, e possibilmente, ne motivi la scelta. Inoltre, attribuisca agli stessi strumenti il grado di fattibilità da Lei stimato (indicando un valore da 1 = molto scarso a 10 = molto alto).

Strumenti di informazione e comunicazione		Opinione Pubblica	Adetti ai Lavori	Destinatari finali	Motivazione	Fattibilità da 1 a 10
Affissione	Manifesti, poster, targhe					
	Pubbl. su mezzi itineranti					
Stampa	Articoli, campagne stampa					
	Inserzioni pubblicitarie					
Pubblicazioni ad hoc, newsletter	Pubblicazioni periodiche					
	Manuali, comunicati, web					
	Vademecum, opuscoli, ecc.					
Radio	Trasmissioni di approfondimento, talk show					
	Spot, ecc.					
Televisione	Trasmissioni di approfondimento, talk show					
	Spot, ecc.					
Cinema	Spot pubblicitari/promozionali					
Sito web	Portale, pagine dedicate					
	Web call center					
	Conferenze on line					
Materiali multimediali	CD rom, CD card					
	Materiale audiovisivo					
Punti di informazione	URP, call center, info point					
	Numeri verdi					
	Colloqui individuali					
	Sportelli info itineranti					
Informazione mirata	Mailing list					
	Data base multitarget					
Grandi manifestazioni	Fiere, convegni					
	Saloni					

2.3 Nei casi in cui siano state indicate più tipologie di destinatari per lo stesso strumento, può, per favore, indicare le scelte operative adottate per rendere lo strumento più adeguato ai diversi target?

2.4 Quali altri strumenti ritiene utili per la informazione e comunicazione ai destinatari del FSE, oltre a quelli già indicati nella tabella che precede, che si collegano a quelli indicati a pag. 23 della pubblicazione ISFOL?

2.5 Valuti il peso percentuale, per importanza e risorse destinate, che ritiene debbano avere le tre azioni di informazione e comunicazione previste per le attività del FSE:

- | | |
|------------------------------------|-------------|
| 1. Informare l'opinione pubblica | % |
| 2. Informare gli addetti ai lavori | % |
| 3. Informare i destinatari finali | % |
| | 100% |

2.6 Quali osservazioni ed indicazioni ritiene di formulare sugli obiettivi, le azioni, gli strumenti di informazione e comunicazione del FSE?

3 • GLI INDICATORI DI REALIZZAZIONE E GLI ASPETTI DI GESTIONE FINANZIARIA

I quesiti posti in questa sezione sono rivolti a chi segue direttamente la gestione degli interventi regionali, e riguardano sia la reale utilizzabilità degli indicatori di realizzazione, sia gli aspetti di gestione finanziaria.

3.1 Gli indicatori di realizzazione

3.1.1 Per i seguenti indicatori di realizzazione relativi all'azione comunicativa verso *l'opinione pubblica*, individuati nella prima fase dell'indagine, valuti quale sia la reale applicabilità. Per reale applicabilità si deve intendere la facilità di acquisizione dei dati, che ne rende possibile l'effettivo utilizzo. Indichi da 1 (non applicabile) a 10 (facilmente applicabile), e possibilmente ne descriva sinteticamente le motivazioni.

Indicatori di realizzazione	Valore di applicabilità	Motivazioni
Numero e tipologia prodotti realizzati (opuscoli, adesivi, poster, brochures, ecc.)		
Numero pubblicazioni realizzate		
Numero articoli pubblicati sulla stampa		
Numero e tipologia di giornale o periodico		
Esistenza di un sito web e pagine dedicate		
Numero di spot e/o trasmissioni radio (frequenza per fascia oraria)		
Numero di spot e/o trasmissioni televisive (frequenza per fascia oraria)		
Numero di sportelli informativi		
Numero di operatori impiegati		
Numero di affissioni		
Numero e tipologia di inserzioni pubblicitarie		

3.1.2 Per i seguenti indicatori di realizzazione relativi all'azione comunicativa verso gli *addetti ai lavori*, individuati nella prima fase dell'indagine, valuti quale sia la reale applicabilità. Per reale applicabilità si deve intendere la facilità di acquisizione dei dati, che ne rende possibile l'effettivo utilizzo. Indichi da 1 (non applicabile) a 10 (facilmente applicabile), e possibilmente ne descriva sinteticamente le motivazioni.

Indicatori di realizzazione	Valore di applicabilità	Motivazioni
Numero e tipologia strumenti (vademecum, newsletter, manuali, CD rom)		
Numero di sportelli e/o help desk attivati. Numero operatori impiegati		
Numero numeri verde e/o call center per addetti ai lavori		
Numero di incontri e/o conferenze stampa organizzate		
Numero di eventi organizzati mirati rivolti a soggetti istituzionali o imprenditoriali		
Numero di siti/pagine web realizzati		
Numero di convegni organizzati		
Numero di interventi formativi organizzati		
Numero di forum Internet attivati		

3.1.3 Per i seguenti indicatori di realizzazione relativi all'azione comunicativa verso i *destinatari finali*, individuati nella prima fase dell'indagine, valuti quale sia la reale applicabilità. Per reale applicabilità si deve intendere la facilità di acquisizione dei dati, che ne rende possibile l'effettivo utilizzo. Indichi da 1 (non applicabile) a 10 (facilmente applicabile), e possibilmente ne descriva sinteticamente le motivazioni.

Indicatori di realizzazione	Valore di applicabilità	Motivazioni
Numero di strumenti realizzati per tipologia (opuscoli, vademecum, newsletter, manuali, adesivi, poster, brochures, CD rom)		
Numero di iniziative di comunicazione diretta (es. one to one...)		
Numero di sportelli informativi		
Numero di operatori impiegati		
Numero di siti/pagine web realizzati		
Numero di numeri verde - call center		
Numero di postazioni informative per l'autoconsultazione		

3.1.4 Alle società affidatarie di incarichi professionali sui PdC è stato richiesto anche un contributo in termini di monitoraggio e di valutazione? Se sì, valuti il valore del loro apporto.

3.2 Le fonti degli indicatori di realizzazione

I quesiti che seguono hanno lo scopo di approfondire la reale utilizzabilità e le diverse difficoltà e problematiche connesse alle diverse tipologie di fonti per la costruzione degli indici relativi ai diversi indicatori.

3.2.1 Esprima osservazioni sulle fonti relative agli indicatori di realizzazione, particolarmente in relazione alle difficoltà riscontrate nel reperimento dei dati, alla complessità organizzativa e all'onerosità stimata in termini di risorse umane e finanziarie.

3.2.2 Gli indicatori di realizzazione hanno come fonte informativa il monitoraggio del PdC. Quali attenzioni specifiche, costruite sulle caratteristiche del settore consiglia ai responsabili del monitoraggio?

3.3 Gli aspetti di gestione finanziaria

La valutazione di efficienza del Piano di Comunicazione richiede indicatori specifici per "l'organizzazione degli interventi e la corretta gestione finanziaria". I quesiti che seguono hanno lo scopo di rilevare opinioni e suggerimenti in merito all'applicabilità degli indicatori di realizzazione e di risultato costruiti ad hoc.

3.3.1 Dei seguenti indicatori di realizzazione costruiti per valutare l'efficacia della *gestione finanziaria*, individuati nella prima fase dell'indagine, valuti quale sia la reale applicabilità. Per reale applicabilità si deve intendere la facilità di acquisizione dei dati, che ne rende possibile l'effettivo utilizzo. Indichi da 1 (non applicabile) a 10 (facilmente applicabile), e possibilmente ne descriva sinteticamente le motivazioni.

Indicatori di realizzazione	Valore di applicabilità	Motivazioni
Impegno in euro per annualità		
Pagamenti in euro (per annualità)		
Risorse assegnate ad ogni tipologia di azione di comunicazione rispetto alle risorse disponibili per il PdC		
Risorse assegnate per ogni tipologia di utenza da raggiungere con le azioni di comunicazione		

3.3.2 Tra i seguenti indicatori di risultato, individuati nella prima fase dell'indagine, valuti quali sono i più adeguati per indirizzare e rilevare l'efficienza dei Piani di Comunicazione. Indichi da 1 (molto scarso) a 10 (molto importante), e possibilmente i valori soglia oltre/entro i quali *l'organizzazione e la gestione finanziaria* dei PdC possono essere considerate efficienti.

Indicatori di risultato	Valore	Soglie consigliate
Rapporto tra impegnato e programmato		
Rapporto tra speso e impegnato		
Capacità di spesa		
Esistenza di relazioni sullo stato di avanzamento annuale		

3.3.3 Esprima suggerimenti e/o opinioni per migliorare il set di indicatori adottato per rilevare l'efficienza dei Piani di Comunicazione (altri indicatori significativi, ecc.).

4 • L'AZIONE 1 - "INFORMARE L'OPINIONE PUBBLICA": GLI INDICATORI DI RISULTATO E DI IMPATTO

I quesiti posti in questa sezione del questionario si riferiscono agli indicatori di risultato e di impatto per l'Azione 1 prevista per gli interventi di informazione e comunicazione del FSE "Informare l'opinione pubblica", e approfondiscono analiticamente valore e soglie obiettivo dei relativi indicatori. Agli intervistati è richiesto un contributo professionale e creativo, per cui sono previsti ampi spazi di domande aperte.

4.1 Tra i seguenti indicatori di risultato, individuati nella prima fase dell'indagine, valuti quali sono i più adeguati per indirizzare e rilevare l'efficacia della comunicazione verso l'opinione pubblica. Indichi da 1 (molto scarso) a 10 (molto importante), e possibilmente i valori soglia oltre/entro i quali l'azione di comunicazione si può ritenere efficace.

Indicatori di risultato	Valore	Soglie consigliate
Rapporto tra numero di prodotti distribuiti e popolazione di riferimento		
Rapporto tra numero di pubblicazioni diffuse e popolazione di riferimento		
Tiratura, lettori potenziali di giornali e/o riviste		
Numero accessi ai siti e alle pagine dedicate		
Numero utenti raggiunti da spot e/o trasmissioni radio		
Numero utenti raggiunti da spot e/o trasmissioni televisive		
Numero di utenti sportelli. Rapporto tra numero di operatori e numero di utenti		
Livello di gradimento degli utenti		
Rapporto tra numero affissioni e utenza potenziale		
Grado di visibilità presso il pubblico		
Rapporto tra numero di inserzioni e utenza potenziale		

4.2 Con quali strumenti ritiene sia opportuno che venga misurato l'indicatore d'impatto previsto per l'Azione 1 "*Aumento della visibilità degli interventi cofinanziati dal FSE dell'Unione europea e dell'AdG*"? È possibile definire valori soglia di efficacia ed in tal caso quali potrebbero essere?

4.3 Quali criticità individua nell'implementazione delle attività di comunicazione rivolte all'*opinione pubblica*, e quali riflessi esse hanno sugli indicatori?

4.4 Indichi quali elementi alternativi e/o integranti migliorerebbero, a suo avviso, gli indicatori per l'Azione 1 (altri indicatori significativi, ecc.).

4.5 Segue un'elencazione delle *fonti* individuate nella prima fase dell'indagine, in riferimento ai principali risultati attesi per l'Azione 1. Indichi valori da 1 a 10.

Principali risultati	Fonti	Difficoltà di reperimento dati: 1 molto difficile, 10 molto facile	Onerosità dei dati: 1 poco oneroso, 10 molto oneroso
Rapporto tra numero prodotti distribuiti e popolazione di riferimento	Monitoraggio su PdC e dati su popolazione di riferimento		
Rapporto tra numero pubblicazioni diffuse e popolazione di riferimento	Monitoraggio su PdC e dati su popolazione di riferimento		
Tiratura, lettori potenziali di giornali e/o riviste	Dati sulla tiratura		
Numero accessi ai siti e alle pagine dedicate	Contatore accessi		
Numero utenti raggiunti da spot e/o trasmissioni radio	Dati sugli ascolti		
Numero utenti raggiunti da spot e/o trasmissioni televisive	Dati sugli ascolti		
Numero utenti sportelli - Rapporto tra numero operatori e numero utenti	Dati sull'affluenza agli sportelli		
Livello di gradimento degli utenti	Questionari di gradimento		
Rapporto tra numero affissioni e utenza potenziale	Monitoraggio su PdC e dati su popolazione di riferimento - Rapporto costo/spazio acquistato		
Grado di visibilità presso il pubblico	Indagini mirate		
Rapporto tra numero inserzioni e utenza potenziale			
Grado di visibilità presso il pubblico			

4.6 Può suggerire altre fonti di informazione per la misurazione dei risultati e degli impatti dell'Azione 1, oltre a quelle già riportate? Se sì, le indichi di seguito.

5 • AZIONE 2 - "INFORMARE GLI ADDETTI AI LAVORI": GLI INDICATORI DI RISULTATO E DI IMPATTO

I quesiti posti in questa sezione del questionario si riferiscono agli indicatori di risultato e di impatto per l'Azione 2 prevista per gli interventi di informazione e comunicazione del FSE "Informare gli addetti ai lavori", e approfondiscono analiticamente valore e soglie obiettivo dei relativi indicatori. Agli intervistati è richiesto un contributo professionale e creativo, per cui sono previsti ampi spazi di domande aperte.

5.1 Tra i seguenti indicatori di risultato, individuati nella prima fase dell'indagine, valuti quali sono i più adeguati per indirizzare e rilevare l'efficacia della comunicazione verso gli *addetti ai lavori*. Indichi da 1 (molto scarso) a 10 (molto importante), e possibilmente i valori soglia oltre/entro i quali l'azione di comunicazione si può ritenere efficace.

Indicatori di risultato	Valore	Soglie consigliate
Rapporto tra diffusione degli strumenti e popolazione di riferimento		
Numero di utenti del servizio		
Numero di utenti numeri verde - call center per addetti ai lavori		
Rapporto tra numero utenti e popolazione di riferimento		
Rapporto tra numero di partecipanti e numero di invitati		
Numero di partecipanti alle iniziative		
Numero di accessi ai siti		
Numero di partecipanti ai convegni		
Rapporto tra numero di partecipanti e numero di invitati		
Numero di partecipanti alle iniziative formative		
Numero di partecipanti - iscritti ai forum		
Numero di progetti presentati in risposta ai bandi		

5.2 Con quali strumenti è opportuno che venga misurato l'indicatore d'impatto previsto per l'Azione 2 "*Livello di qualità percepita del servizio e della trasparenza delle procedure*"? È possibile definire valori soglia di efficacia ed in tal caso quali potrebbero essere?

5.3 Quali criticità individua nell'implementazione delle attività di comunicazione rivolte agli *addetti ai lavori*, e quali riflessi esse hanno sugli indicatori?

5.4 Indichi quali elementi alternativi e/o integranti migliorerebbero, a suo avviso, gli indicatori per l'Azione 2 (altri indicatori significativi, ecc.).

5.5 Segue un'elencazione delle *fonti* individuate nella prima fase dell'indagine, in riferimento ai principali risultati attesi per l'Azione 2. Indichi valori da 1 a 10.

Principali risultati	Fonti	Difficoltà di reperimento dati: 1 molto difficile, 10 molto facile	Onerosità dei dati: 1 poco oneroso, 10 molto oneroso
Rapporto tra diffusione degli strumenti e popolazione di riferimento	Monitoraggio del PdC		
Numero utenti del servizio	Monitoraggio del PdC		
Numero utenti numeri verde - call center per addetti ai lavori	Monitoraggio del PdC. Dati su popolazione di riferimento		
Rapporto tra numero utenti e popolazione di riferimento			
Numero partecipanti alle iniziative	Dati sulla partecipazione		
Rapporto tra numero partecipanti e numero invitati			
Numero di partecipanti alle iniziative	Dati sulla partecipazione		
Numero di accessi ai siti	Contatore accessi		
Numero partecipanti ai convegni	Dati sulla partecipazione		
Rapporto tra numero partecipanti e numero invitati			

5.6 Può suggerire altre fonti di informazione per la misurazione dei risultati e degli impatti dell'Azione 2, oltre a quelle già riportate? Se sì, le indichi di seguito.

6 • AZIONE 3 - "INFORMARE I DESTINATARI FINALI (UTENTI)": GLI INDICATORI DI RISULTATO E DI IMPATTO

I quesiti posti in questa sezione del questionario si riferiscono agli indicatori di risultato e di impatto per l'Azione 3 prevista per gli interventi di informazione e comunicazione del FSE "Informare i destinatari finali", e approfondiscono analiticamente valore e soglie obiettivo dei relativi indicatori. Agli intervistati è richiesto un contributo professionale e creativo, per cui sono previsti ampi spazi di domande aperte.

6.1 Tra i seguenti indicatori di risultato, individuati nella prima fase dell'indagine, valuti quali sono i più adeguati per indirizzare e rilevare l'efficacia della comunicazione verso i *destinatari finali*. Indichi da 1 (molto scarso) a 10 (molto importante), e possibilmente i valori soglia oltre/entro i quali l'azione di comunicazione si può ritenere efficace.

Indicatori di risultato	Valore	Soglie consigliate
Numero di strumenti distribuiti (opuscoli, vademecum, newsletter, manuali, adesivi, poster, brochures, CD rom)		
Numero di utenti incontrati per tipologia e sede		
Livello di gradimento		
Numero di utilizzatori sportello		
Numero di accessi ai siti e alle pagine dedicate		
Numero di contatti/utenti		
Numero di domande di partecipazione alle iniziative		

6.2 Con quali strumenti è opportuno che venga misurato l'indicatore d'impatto previsto per l'Azione 3 "Aumento della visibilità delle opportunità presso i destinatari finali"? È possibile definire valori soglia di efficacia ed in tal caso quali potrebbero essere?

6.3 Quali criticità individua nell'implementazione delle attività di comunicazione rivolte ai *destinatari finali*, e quali riflessi esse hanno sugli indicatori?

6.4 Indichi quali elementi alternativi e/o integranti migliorerebbero, a suo avviso, gli indicatori per l'Azione 3 (altri indicatori significativi, ecc.).

6.5 Segue un'elencazione delle *fonti* individuate nella prima fase dell'indagine, in riferimento ai principali risultati attesi per l'Azione 3. Indichi valori da 1 a 10.

Principali risultati	Fonti	Difficoltà di reperimento dati: 1 molto difficile, 10 molto facile	Onerosità dei dati: 1 poco oneroso, 10 molto oneroso
Numero strumenti distribuiti (opuscoli, vademecum, newsletter, manuali, adesivi, poster, brochures, CD rom)	Dati sulla partecipazione		
Numero utenti incontrati per tipologia e sede	Dati sulla partecipazione		
Livello di gradimento	Numero domande presentate		
Numero utilizzatori sportello	Dati sugli utilizzatori		
Numero accessi ai siti e alle pagine dedicate	Contatore accessi		
Numero contatti/utenti	Contatore contatti		
Numero domande di partecipazione alle iniziative	Numero iscrizioni pervenute		

6.6 Può suggerire altre fonti di informazione per la misurazione dei risultati e degli impatti dell'Azione 3, oltre a quelle già riportate? Se sì, le indichi di seguito.

B • GLI INTERVISTATI

B.1 • I REFERENTI ISTITUZIONALI

N°	Regione di provenienza	Ente di provenienza	Nominativo degli esperti	Ruolo	Settore/ Dipartimento
1	Umbria	Regione Umbria	dott. G. Seri	Referente Comunicazione regionale FSE	Comunicazione FSE
2	Umbria	Regione Umbria	d.ssa A. Bistoni	Dirigente	Settore Comunicazione Istituzionale e Stampa
3	Umbria	Regione Umbria	dott. G. Tarpani	Funzionario	Settore Comunicazione Istituzionale e Stampa
4	Umbria	Regione Umbria	dott. V. Ambroglini	Capogabinetto Assessore	Assessorato alla Formazione
5	Umbria	Provincia di Perugia	d.ssa A. Barbieri	Dirigente	Assessorato alla Formazione
6	Umbria	Provincia di Perugia	dott. S. Bonaduce	Funzionario	Assessorato alla Formazione
7	Umbria	Provincia di Terni	dott. F. Fogliano	Dirigente	Servizio Politiche Formative e del Lavoro
8	Umbria	Provincia di Terni	dott. A. Puglielli	Funzionario	Servizio Politiche Formative e del Lavoro
9	Lombardia	Regione Lombardia	dott. M. Terruzzi	Dirigente e Responsabile del Piano di Comunicazione	Struttura Comunicazione e Informazione
10	Lombardia	Regione Lombardia	d.ssa R. Viotti	Dirigente del settore Formazione Professionale	Settore Formazione Professionale
11	Lombardia	Regione Lombardia	dott. M. Bassi	Dirigente del settore Formazione Professionale	Settore Formazione Professionale
12	Lombardia	Provincia di Milano	d.ssa P. Zampaglione	Funzionario referente Formazione Professionale	Settore Formazione Professionale
13	Lombardia	Provincia di Milano	d.ssa C. Sorrentino	Funzionario istruttore Formazione Professionale	Settore Formazione Professionale
14	Lombardia	Provincia di Mantova	d.ssa M. Caosi	Responsabile	Settore Formazione Professionale

B.2 • I DESTINATARI/OPERATORI

N°	Regione di provenienza	Società/Ente di provenienza	Nominativo degli esperti	Ruolo	Settore/Area
1	Umbria	BBJ Bruxelles Italia	d.ssa A. Garbagnati	Referente FSE	
2	Umbria	CNOS - FAP Perugia	d.ssa C. Marra	Referente	Direzione Generale
3	Umbria	Consorzio SIR Umbria	dott. S. Paggetti	Direttore	Direzione
4	Umbria	ECIPA CNA	d.ssa A. Teresa	Responsabile	
5	Umbria	CONFAPI	d.ssa D. De Paolis	Responsabile	Centro Studi
6	Lombardia	Fidia	dott. L. Morales	Dirigente	Direzione
7	Lombardia	Confartigianato Lombardia	dott. C. Sciuccati	Dirigente	Direzione
8	Lombardia	ENAIP Lombardia	dott. B. Longhi	Dirigente	Direzione
9	Lombardia	Fondazione Luigi Clerici	dott. A. Cesana	Direttore	Direzione
10	Lombardia	CEFRIEL	dott. F. Giani	Dirigente	Direzione
11	Lombardia	CFP Vigorelli	dott. G. Prato	Dirigente Provincia e vice-direttore CFP "Vigorelli"	Settore Formazione Professionale

B.3 • LE SOCIETÀ DI COMUNICAZIONE

N°	Regione di provenienza	Società/Ente di provenienza	Nominativo degli esperti	Ruolo
1	Lazio	Saatchi&Saatchi	d.ssa G. Buoncristiani	Funzionario
2	Lazio	Demoscopea	d.ssa F. Saini	Funzionario
3	Lazio	Zenit Optimedia	d.ssa C. Villa	Funzionario
4	Lombardia	GRM	dott. L. De Simone	Dirigente
5	Lazio	Gruppo Publimedia	dott. S. Baldassarri	Dirigente
6	Umbria (Perugia)	Molly Design	dott. F. Giuli	Dirigente

C • I PARTECIPANTI AI FOCUS GROUP

C.1 • MILANO 1 DICEMBRE 2003

Per le Istituzioni

Ing. M. TERRUZZI, Dirigente Responsabile del Piano di Comunicazione FSE della Regione Lombardia.

Dott.ssa C. SORRENTINO, Esperto amministrativo e di supporto alla formazione professionale - Provincia di Milano.

Dott.ssa P. ZAMPAGLIONE, Istruttore amministrativo direttivo ed esperto in comunicazione istituzionale - Provincia di Milano.

Dott. P. POLETTINI, Funzionario del Settore Formazione Professionale - Provincia di Mantova.

Per i Destinatari/Operatori

Dott. G. PRATO, vice-direttore del CFP Vigorelli di Milano.

Dott.ssa F. WENDER, CEFRIEL - Politecnico di Milano.

Dott.ssa M. PUERARI, Coordinatore, formatore e progettista di formazione FIDIA - Milano.

C.2 • PERUGIA 2 DICEMBRE 2003

Per le Istituzioni

Dott.ssa A. BISTONI, Dirigente del Settore Comunicazione Istituzionale e Stampa Regione Umbria.

Dott. G. TARPANI, Funzionario del Settore Comunicazione Istituzionale e Stampa della Regione Umbria.

Dott. G. SERI, Responsabile Informazione, Pubblicità e Comunicazione regionale FSE - Regione Umbria.

Dott. S. BONADUCE, Funzionario dell'Assessorato alla Formazione - Provincia di Perugia.

Dott. F. FOGLIANO, Dirigente del Servizio Politiche Formative e del Lavoro - Provincia di Terni.

Dott. A. PUGLIELLI, Funzionario del Servizio Politiche Formative e del Lavoro - Provincia di Terni.

Per i Destinatari/Operatori

Dott.ssa D. DE PAOLIS, Responsabile Centro Studi CONFAPI Umbria.

Finito di stampare nel mese di aprile 2004
dalla Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)