

CAPITOLO 12. La riflessione finale

Nello schema che stiamo usando fin dall'inizio il lavoro di comunicazione inizia con un'attività di pensiero (la ricerca) e si conclude in modo analogo con una riflessione finale sui risultati ottenuti. Questa fase del processo di comunicazione si può definire valutazione. Se la ricerca serve a capire dove siamo, la programmazione a capire dove vogliamo andare e la realizzazione è andare nella direzione desiderata; la valutazione permette di conoscere se abbiamo veramente raggiunto la nostra meta, in che modo e se l'avremmo potuta raggiungere in modo migliore.

1. IL CONCETTO DI VALUTAZIONE

La valutazione è l'attività sistematica e costante che permette di misurare i risultati raggiunti dall'ufficio stampa. *Sistematica* significa: elaborata, pianificata e realizzata tanto seriamente quanto le altre fasi del processo di comunicazione¹. La valutazione non è una semplice considerazione generica, ma deve procedere secondo un sistema e un metodo. Inoltre è *costante* perché riguarda tutti i livelli del lavoro, dalle azioni specifiche (ad esempio l'analisi del risultato di una conferenza stampa) fino alla misurazione dell'efficacia dell'intero programma.

Valutare significa conoscere il valore di qualcosa. Da questo punto di vista è un'attività che ha a che fare con elementi quantitativi ed elementi qualitativi. La valutazione richiama i concetti di misurare e calcolare, ma non coincide esattamente con essi. Non si esaurisce in un semplice conto dei benefici e dei costi, il suo scopo è formulare un giudizio complesso sul lavoro svolto. Valutare significa conoscere la realtà di qualcosa.

Un buon lavoro di *media relations* non può mancare della fase di valutazione, perché solo su questa si può impostare il miglioramento delle attività future e l'elaborazione dei programmi successivi. Ciò che dà impulso ai cambiamenti di strategie, di mezzi, di messaggi, perfino di budget, non può che essere una seria attività di valutazione fatta sul un programma di comunicazione appena concluso. I risultati della valutazione alimentano la fase di ricerca successiva per l'elaborazione del un nuovo programma di relazioni con i media.

La valutazione delle *media relations* inoltre deve fondersi nel processo valutativo più generale che investe l'intero programma di comunicazione di un'organizzazione. Come abbiamo più volte chiarito, l'attività di relazione con i media è una delle funzioni del dipartimento di comunicazione. Solo armonizzando i risultati con gli altri aspetti della comunicazione si può raggiungere una visione completa della situazione. Un'ottica incentrata solo sui risultati "mediatici" potrebbe dare una visione falsata del lavoro svolto. A volte una copertura giudicata insufficiente esclusivamente dal punto di vista dell'ufficio stampa, può mostrarsi un buon risultato per un diverso tipo di pubblico (ad esempio il pubblico interno o le autorità locali).

Valutare non è un'attività esclusiva della comunicazione istituzionale. Ogni tipo di lavoro organizzato richiede che ci sia un momento in cui fermarsi per ragionare sugli obiettivi raggiunti o

¹ Cfr. Carole Howards – Wilma Mathews, *On Deadline. Managing Media Relations*, Waveland Press, Prospect Heights, Illinois, 2000, p. 271

meno. Un esempio chiarificatore è quello dello studente universitario che pianifica il suo programma di studio, lo applica dedicando le ore necessarie per acquisire le conoscenze, infine, al momento dell'esame opera un doppio tipo di valutazione: un'autovalutazione per rendersi conto se è veramente pronto e un'eterovalutazione data dal professore che lo esamina.

La valutazione è in generale il culmine di ogni attività. È una tappa irrinunciabile: vuol dire conoscere la reale efficacia, la portata del lavoro svolto. Una valutazione ben eseguita dissipa l'incertezza e la perplessità sull'utilità delle scelte fatte e delle strade intraprese. Dà certezza sulle azioni compiute e sui loro effetti, fugando dubbi e timori, mettendo nelle condizioni di rilanciare laddove non si sono raggiunti gli obiettivi desiderati.

In qualche modo la valutazione esplicita i punti forti e i punti deboli del proprio operato, evitando di lasciare al caso o all'improvvisazione il miglioramento delle strategie. I vantaggi di una valutazione ben fatta sono molteplici: permette di conoscere la realtà con un alto grado di certezza e di individuare i meccanismi che hanno portato a una determinata situazione, aiuta a trarre profitti concreti e tangibili dall'esperienza, delinea in modo preciso le possibilità di intervento sui programmi futuri, sull'organizzazione del lavoro e sulla formazione del personale.

2. LA VALUTAZIONE NEGLI UFFICI STAMPA

Così come i diversi settori di un'istituzione forniscono continuamente al vertice elementi per poter giudicare l'opportunità delle decisioni prese o, al contrario, per cambiare rotta, anche l'ufficio stampa deve saper fornire dati e documentazione sulle attività svolte al servizio dell'istituzione².

Le *media relations*, come funzione della comunicazione istituzionale, devono anch'esse produrre, alla fine di ogni attività informativa, elementi tangibili sui risultati ottenuti. Questo non significa che la valutazione serve solo ed unicamente a mostrare al vertice cosa si sta facendo e come lo si sta facendo. I risultati del processo valutativo servono in primo luogo ai componenti dell'ufficio stampa per correggere continuamente il tiro, adeguarsi agli obiettivi generali dell'istituzione e prestare un servizio sempre più professionale ai giornalisti.

Il lavoro di diffusione di informazioni attraverso comunicati, conferenze stampa, invio di notizie sugli eventi e rilascio di interviste, non dà da sé, automaticamente, la sicurezza che il messaggio sia arrivato nel modo che si desiderava. Anche in questo campo un'accurata valutazione può dare elementi concreti sull'efficacia delle operazioni. Può ad esempio mostrare se quel comunicato o quell'articolo sono arrivati alle persone giuste, se sono arrivati al momento giusto, se sono stati pubblicati e che tipo di interesse hanno suscitato nel pubblico. Tutti elementi fondamentali per capire la realtà presente e programmare le iniziative future.

Nell'ambito della comunicazione non è semplice valutare. A differenza di altri campi l'oggetto della comunicazione non è facilmente quantificabile. Lo stato delle relazioni con i media e la reputazione di un'istituzione sono beni intangibili non immediatamente riconducibili a numeri e statistiche. È più facile valutare un'attività commerciale attraverso i prodotti venduti e l'aumento di clienti, oppure un'attività politica che alla fine deve far sempre i conti con i voti dei cittadini. Persino un'attività giornalistica può essere più facile da valutare perché avrà sempre a che fare con i numeri degli abbonati, dei telespettatori o degli ascoltatori.

² Per un'analisi del dibattito in corso sui metodi di valutazione consultare Heike Puchan, Magda Pieczka, Jaquie L'Etang, "Rethinking PR Evaluation", *Journal of Communication Management*, Vol. 4, N. 2, novembre 1999, pp. 164-174.

Avere una misura di come procedono le relazioni con i giornalisti o di come viene svolto il lavoro di mediazione informativa non è semplice. Se poi a questo si aggiunge, come è scopo di questo testo, analizzare le *media relations* con un focus particolare sulle organizzazioni no-profit, il discorso si complica ulteriormente. Come si calcola il miglioramento della reputazione di un'istituzione sociale nei mass media? Come si valuta l'impatto sulla società di un dato messaggio umanitario, civile, di servizio? La sfida sta nel riuscire a rispondere a questi quesiti nel modo più dettagliato possibile.

2.1 Requisiti

Per effettuare un serio lavoro valutativo sono richiesti quattro requisiti indispensabili:

- a) *rigore*: lo sforzo di valutazione deve tendere all'eliminazione di ogni vaghezza e approssimazione. In questo senso, la valutazione non può ridursi a porsi in modo superficiale e sbrigativo domande su ciò che si sta facendo. Devono piuttosto essere impiegati i mezzi, il tempo e le metodologie necessarie per giungere a delle conclusioni ben documentate.
- b) *distacco*: la valutazione non è possibile senza la capacità di riconoscere i propri limiti. La valutazione è efficace se si riescono a individuare più i difetti che i pregi. Se si è invece in un atteggiamento di attaccamento al proprio stile e alle proprie idee, si rischia di diventare impermeabili a ogni conclusione che suggerisca cambiamento.
- c) *sensibilità alla comparazione*: la valutazione acquista maggiore efficacia quando i risultati attuali possono essere messi a confronto con analisi precedenti: dell'anno precedente, di situazioni del passato o di altri momenti di particolare interesse. Il saper paragonare momenti diversi di lavoro rende capaci di cogliere più in profondità il dettato delle esperienze fatte.
- d) *desiderio di miglioramento*: saper cogliere appieno i frutti della valutazione richiede la convinzione ferma che si può sempre progredire. Il desiderio di cambiamento e innovazione – per raggiungere risultati sempre più accettabili – è indispensabile per valutare il proprio lavoro.

Valutare, pertanto, non è solo una questione tecnica. Ha più a che fare con la professionalità dell'addetto stampa che con l'applicazione di sistemi e procedure. Desiderare una continua crescita nel proprio lavoro è una qualità che si acquista con il tempo e richiede un atteggiamento di autocritica positivo, oltre che coraggio nel saper rilanciare laddove non si sono raggiunti i risultati.

2.2 Fasi: la valutazione in itinere e la valutazione finale

La valutazione può essere fatta in diversi momenti. Essa può essere: *valutazione finale*, quando viene fatta alla fine del programma generale di comunicazione (ad esempio su base annuale), oppure *valutazione in itinere* di ciascuna singola azione informativa e di mediazione informativa.

La *valutazione in itinere* è quella che si può fare ogni volta che si conclude un'azione specifica: un incontro con un giornalista, l'invio di un comunicato e relativa copertura mediatica, una conferenza stampa e così via. Fermarsi a riflettere subito dopo aver agito è un buon modo per migliorare in corsa il tiro e prendere provvedimenti immediati.

Spesso questa fase viene sottovalutata perché difficile da applicare. Il lavoro di mediazione richiede dinamicità e rapidità, tanto da portare a procedere da un'azione a quella successiva senza fermarsi a riflettere. In realtà la *valutazione in itinere* è un modo per guadagnare tempo: gli elementi che emergono dalla valutazione di un'azione informativa appena svolta, arricchiscono il materiale e l'atteggiamento mentale che servirà per le azioni future. Accorgersi in tempo della bontà o dell'inefficacia di un comunicato permette di realizzare più rapidamente quello successivo, perché già si conosce su cosa puntare.

Inoltre tutto ciò che è stato raccolto durante la *valutazione in itinere* va ad alimentare la *valutazione finale*. Ricostruire l'intero percorso del programma è un lavoro complesso che può essere facilitato dall'aver raccolto, nel corso dell'anno, gli elementi valutativi fondamentali di ciascuna azione.

La *valutazione finale* serve ad avere una visione analitica d'insieme e deve essere fatta con la dovuta cura e il dovuto tempo. Rappresenta un patrimonio inestimabile per il lavoro futuro dell'ufficio perché, come abbiamo già visto, darà di nuovo il via al processo di comunicazione alimentando le successive fasi di ricerca, programmazione e quindi realizzazione futura.

3. METODI

3.1 *Quantificare e qualificare*

La prima cosa da fare per valutare è riuscire a rendere il più possibile quantificabile l'oggetto del lavoro di *media relations*. Pur con i loro limiti, i dati quantitativi e i numeri sono una prima base su cui lavorare per trarre conclusioni oggettive su ciò che è stato fatto. Come afferma Heitpas, è bene che lo stesso programma dell'ufficio stampa contenga alcuni elementi tanto specifici e concreti da servire esso stesso come parametro di valutazione.

Ciò vuol dire che il primo oggetto da valutare sono gli obiettivi del programma che contengono elementi direttamente quantificabili. Per esempio: incontrare personalmente tutti i direttori delle testate nazionali, inviare documentazione ai giornalisti specializzati in questioni osciali, elaborare una mailing list di tutti i reporter specializzati in un determinato settore, ecc.

Altre voci da quantificare potrebbero essere: quanti articoli concernenti l'organizzazione sono stati pubblicati; quanti lettori hanno avuto; quante interviste hanno rilasciato persone che lavorano nell'organizzazione e a quali giornali; con quanti giornalisti ha avuto a che fare l'ufficio stampa; con quanti si è sviluppato un rapporto personale stabile; quanto è stato speso in totale. E così via fino a riuscire ad avere più dati numerici e concreti possibili.

Per facilitare il compito di raccolta dati è opportuno che nell'ufficio stampa si tenga traccia di tutte le azioni informative che si intraprendono. Ad esempio, nella normale attività di un anno si svolgono nell'ufficio decine di interviste, incontri con giornalisti, riunioni; si scrivono e si inviano comunicati, pezzi di background, articoli; se non si prende nota, seppur brevemente, sarà molto difficile quantificare al momento della riflessione finale.

Ricostruire un intero anno di attività può essere un'impresa quasi impossibile proprio perché la natura delle relazioni con i media è variabile e incostante, piena di imprevisti e opportunità che nascono all'improvviso. Tenere ben ordinati gli appunti su ciò che si sta facendo, classificare con criteri adeguati nel computer i ritagli stampa che si generano, archiviare con cura le rassegne

stampa e i resoconti di progetti specifici, sono tutte azioni che in qualche modo contribuiranno alla valutazione futura.

Questo sforzo di quantificazione non è altro che la materia grezza su cui lavorare. Il processo di valutazione non può certo fermarsi a questo livello perché valutare non coincide con calcolare. Può accadere ad esempio che dalla lista risulti un numero raddoppiato di contatti stabili con giornalisti, ma se il numero non indica che tipo di rapporto c'è, in quale tipo di testata i giornalisti lavorano e in che modo, se solitamente recepiscono le informazioni che gli vengono inviate oppure no, se le diffondono nel modo a noi congeniale, ecc. – quel numero da solo non dice molto.

È importante che dopo la raccolta dei dati ci sia una fase analitico-riflessiva sul loro significato. È in questa fase che si effettua una vera e propria valutazione del lavoro. È di certo la fase più delicata. Dai numeri e dalle quantità bisogna passare al giudizio sulla qualità del lavoro svolto.

Starà all'addetto stampa studiare il contenuto degli articoli che riguardano l'istituzione, tenendo presente la loro provenienza, se sono positivi o negativi, se la loro positività o negatività dipende dal modo in cui sono state diffuse le informazioni o se può dipendere dall'orientamento del giornalista e così via. Di pari passo si dovranno analizzare le relazioni con i giornalisti, in che modo è stato risposto alle loro richieste, qual è la loro percezione del lavoro dell'ufficio e tutto ciò che rappresenta un giudizio sulla qualità delle azioni svolte.

La valutazione del lavoro dell'ufficio stampa non si riduce alla semplice analisi della copertura mediatica. Valutare non significa raccogliere i ritagli di giornali: questa attività insieme a tutti i metodi di misurazione del *media placement* “hanno una brutta nomea nella comunicazione istituzionale, perché troppo spesso sono intesi erroneamente come misure dell'impatto dell'intero programma”³. Sebbene l'uscita sui media di pezzi che riguardano l'istituzione sia il frutto più evidente e immediato delle *media relations*, la valutazione dovrebbe allargare il suo campo a tutti gli altri aspetti del lavoro.

Uno schema chiarificatore è quello proposto da Sandra Macleod che individua quattro livelli di misura nella valutazione della copertura mediatica⁴. Il primo livello è quello dell'*input*, esso indica l'attuale reputazione dell'istituzione sui media e nell'opinione pubblica. È il punto di partenza. Ad un secondo livello c'è l'*output*: la misurazione dei messaggi, se sono stati inviati, se sono stati pubblicati e se hanno raggiunto i pubblici stabiliti. I livelli successivi sono l'*out-take*, cioè il grado di comprensione del messaggio da parte di un pubblico, e l'*out-come*, cioè quanto il messaggio ha influito sull'atteggiamento del pubblico.

La misurazione della copertura mediatica solitamente non può andare oltre il secondo livello: “può indicare dove un'informazione è apparsa e fa trarre conclusioni sull'impatto e le impressioni provocate nel pubblico (*output*), ma non può indicare se il pubblico ha recepito il messaggio (...) né può dire se la copertura ha influito sul comportamento e ha prodotto un cambiamento di opinioni (*out-come*), eccetto eventualmente quella del giornalista, della testata o della stazione radio”⁵.

Gli altri livelli devono essere misurati con metodi diversi. Tra quelli più classici ci sono i sondaggi di opinione, i focus group e le interviste in profondità. Sono metodi di solito molto costosi e

³ Cfr. Scott CUTLIP, Allen CENTER, “Effective Public Relations”, op. cit, p. 422

⁴ Cfr. Sandra MACLEOD, “The Power of the Media and How to Measure It”, *Journal of Communication Management*, Vol. 2, N. 4, giugno 1998, p. 383.

⁵ Ibid.

dispendiosi di energie e non sempre risultano perfettamente adeguati alle necessità dell'ufficio stampa.

3.2 Porsi le domande

Un fattore fondamentale della valutazione è la capacità di porsi le domande adeguate. Così come un buon giornalista è maestro nel capire la realtà di una situazione facendo le domande giuste alle persone giuste, così il buon addetto stampa dovrebbe essere un bravo intervistatore di se stesso e dei suoi collaboratori. Le domande devono essere semplici e chiare e gravitare attorno a tre ambiti principali:

- a) *il modo di lavorare*: tutto quello che nell'ufficio riguarda la routine quotidiana, organizzazione, procedure, divisione dei compiti, orari, rapporti tra colleghi, ecc.
- b) *i risultati raggiunti*: cosa realmente è stato realizzato, quali obiettivi si possono considerare completati, quali gli effetti concreti del lavoro di relazione con i media.
- c) *lo studio delle alternative*: in ogni situazione ci sono possibili modi diversi di procedere. Ai fini della valutazione può essere interessante anche porsi domande su cosa sarebbe cambiato se, in determinate circostanze, si fosse agito diversamente.

Il tipo di domande specifiche da porre possono variare molto da organizzazione a organizzazione. A seconda della grandezza, del settore di attività, dello sviluppo del lavoro di relazione con i media e di altri fattori. Porsi le domande giuste è cruciale: non esiste un modello valido per tutte le realtà, ognuna deve trovare un metodo adeguato al proprio stile e lavoro.

3.3 I giornalisti come consulenti

L'Ufficio Stampa spende la maggior parte del suo tempo ad avere a che fare con i giornalisti. Sono loro gli intermediari che veicolano sui diversi media i messaggi che l'istituzione vuol fare arrivare ai pubblici. Ciò li rende un riferimento importante anche per quanto riguarda la valutazione: "chiedere ai giornalisti più esperti ed equilibrati un giudizio sull'azienda in generale, o su un'operazione in particolare, può essere un sistema di valutazione molto utile e praticamente a costo zero⁶".

Chi meglio di un giornalista può valutare l'adeguatezza di un comunicato, la precisione di una scheda di approfondimento, il risultato di un'intervista? Il reporter è in una posizione privilegiata: conosce il punto di vista del pubblico per cui scrive, e ha a che fare con chi gli fornisce gli elementi per diffondere notizie. Dalla sua posizione può dare consigli molto efficaci sia sul lavoro specifico dell'ufficio stampa, sia sull'istituzione in quanto tale e il suo modo di porsi all'esterno.

Questo aspetto sottolinea ancora una volta l'importanza di costruire rapporti professionali che siano innanzitutto personali e di fiducia. I giornalisti possono essere chiamati a fare un vero e proprio lavoro di consulenza informale per l'organizzazione. Ad esempio all'indomani di un evento o di una campagna di comunicazione può essere interessante avere un *feedback* dai giornalisti su quanto

⁶ Sergio Veneziani, *Organizzare l'ufficio stampa*, op. cit., p. 68

le azioni informative siano state utili per il loro lavoro, cosa poteva essere preparato meglio, quali messaggi non sono risultati adeguatamente espressi e così via.

4. MODELLO DI VALUTAZIONE PER ISTITUZIONI DEL NO-PROFIT

La letteratura sulla comunicazione istituzionale offre diversi modelli per valutare il lavoro di *media relations*. Howard e Mathews⁷, ad esempio, propongono una lista di sette ambiti su cui dovrebbero vertere le domande fondamentali:

1. La relazione che si è stabilita con i rappresentanti dei media;
2. L'impatto che i messaggi inviati hanno avuto sui pubblici che si desiderava raggiungere;
3. Il numero di persone raggiunte attraverso i media e con i giornalisti;
4. Il modo con cui i messaggi sono percepiti dal pubblico;
5. Quanti media hanno usato il messaggio;
6. Quali media hanno usato il messaggio;
7. La stima del lavoro compiuto dall'ufficio stampa;

Baar **propone un modello ancora più sintetico** in cui vengono proposte quattro domande fondamentali, che hanno un accento più economico:

- a) Si è contribuito al raggiungimento degli obiettivi generali dell'organizzazione?
- b) L'investimento ha dato i frutti che si attendevano?
- c) Globalmente si può giustificare la spesa dell'ufficio stampa?
- d) In particolare quali sono le spese davvero necessarie?

Questi e altri modelli non sono direttamente applicabili all'ufficio stampa di un'istituzione del terzo settore. Il primo, è focalizzato sulla quantità e sui numeri, e rischia di dare un'idea solo esteriore del lavoro fatto e può avere il limite di non raggiungere in profondità le motivazioni di fondo che possono orientare un'istituzione del no-profit.

Il secondo ha il pregio di collegarsi direttamente con le risorse economiche. Di solito valutare in base ai costi è un buon modo per mantenere una prospettiva concreta e operativa. Allo stesso tempo ci sono sfumature di fondamentale importanza – come ad esempio la qualità delle relazioni con i giornalisti – che non si possono misurare economicamente.

Sulla base di questi e altri modelli presenti nella letteratura sulla comunicazione istituzionale si potrebbe formulare un modello di valutazione che si addica alla natura specifica delle istituzioni del no-profit. In questo modello l'attenzione non può essere posta né solo sulle risorse economiche e nemmeno su elementi puramente esteriori come l'effettiva pubblicazione sui media dei messaggi diffusi dall'istituzione. Lo scopo è riuscire a valutare il lavoro di ufficio stampa nel suo insieme cioè il lavoro di relazione (con i giornalisti e con il vertice e gli altri dipartimenti dell'istituzione) e il lavoro di mediazione informativa (diffusione di messaggi, notizie e contenuti).

FIGURA 1

MODELLO DI VALUTAZIONE PER ORGANIZZAZIONI DEL NO-PROFIT

[da elaborare meglio graficamente]

⁷ Cfr. Carole Howards – Wilma Mathews, *On Deadline. Managing Media Relations*, Waveland Press, Prospect Heights, Illinois, 2000, p. 272

Elemento di valutazione	Temi su cui porre domande
OBIETTIVI In che modo viene percepita l'immagine dell'istituzione sui media.	Elaborazione e diffusione dei messaggi.
	Come vengono pubblicati i messaggi.
	Come sono percepiti dai diversi destinatari.
PERSONE Come sta procedendo il lavoro dell'ufficio stampa	Rapporti con i giornalisti.
	Rapporti tra colleghi nell'ufficio stampa e con gli altri dipartimenti.
	Competenza dei collaboratori.

Il modello (fig 1) parte da due elementi principali di valutazione: gli obiettivi dell'ufficio stampa e le persone che prendono parte al processo di mediazione informativa. Questa distinzione permette di arrivare ad una valutazione che non solo dica se determinati traguardi sono stati raggiunti ma che sappia anche di identificare se c'è qualcosa da migliorare nel modo di raggiungerli.

Ciascun elemento porta a tre categorie di domande da porsi. Per gli obiettivi le domande riguarderanno in che modo vengono elaborati e diffusi i messaggi, le domande che possono riguardare lo stile, i metodi concreti (meglio una conferenza stampa o un semplice comunicato per questa notizia?), il tipo di invii che sono stati fatti (troppi, troppo pochi, alle persone giuste, ecc.). Oppure domande su come sono stati recepiti i messaggi dai media, se sono stati pubblicati, con che estensione, con quale frequenza, quali sono stati ignorati e così via. Infine domande sulla percezione da parte dei pubblici: se una certa opinione negativa è cambiata, se sono cambiati i rapporti con autorità locali o politici e quant'altro.

Per le persone le domande avranno a che fare in primo luogo con le relazioni personali sia interne (con gli altri dipartimenti, tra i colleghi dell'ufficio, con il vertice) sia esterne (con i giornalisti e i responsabili dei media). In secondo luogo sarà opportuno interrogarsi sullo stato della formazione di chi lavora nell'ufficio stampa: se sono necessari corsi di aggiornamento, se è bene approfondire certe tematiche per dare più efficacia all'elaborazione dei messaggi, se c'è bisogno di studiare meglio il settore di attività dell'organizzazione e tutto ciò che concerne il lavoro di studio e crescita culturale degli addetti alle *media relations*.

Al centro della valutazione ci sono quindi i messaggi e le persone. In questa prospettiva ciò che più interessa è che il contenuto dei messaggi sia stato adeguato agli scopi dell'istituzione e che, nell'elaborarli e diffonderli, si siano soprattutto consolidate le relazioni personali sia tra colleghi che con i giornalisti. Inoltre considera anche la crescita professionale dello staff dell'ufficio. Una valutazione di questo tipo è in linea con il modello bidirezionale di mediazione in cui ciò che interessa in fin dei conti è che in tutto il lavoro informativo ci sia un effettivo beneficio per entrambi le parti: l'istituzione da un lato (e quindi anche lo sviluppo dell'ufficio stampa) e i giornalisti e i media dall'altra.

6. I DESTINATARI DELLA VALUTAZIONE

Il processo di valutazione dovrebbe inserirsi pienamente nella routine del lavoro. Deve applicare dei metodi concreti e ben confezionati e deve produrre dei risultati che servano ai diversi interlocutori dell'ufficio stampa.

La valutazione non è qualcosa che rimane nelle mura dell'ufficio. Il suo scopo fondamentale è arricchire il patrimonio di esperienze e la crescita dell'organizzazione nel suo insieme. Per prima cosa è quindi necessario che tutte le informazioni che provengono dal lavoro valutativo siano rielaborate in forma adeguata per essere condivise a vari livelli nell'organizzazione.

A seconda della struttura e di come l'ufficio stampa è inserito nell'organigramma, l'insieme di ciò che è emerso nella valutazione va comunicato e reso comprensibile a chi di dovere. Solitamente nelle grandi organizzazioni, dove la carica di direttore della comunicazione è separata da quella dell'addetto stampa, è bene che i risultati della valutazione siano condivisi con lui innanzitutto. Sarà poi il direttore della comunicazione a rendere partecipe il vertice dei suggerimenti provenienti dal lavoro valutativo. Nelle piccole organizzazioni è possibile invece che l'addetto stampa coincida con il direttore di comunicazione e relazioni direttamente al presidente o al segretario generale. Anche in questi casi l'aspetto fondamentale è far sì che la mole di materiale emerso sia utile all'attività decisionale e metta in grado chi sta al vertice di prendere decisioni in base alle nuove prospettive emerse dal lavoro riflessivo-valutativo.

Insomma, ancora una volta, per l'addetto stampa un compito di sintesi e di scrittura con un forte elemento di servizio all'organizzazione. Valutare bene, e saper comunicare bene i risultati della valutazione è, in fin dei conti, il culmine dell'attività, che in questo modo contribuisce al miglioramento del lavoro dell'intera organizzazione arricchendone il patrimonio di esperienze. Un'organizzazione il cui ufficio stampa sa riportare in modo adeguato gli elementi che hanno portato a vittorie o sconfitte nel rapporto con i media e con l'opinione pubblica, è avvantaggiata nel delineare le strategie per il futuro.

6. CASO PRATICO: IL MODELLO ORAO DI MEDIA COVERAGE ANALYSIS

Un caso concreto che vale la pena di citare a mo' di esempio è il metodo di *Media Coverage Analysis* dell'agenzia italiana ORAO News⁸. Questo modello parte dalle premesse che, per una verifica degli effetti della comunicazione, la semplice somma dei dati quantitativi non è sufficiente. Ciò che invece è strategico è poter avere la misura della relazione qualitativa tra l'informazione e gli effetti/risultati ottenuti.

Il modello si basa su alcuni indicatori sintetici che rendono possibile stimare se una notizia è stata recepita, con quale intensità, con quale tono (favorevole o contrario) e con quale valore. Inoltre, attraverso la comparazione di questi indici, è possibile misurare il livello di "disonomia" cioè la distanza tra gli obiettivi massimi raggiungibili (ciò che l'istituzione desiderava comunicare) e quelli effettivamente raggiunti.

Gli indicatori sintetici proposti sono due: *l'unità di misura della pressione dei media* (UPM) e *l'indice della qualità della comunicazione* (IQC). Il primo, UPM, definisce le dimensioni strettamente quantitative dell'informazione, cioè indica quanto spazio una certa notizia ha avuto sui media, su quale tipo di media a seconda del loro peso e, infine, in che misura sia giunta al pubblico

⁸ Orao News, agenzia quotidiana di informazione analisi e rassegna stampa www.orao.it. Documento di presentazione "Media Coverage Analysis. Il nuovo modello ORAO",

di interesse per l'istituzione (*target group*). Tutti questi fattori vengono sintetizzati in un valore numerico definito⁹. Il secondo indicatore, IQC, dà informazioni qualitative: è calcolato attraverso la creazione di scale di valori (positivi e negativi) che analizzano il tono di ogni singolo articolo (favorevole o contrario).

Se si incrociano i due indici UPM e IQC si ha una prima verifica dell'andamento dell'informazione. La distanza tra i due valori (quantità di diffusione di una notizia e indicatore del tono) indica la "disonomia" fra gli obiettivi massimi raggiungibili e quelli effettivamente raggiunti. Ad esempio se una certa notizia di tono contrario (quindi con indice IQC molto negativo) ha avuto una diffusione massima raggiungendo soprattutto il pubblico primario (quindi con UPM elevato), la "disonomia" sarà massima. Al contrario se una notizia con tono favorevole (IQC elevato) raggiunge la diffusione massima (UPM elevato) il livello di "disonomia" sarà molto basso indicando che gli obiettivi raggiunti si sono avvicinati al massimo raggiungibile.

Questi indicatori si possono poi incrociare con altri fattori di interesse. Ad esempio si può avere un'analisi comparativa dell'IQC e dell'UPM in relazione a una specifica area tematica o in relazione ad una determinata zona geografica di interesse.

Altro fattore del modello è un'analisi delle *media relations* che consiste nel elaborare una lista ragionata dei giornalisti che più spesso si occupano dei temi di interesse per l'organizzazione. In questo modo è possibile avere una mappatura delle testate e delle firme che possono più interessare gli invii informativi dell'ufficio stampa.

L'insieme di questi dati poi può essere sottoposto a un processo di *validazione* nel quale i risultati rilevati nella *Media Coverage Analysis* vengono messi in correlazione ai risultati effettivi dell'informazione sul pubblico di interesse (*target group*). Le tecniche utilizzate sono di due tipi: da una parte sondaggi di opinione, per analizzare i cambiamenti negli atteggiamenti del pubblico, dall'altra analisi delle serie storiche dei dati economici aziendali (vendite, prezzo delle azioni, ecc.).

Non interessa in questa sede approfondire tutti gli aspetti del complesso sistema proposto dell'Orao, tra l'altro ritagliato principalmente sulle esigenze di organizzazioni di tipo commerciale. Ai fini del presente studio, interessa notare che questo metodo è un valido esempio di come sia possibile una correlazione tra i dati empirici e gli elementi qualitativi utili alla valutazione.

⁹ Per esempio: un giornale nazionale ha un peso – un punteggio – superiore a un giornale locale e così via.