



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

Scuola di
Studi Umanistici
e della Formazione

Corso di Laurea in
Teorie della comunicazione

I social media e la Pubblica Amministrazione: un'interazione per una nuova comunicazione. Esperienze nel territorio toscano

Relatore

Cecilia Morandi

Candidato

Francesca Adinolfi

Introduzione

Il presente lavoro di tesi muove dall'idea di riuscire ad inquadrare all'interno di uno scenario di riferimento, che è quello italiano, la relazione che unisce, se e secondo quali modalità, la realtà della pubblica amministrazione a quella dei social media.

L'interesse nel capire quali possano essere le dinamiche su cui si incentra tale legame risiede proprio nella volontà di approfondire gli sviluppi di un avvicinamento tra due realtà apparentemente molto distanti tra loro, o che così sono state per molto tempo percepite.

Al centro si è posta, senza dubbio, l'attenzione ai cambiamenti avvenuti dal punto di vista della comunicazione e del metodo proprio delle pubbliche amministrazioni, siano esse territoriali o centrali, di far conoscere la propria identità e la propria mission.

Pertanto, per poter giungere ad una descrizione (il più completa possibile) dell'interazione, così come questa si presenta oggi, è necessario partire prima di tutto da una definizione della comunicazione pubblica e della sua accresciuta centralità nell'ambito dell'organizzazione amministrativa. A tale proposito non si è certo potuta tralasciare la molto dibattuta reticenza, o quantomeno scarsa inclinazione al cambiamento, da parte del settore pubblico, cui fanno capo enti, istituzioni e aziende.

La risposta a questa immobilità, spesso alimentata dalla burocrazia, è venuta per lo più dal legislatore che ha saputo imprimere una vera e propria svolta, almeno sotto il profilo formale, alla cultura gestionale da acquisire e diffondere in vista degli obiettivi da raggiungere.

La spinta a questo rinnovamento ha originato una vera e propria ridefinizione degli assetti normativi e dell'organizzazione interna all'amministrazione (e che ha prodotto, inevitabilmente, effetti anche all'esterno), che risale agli anni '90, nei quali sono nate quelle iniziative tese a produrre un cambio di rotta, con il fine preciso di creare una pubblica amministrazione che, in prospettiva, potesse divenire digitale. E questa accezione "digitale" non ha interessato soltanto la PA, ma ha anche fatto sì che si riaccendesse una partecipazione dei cittadini alla gestione della cosa pubblica, tanto che dal canto loro si parla di *cittadinanza digitale*. Essi, pertanto, non devono essere più solo semplici spettatori passivi del risultato dell'attività di ministeri, comuni e altre istituzioni pubbliche, ma soggetti cui si intende assegnare un ruolo attivo e di promozione di un'operosità di tipo collaborativo. Una forma di interazione, questa, necessaria a far pervenire l'Italia almeno ai livelli di alcuni dei paesi europei più inclini all'innovazione.

A proposito della reciprocità da ricercare nel rapporto con i cittadini, si è più volte richiamata in questo lavoro la necessità di un ascolto da parte della pubblica amministrazione dei bisogni e delle esigenze dei cittadini-utenti, per stabilire quel clima di fiducia necessario per la crescita e l'affermazione di una buona amministrazione pubblica.

Un accenno doveroso è stato fatto, per questo, agli aspetti ed alle possibilità di interazione creati e potenziati grazie all'avvento del cosiddetto web 2.0.

All'evoluzione del web 1.0 risalgono, infatti, i social media, opportunità di condivisione di idee ed interessi con la molteplicità degli individui che popolano il sistema della Rete, della quale fanno proprie le dinamiche più significative, utili a generare quei contenuti informativi che potranno essere, potenzialmente, oggetto di interesse per molti.

Dal concetto di comunità virtuale, forma di aggregazione tipica della società moderna, definita da molti *società dell'informazione*, che dà origine a quella dimensione nuova di interazione e di comunicazione, si passa poi alla descrizione dei social network, distinti dai social media. Di questi nuovi strumenti si inizia a parlare in maniera più specifica ed approfondita intorno agli anni duemila.

Dopo aver illustrato alcune delle principali innovazioni e, talvolta, rivoluzioni che i social network sites (SNS) portano con sé, si arriva a delinearne l'uso che ne fanno le pubbliche amministrazioni, con la descrizione di alcuni esempi di ricerche sul tema risalenti agli anni dal 2011 al 2013, utili a fornire un riscontro pratico di quanto affermato a livello teorico.

Relativamente all'ultima parte della tesi, dedicata ai casi di studio, si è indirizzata l'attenzione su tre realtà del territorio toscano, che hanno saputo sfruttare al meglio le opportunità concesse dalla evoluta tecnologia, con particolare riguardo ai social network.

Di seguito i tre casi di studio:

- Il Consiglio Regionale, con l'attività della diretta twitter delle sedute consiliari svolta da Michele Morandi, un giornalista della testata "Cittadini di Twitter";
- Giovanisi, il progetto per l'autonomia dei giovani, che punta a centrare il proprio target di riferimento attraverso l'ideazione di iniziative dal carattere innovativo realizzate proprio grazie all'ausilio dei social media;
- Intoscana.it, il portale ufficiale della Regione, che definisce le proprie scelte redazionali anche sulla base di una politica fondata sulla doverosità di un confronto/riscontro sui social media.

Prevalentemente nel caso di Giovanisi è stata data ampia rilevanza allo strumento del

video, che, seppur lontano dalle strategie utilizzate per l'implementazione di una comunicazione di tipo istituzionale, si presta a diventare un mezzo particolarmente idoneo per comunicare e comunicarsi.

Alla luce di quanto è stato raccolto tramite le interviste fatte a responsabili della comunicazione, direttori di testata, giornalisti ed esperti di creazione di video coerenti con l'identità di un'istituzione pubblica, si è cercato di evidenziare un quadro (seppur ristretto, in quanto riferito solo al contesto regionale della Toscana) della situazione in cui versa il rapporto tra le pubbliche amministrazioni ed i social media.

Il tutto ponendo in evidenza i passi in avanti che il settore pubblico ha compiuto per "mettersi in gioco" e anche quelli che ancora dovranno essere fatti per poter rendere competitivo il nostro Paese e, soprattutto, per riuscire a fare della comunicazione una leva importante e strategica per la gestione di una relazionalità di tipo bidirezionale con i cittadini. Ma l'obiettivo fondamentale è che si progetti la comunicazione e la si inserisca all'interno di un preciso piano ben strutturato, che rigeneri l'organizzazione amministrativa dall'interno, suscitando così un feedback dall'esterno. Proprio verso quei soggetti, i cittadini appunto, che costituiscono la più importante comunità cui si devono dare delle risposte.

E le si devono dare nei tempi e nelle modalità dettati dai ritmi incalzanti dell'innovazione.

Questo un breve accenno degli aspetti più rilevanti che saranno affrontati in questo percorso di approfondimento e analisi di un fenomeno sociale in continua espansione e che prepara per il futuro ulteriori condizioni di crescita e ammodernamento per il settore pubblico, che non può più ignorare i temi e gli obiettivi della cosiddetta agenda digitale.

CAPITOLO 1 - LA COMUNICAZIONE PUBBLICA

1.1 La comunicazione pubblica: storia e approcci di definizione

Partire dalla descrizione della comunicazione pubblica nelle sue più usuali espressioni fino ad arrivare alla mappatura di quella che oggi è diventata in Italia, mostrandone i principali e più significativi cambiamenti avvenuti anche in seguito all'ingresso delle nuove tecnologie a far da supporto, nonché la funzione di impulso e di slancio al nuovo processo organizzativo e di indirizzo decisionale delle amministrazioni pubbliche.

Questo a grandi linee il punto da cui muove la presente tesi, animata dal preliminare, ma non principale, intento di tracciare un panorama generale della comunicazione pubblica, descritta nel suo complesso percorso, dagli inizi frammentari e incerti fino al suo più ampio, seppur graduale, consolidamento di oggi. Tale approccio è opportuno per capire quali siano state le trasformazioni essenziali che hanno portato ad una ridefinizione dell'ambito della comunicazione pubblica il più possibile funzionale al delinearsi degli aspetti che la caratterizzano nell'odierno presente, considerando l'incisività delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Premesse queste brevi considerazioni, è necessario delineare le tappe principali dei cambiamenti della comunicazione pubblica e le conseguenti ripercussioni che questi hanno prodotto anche e soprattutto nelle pubbliche amministrazioni e nel modo di svolgere il proprio ruolo.

Non è possibile iniziare alcun tipo di trattazione, tuttavia, senza prima aver provato una definizione di comunicazione pubblica e averne tracciato i confini, insieme alle dinamiche di sviluppo e agli aspetti innovativi.

Lo specifico tema non è di univoca soluzione, in quanto vede intrecciarsi al suo interno numerose questioni.

L'obiettivo su cui si fonda questa disamina è rappresentato dall'esigenza di fornire un quadro di riferimento generale, con specifico riguardo, in questo primo capitolo, sia alle idee che ai connessi interventi legislativi, per riuscire a comprendere in maniera più dettagliata i cambiamenti che un percorso del genere ha comportato nella società e la sua influenza sulle successive scelte adottate in materia.

Sotto un profilo metodologico, è di prioritario rilievo descrivere dapprima le caratteristiche della comunicazione per poi addentrarsi nella descrizione di quelli che sono i

requisiti tipici del settore pubblico. È pertanto necessario approfondire come si sia inserita la comunicazione nella società e quale posizione essa abbia via via assunto nella vita collettiva.

In relazione a questo aspetto Enrico Cheli rileva la centralità sociale della comunicazione, caratterizzandola come *la dimensione primaria della vita e dell'azione sociale dell'uomo, e può essere considerata metaforicamente come il tessuto connettivo e nervoso della società. [...] Il riconoscimento della centralità sociale della comunicazione è un fenomeno piuttosto recente, iniziato col diffondersi della democrazia a partire dal XVIII secolo, ma emerso come realtà auto evidente soltanto nel corso del XX secolo*¹.

Prosegue, l'autore, osservando che *la centralità sociale della comunicazione emerga a partire dal secondo dopoguerra, quando l'organizzazione collettiva e culturale cessa di apparire solida ed immutabile, non più cristallizzata, ma sempre più fluida; e quelli che sembravano "oggetti" si rivelano invece "processi" e, in particolare, processi comunicativi*².

In tali dinamiche sono coinvolte le pubbliche amministrazioni, che tramite la condivisione di intenti e di strategie con altre organizzazioni danno luogo a quella che viene definita comunicazione pubblica, come sostiene Maria Eugenia Parito.

La comunicazione pubblica, secondo la stessa autrice:

- comprende un insieme molto vasto di scambi simbolici che avvengono in pubblico e che riguardano *l'interesse pubblico*, in cui sono coinvolte numerose organizzazioni complesse che interpretano tale interesse in relazione alla propria identità e alla propria visione del mondo;
- è il luogo della discussione sull'interesse generale;
- avviene in uno spazio accessibile, trasparente, aperto alla partecipazione e disponibile al controllo, e non è promanazione esclusiva delle espressioni rappresentative del potere statale³.

Una siffatta impostazione, di tipo estensivo, si contrappone a quella che considera comunicazione pubblica tutto ciò che è estraneo alla sfera individuale, secondo una visione, invero, riduttiva e asfittica. Dire che la *comunicazione pubblica* è ogni forma di comunicazione messa in atto da una pubblica amministrazione è affermazione sostanzialmente veritiera e che fa riferimento all'impostazione cosiddetta soggettiva (che considera il soggetto, l'ente che comunica), ma non sufficiente a fornire un'analisi completa

¹ E. Cheli, *Teorie e tecniche della comunicazione interpersonale*, 2004, pag. 13

² *Ibidem*, pagg. 21-22

³ M.Parito, *Comunicazione pubblica e nuovi media*, 2007, pagg. 11-12

e profonda del tema in questione.

Numerosi sono stati gli studiosi che si sono occupati di comunicazione pubblica e che hanno tentato di individuarne una definizione. Tra questi Roberto Grandi, che considera *comunicazione pubblica quella tipologia di comunicazione realizzata da una pubblica amministrazione che, utilizzando tutti i media a disposizione, pubblicizza presso le diverse tipologie di pubblici, interni ed esterni, la produzione normativa, le attività, le funzioni, l'identità e il punto di vista dell'utente, al fine di: garantire ai cittadini il pieno diritto all'informazione, costruire e rafforzare l'immagine dell'ente pubblico, offrire ai cittadini la possibilità di esprimere in maniera attiva e sostanziale i diritti di cittadinanza per giungere ad un'amministrazione condivisa, produrre un cambiamento dell'amministrazione pubblica*⁴.

Franca Faccioli⁵ fa riferimento, invece, ad un tipo differente di visione, orientata ad una vera e propria cultura del servizio come fulcro dell'attività delle amministrazioni pubbliche.

E, citando le parole dell'autrice, *la comunicazione pubblica è il contesto e lo strumento che permette ai diversi attori che entrano nella sfera pubblica di entrare in relazione tra loro, di confrontare punti di vista e valori per concorrere al comune obiettivo di realizzare l'interesse della comunità [...]. In particolare essa si occupa di attivare la relazione di un processo di interazione e di scambio, prevedendo la creazione di spazi che organizzino l'ascolto dei cittadini e sollecitino la loro partecipazione alle scelte che orientano le politiche pubbliche*⁶.

Nella comunicazione cosiddetta *di servizio* è il cittadino il soggetto comunicante, che sottopone in maniera esplicita le proprie esigenze e i propri problemi all'attenzione dell'amministrazione, la quale recepisce attivamente, pensando alle azioni utili da compiere per corrispondere ai bisogni manifestati dal cittadino.

C'è poi chi, come Alessandro Rovinetti⁷, distingue tre differenti modalità di comunicazione messa in atto dalle istituzioni pubbliche, che rientrano tutte nella comunicazione pubblica:

- *la comunicazione istituzionale* riguarda l'ente o l'impresa nel suo complesso e ne veicola l'immagine verso l'esterno, attraverso messaggi che pongano al centro la diffusione dei valori pregnanti, che ispirano l'attività dell'ente o impresa,

⁴ R. Grandi, *La comunicazione pubblica. Teorie, casi, profili normativi*, 2001, pag. 14

⁵ F. Faccioli, *Comunicazione pubblica e cultura del servizio. Modelli, attori e percorsi*, 2000, pag. 21

⁶ *Ibidem*, pag.53

⁷ A. Rovinetti, *Diritto di parola. Strategie, professioni, tecnologie della comunicazione pubblica*, 2002, pagg. 32-33

seguendo regole stabilite per contribuire all'efficacia ed efficienza dell'amministrazione;

- *la comunicazione politica*, tipica di organismi come i partiti, permette di far confluire una serie di opinioni divergenti su un tema di interesse collettivo;
- *la comunicazione sociale*, che promuove la risoluzione di problemi di carattere generale: l'obiettivo è amministrare cercando di convogliare gli interessi e le varie forze verso un risultato comune e condiviso.

Dopo questa breve approssimazione al significato di comunicazione pubblica ed alle conseguenti implicazioni, occorre individuare preliminarmente quali siano ambiti e confini del concetto di *pubblico*⁸, che, secondo una definizione ampia e generale, è individuato in ciò che riguarda la collettività, considerata nel suo complesso e in quanto facente parte di un ordine civile (cittadinanza o nazione).

Rispetto a tale accostamento, ad una definizione più esaustiva possono senza dubbio soccorrere le più analitiche visioni di autori quali Habermas⁹ e Luhman.

Il primo compie un'ampia riflessione sulla *sfera pubblica*, che:

- rappresenta lo spazio in cui si forma l'opinione pubblica e in cui gli individui discutono temi di interesse generale;
- costituisce il luogo in cui la discussione è costituzionalmente garantita, così come lo è l'accesso alla pubblica informazione;
- svolge una funzione di critica e controllo rispetto alle attività dello Stato;
- rappresenta la sfera che media tra la società e lo Stato.

La sfera pubblica si distingue dall'opinione pubblica, perché non è la semplice espressione di orientamenti di un pubblico, ma indica piuttosto l'insieme dei processi comunicativi attraverso i quali le opinioni dei singoli giungono a maturazione. Secondo Habermas il concetto di sfera pubblica è importantissimo per il fatto che da esso trae origine, nelle società moderne, la critica.

Habermas analizza l'evoluzione della sfera pubblica in rapporto a quella dello Stato sociale e ai cambiamenti delle strutture della comunicazione, messi in atto dai cosiddetti mass media.

Il concetto di opinione pubblica¹⁰ inizia a prendere forma in Europa con la formazione degli Stati nazionali, tra il XVII e il XVIII secolo. Esso si collega, infatti, ad una società

⁸ Fonte: www.treccani.it

⁹ J. Habermas, *Storia e critica dell'opinione pubblica*, 1962

¹⁰ Fonte: www.treccani.it

moderna, nella quale gli individui possano esprimere, come componenti di una collettività, giudizi di carattere generale su gran parte degli aspetti della vita sociale.

L'opinione pubblica si è modificata, allargandosi con l'ingresso dei media: le opinioni che generalmente provengono dai singoli individui, con i mass media si sono assoggettate ai condizionamenti sociali, rendendo l'opinione ancora più "pubblica", anche, e soprattutto, ad opera dei mezzi di comunicazione, quali riviste, giornali, radio, tv e internet.

Secondo Luhman¹¹ è necessario abbandonare la concezione liberale di opinione pubblica e sostituirla con una più struttural-funzionalista, secondo cui *l'opinione pubblica non può essere considerata semplicemente come un fenomeno politicamente rilevante, ma deve essere concepita come struttura tematica della comunicazione pubblica.*

Egli avvia la riflessione, per comprendere la formazione dell'opinione pubblica, dalla doppia struttura di *temi* e *opinioni*: i primi rappresentano gli argomenti intorno a cui si costruisce un discorso, le opinioni definiscono il pensiero riguardo a certi temi. E l'opinione pubblica è proprio lo strumento di selezione dei temi oggetto di discussione pubblica, cioè i "temi di opinione", di interesse generale, sui quali, come descritto sopra, convergono opinioni anche molto distanti tra loro.

Un ulteriore punto di vista da segnalare è quello di Sartori, il quale afferma che *l'opinione pubblica è un fondamento della democrazia, ma non si identifica organicamente con le sue istituzioni rappresentative, anzi, svolge una funzione esplicitamente critica, cioè di controllo e di spinta al cambiamento, perché esprime un punto di vista di diffidenza nei confronti dello Stato e di sostegno delle capacità e delle potenzialità della società civile.*

L'opinione, contrapposta alla doxa (conoscenza scientifica), si definisce pubblica non solo perché è collocata nel pubblico ed è del pubblico, ma anche perché investe oggetti o materie che sono di natura pubblica: l'interesse generale, il bene comune, in sostanza, la res publica¹².

In tale contesto si inserisce la visione di Paolo Mancini, il quale riesce a tracciare in maniera dettagliata il processo evolutivo della comunicazione pubblica, che non deve essere tenuta slegata da ciò che concerne, appunto, l'opinione pubblica e la società civile.

Elemento fondante del discorso è l'idea che, stando al pensiero dell'autore, sia indispensabile un dialogo tra lo Stato e la società civile e quindi un flusso comunicativo bidirezionale idoneo a favorire le condizioni di una più diretta e reciproca relazione, nella

¹¹ N. Luhmann, *Stato di diritto e sistema sociale*, 1971

¹² Fonte: [http://www.treccani.it/enciclopedia/opinione-pubblica_\(Enciclopedia_del_Novecento\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/opinione-pubblica_(Enciclopedia_del_Novecento)/)

quale lo Stato possa trasmettere le *richieste dei cittadini riuniti nella società civile e viceversa di informare questi ultimi sulle attività e sulle decisioni assunte dallo Stato*¹³.

In questo scambio sono coinvolti tutti quei soggetti che agiscono nell'interesse pubblico e nell'ambito della sfera pubblica di cui sopra.

Ciò che è importante riuscire a cogliere, dietro al concetto di comunicazione pubblica, è l'idea di flussi comunicativi tra una pubblica amministrazione e i cittadini; è proprio la relazione tra questi ultimi e lo Stato che esprime e concretizza il concetto di comunicazione pubblica. Questa spesso è intesa come sinonimo di comunicazione dell'istituzione pubblica, quindi come comunicazione istituzionale che, considerata in tal senso, va a coincidere con la definizione soggettiva di comunicazione pubblica, cui si fa accenno in questo capitolo.

In Italia si inizia a parlare di comunicazione pubblica e istituzionale a metà degli anni '90 e non si tratta certo di un'attività semplice, sia per gli enti pubblici che per le imprese.

Il vero cambiamento è che, come evidenziato nel testo "*Osservazioni socio-giuridiche sulla comunicazione pubblica istituzionale*"¹⁴, non si tratta più solo di trasmettere informazioni, ma anche di ascoltare e recepire richieste.

La centralità dell'ascolto si pone come elemento propedeutico rispetto all'obiettivo di comunicazione delle nuove pubbliche amministrazioni; l'ascolto è l'attenzione alla voce ed al sentire dei cittadini e non è una modalità interattiva in capo solo all'ufficio relazioni con il pubblico (di cui si parlerà nel dettaglio più avanti), ma riguarda la competenza e la responsabilità, configurandosi come un vero e proprio dovere, degli operatori dell'intera amministrazione nella sua complessiva identità.

Il cittadino acquisisce un ruolo attivo, in grado anche di contribuire ad indirizzare le decisioni delle amministrazioni pubbliche, svolgendo una funzione di impulso e di proposizione idonea ad instaurare una condizione di reciprocità nel dialogo/confronto con la pubblica amministrazione stessa verso nuove prospettive. Ovviamente spetta all'amministrazione l'ultima parola, quella decisiva; ma la novità del dialogo e della volontà di coinvolgimento del cittadino-utente da parte delle singole istituzioni è quel passo che si riteneva da tempo necessario e che deve essere alimentato e tenuto vivo in una prospettiva di ancor più solida partecipazione e interazione. A tal proposito si riportano le più recenti indicazioni provenienti dalla Presidenza del Consiglio dei ministri (rinvenibili nel relativo sito):

¹³ P. Mancini, *Manuale di comunicazione pubblica*, 2008, pag. 18

¹⁴ E. Casciano, M. Tocci, S. Minervini, *Osservazioni socio-giuridiche sulla comunicazione pubblica istituzionale*, 2007

[...] si può offrire ai cittadini la possibilità di esprimersi a monte delle decisioni oppure in sede di valutazione delle stesse; si può chiedere ai cittadini un'espressione di merito su un tema già definito o lasciare ampio spazio alle competenze, alle risorse, alle capacità di cui le collettività sono comunque espressione.

E' importante che la funzione di "ascolto" del cittadino sia recepita e condivisa da parte di tutti gli attori direttamente coinvolti, ovvero:

- *i cittadini, portatori di bisogni sempre più complessi e variegati, che dovrebbero essere messi in condizioni di esprimersi e di interloquire con i pubblici poteri, cercando di superare la diffidenza nei confronti dell'apparato burocratico;*
- *l'Ufficio per le Relazioni con il Pubblico, chiamato ad approntare servizi di accoglienza e strumenti di comunicazione a disposizione del cittadino, per rilevarne le esigenze, le aspettative e la soddisfazione rispetto ai servizi dell'amministrazione;*
- *l'amministrazione nel suo complesso, che dovrà fare tesoro di quanto espresso dai propri cittadini e utenti, principalmente attraverso l'URP, per migliorare le proprie prestazioni, e la propria capacità di aprirsi ed adeguarsi alle reali esigenze della società a cui si rivolge¹⁵.*

1.2 Adeguamenti legislativi per una necessità d'innovazione

Fare comunicazione pubblica è un'attività che ha visto susseguirsi nel suo sviluppo svariate modifiche e cambi di rotta, soprattutto in seguito alla spinta partita dalla digitalizzazione dei procedimenti amministrativi e culminata con l'introduzione delle tecnologie digitali di più recente sviluppo, come per esempio i social media.

La comunicazione viene trattata in questa sede con specifico riferimento alle amministrazioni pubbliche, poiché essa non può concepirsi come un'attività indipendente dalla struttura organizzativa dell'istituzione, in quanto, come afferma Paolo Mancini¹⁶, specialmente quella pubblica riveste compiti sia di *integrazione funzionale* che di *integrazione simbolica*, tesa quest'ultima a rafforzare l'identità dell'istituzione che la promuove e a veicolare i valori caratterizzanti. L'integrazione funzionale propria della

¹⁵ Fonte: <http://qualitapa.gov.it/customer-satisfaction/ascolto-e-partecipazione-dellutenza/>

¹⁶ P. Mancini, *Manuale di comunicazione pubblica*, 2008, pag. 100

comunicazione pubblica, citando l'autore, contribuisce a determinare il campo funzionale dell'istituzione, distinguendola ed integrandola con le altre istituzioni (orizzontale) e collegandola con i possibili fruitori dei prodotti e servizi (verticale).

Tale distinzione tra comunicazione funzionale e comunicazione di integrazione simbolica introdotta da Mancini, si inserisce come elemento di semplificazione del problema relativo alla difficile distinzione tra informazione e comunicazione, che si tenta di chiarire più avanti, anche se in modo non particolarmente approfondito.

E soprattutto, a proposito di comunicazione funzionale, Mancini sottolinea un aspetto importante: *la qualità del servizio è la prima informazione che ogni organizzazione dà di se stessa e della sua efficienza*¹⁷.

La comunicazione pubblica attraversa un percorso di cambiamento che coinvolge pienamente gli enti e le amministrazioni interessati e nasce come un processo unidirezionale, che parte dall'istituzione e arriva al cittadino e tale rimane per tutta la prima fase, fino agli anni '70, periodo in cui per le istituzioni pubbliche il vero ed unico obiettivo era quello di valorizzare principalmente, o quasi esclusivamente, la propria immagine, disgiunto, tuttavia, dall'esigenza di apertura verso i cittadini o di un loro pur parziale avvicinamento ai processi organizzativi e decisionali. La volontà di instaurare un rapporto collaborativo con l'utenza in questi anni resta, pertanto, un obiettivo inimmaginabile.

È ancora Paolo Mancini¹⁸ a fornire, al riguardo, una scansione efficace ed esauriente delle fasi di sviluppo e di evoluzione della comunicazione pubblica nel nostro Paese.

In un primo momento, fino agli anni '70 quindi, l'identità politica e quella amministrativa delle pubbliche amministrazioni si trovavano a coincidere.

Successivamente si instaura e si diffonde un modello informativo a senso unico: si avvia una differenziazione tra l'identità amministrativa e quella politica dell'istituzione e si assiste ad una proliferazione dell'offerta di diverse opzioni di servizi ai cittadini ed iniziano a palesarsi le prime richieste di trasparenza.

L'ultima fase è quella degli anni '90 che segnano una svolta importante nel panorama della comunicazione presso le amministrazioni pubbliche, per il fatto che in questo periodo si iniziano ad impostare le prime forme di comunicazione bidirezionale, in cui il cittadino si affranca progressivamente dal suo "tradizionale" stato di soggetto passivo, per acquisire sempre più il ruolo, dal carattere addirittura strategico, di utente fornito di strumenti idonei

¹⁷ *Ibidem*, pag. 102

¹⁸ P. Mancini, 2008, pagg. 113-117

alla partecipazione ai procedimenti dell'amministrazione e, conseguentemente, alla loro auspicabile condivisione.

Il contributo del cittadino diventa essenziale per definire ed arricchire i compiti dell'istituzione pubblica, ma anche per la riuscita del processo comunicativo a due vie.

Le due "identità" sopra indicate si distinguono in maniera netta e si afferma progressivamente la filosofia dell'ascolto.

A suffragio, appunto, dell'esigenza di una maggiore centralità della figura del cittadino, in Italia viene introdotto, proprio nel 1990, con la legge numero 142, il *decentramento amministrativo*¹⁹, che costituisce uno dei principi fondamentali dell'organizzazione amministrativa e un corollario dell'ordinamento democratico, essendo finalizzato a realizzare la partecipazione effettiva della collettività all'esercizio e alla cura degli interessi pubblici attraverso lo svolgimento diretto delle funzioni amministrative.

Con il trasferimento dei poteri dallo Stato alle Regioni e agli enti locali, si mette in atto una procedura in grado di rispondere alla necessità di avvicinare i cittadini all'amministrazione dei servizi pubblici e si obbligano, in tal modo, i soggetti promotori di cui sopra ad instaurare una comunicazione nuova verso i cittadini stessi.

La comunicazione aveva cominciato ad assumere un'importanza strategica per la pubblica amministrazione nella seconda metà degli anni '80, periodo al quale, precisamente al 1988, risale una storica sentenza della Corte Costituzionale che stabilisce il dovere in capo alla pubblica amministrazione di informare i cittadini. Tale riconoscimento del diritto all'informazione è preconditione del diritto di cittadinanza, rispetto al quale, per la prima volta, viene sancito il dovere della pubblica amministrazione di informare con la necessaria chiarezza, in modo da non predeterminare, anche in maniera eventualmente strumentale, quelle situazioni di ignoranza della legge, sulle quali si era fondato nel passato il principio di preminenza e di supremazia della pubblica amministrazione.

Si vengono così a delineare 4 aspetti principali del nuovo sistema comunicativo:

- accessibilità;
- partecipazione;
- servizi;
- organizzazione.

L'accessibilità riguarda i documenti pubblici, e non solo, e va verso quell'idea di

¹⁹ Fonte: www.treccani.it

trasparenza che si avverte sempre più viva e necessaria. Nascono, infatti, nuove opportunità di scambio e dialogo finora impossibili e si fanno strada quelle che Mancini definisce le opportunità di *democrazia diretta*, le quali diventano una possibile realtà proprio grazie al contributo offerto da internet. Ad esse si lega, inevitabilmente, il concetto della partecipazione, la cui realizzazione è anche affidata al riassetto organizzativo ed alla implementazione ed introduzione di servizi, in modo da raggiungere in modo più efficace ed efficiente i cittadini.

Quello che va sempre più emergendo è senza dubbio l'intento di scardinare certi principi, ancora troppo legati ad una gestione estremamente burocratica delle amministrazioni pubbliche. E tale percorso ha inizio negli anni '90, anni di fermento generale, che vedono l'introduzione, tra i tanti provvedimenti legislativi, anche delle famose *quattro leggi Bassanini* (Ministro della funzione pubblica) note con il nome di "*Leggi sulla semplificazione amministrativa*". Esse si legano in maniera emblematica alla citata legge 142 del 1990 e costituiscono un complesso di norme emanate a partire dall'anno 1997 aventi l'obiettivo di creare delle amministrazioni più efficienti, più snelle, sia dal punto di vista strutturale che organizzativo, ed in grado di fornire dei servizi di qualità, seguendo due linee guida ben definite: la *semplificazione amministrativa* ed il *federalismo amministrativo*.

La caratteristica più rilevante di questa riforma è stata sicuramente quella di aver avviato il processo di ammodernamento di tutta l'amministrazione italiana ed avere accentuato il trasferimento delle funzioni amministrative, e dei connessi beni e risorse, dall'amministrazione statale alle amministrazioni regionali e locali, introducendo così per la prima volta in Italia il *principio di sussidiarietà*. Tale principio, fissato dall'art. 118 della Costituzione, comporta *l'attribuzione della generalità dei compiti e delle funzioni amministrative ai Comuni, alle Province e alle comunità montane, secondo le rispettive dimensioni territoriali, associative ed organizzative, con l'esclusione delle sole funzioni incompatibili con le dimensioni medesime, attribuendo le responsabilità pubbliche anche al fine di favorire l'assolvimento di funzioni e di compiti di rilevanza sociale da parte delle famiglie, associazioni e comunità, all'autorità territorialmente e funzionalmente più vicina ai cittadini interessati*.

Gli anni '80 e '90, pertanto, pongono le basi per un'*istituzionalizzazione delle attività di comunicazione nelle pubbliche amministrazioni*, così come è definita da Mattia Miani²⁰.

A concludere i due decenni interviene la legge n. 150 del 2000 con cui si ridisegna la

²⁰ M. Miani, *Comunicazione pubblica e nuove tecnologie*, 2005, pag. 23.

cornice strategica di ogni attività di comunicazione prodotta dalla pubblica amministrazione.

Essa costituisce il testo fondamentale che norma la materia della comunicazione pubblica e disciplina le attività di *informazione* e *comunicazione* delle amministrazioni pubbliche.

Prima di entrare nel merito della profonda innovazione che tale provvedimento normativo ha introdotto, è opportuno provare ad esplicitare la distinzione tra *informazione* e *comunicazione*, i cui ambiti di applicazione si intrecciano continuamente.

La distinzione può essere fondata in relazione agli obiettivi che l'una e l'altra si pongono. L'informazione si può definire come una categoria della comunicazione, quale espressione ricompresa in essa e nelle sue attività: nell'informazione si ha la necessità di far conoscere qualcosa a qualcuno.

La comunicazione, dal suo canto, concentra il suo obiettivo sull'instaurazione di un rapporto di reciproca influenza tra i soggetti interessati, nell'ambito del quale le singole informazioni vanno a costituire l'entità comunicativa complessiva.

Dopo aver provato una chiarificazione dei concetti di informazione e comunicazione, è opportuno tornare al testo della legge n.150/2000, del quale è presentata, in questo preciso contesto, una selezione degli elementi di maggior aderenza al tema fin qui esposto.

Nell'ambito dei principi generali, in attuazione dei criteri della trasparenza e dell'efficacia dell'azione amministrativa, vengono individuate le attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni, che si caratterizzano e qualificano per il perseguimento dei seguenti obiettivi:

- a) l'informazione ai mezzi di comunicazione di massa, attraverso stampa, audiovisivi e strumenti telematici;
- b) la comunicazione esterna rivolta ai cittadini, alle collettività e ad altri enti attraverso ogni modalità tecnica ed organizzativa;
- c) la comunicazione interna realizzata nell'ambito di ciascun ente.

Obiettivi peculiari delle attività di informazione e di comunicazione sono:

- a) illustrare e favorire la conoscenza delle disposizioni normative, al fine di facilitarne l'applicazione;
- b) illustrare le attività delle istituzioni e il loro funzionamento;
- c) favorire l'accesso ai servizi pubblici, promuovendone la conoscenza;
- d) promuovere conoscenze allargate e approfondite su temi di rilevante interesse pubblico e sociale;

- e) favorire processi interni di semplificazione delle procedure e di modernizzazione degli apparati nonché la conoscenza dell'avvio e del percorso dei procedimenti amministrativi;
- f) promuovere l'immagine delle amministrazioni, nonché quella dell'Italia, in Europa e nel mondo, conferendo conoscenza e visibilità ad eventi d'importanza locale, regionale, nazionale ed internazionale.

Di particolare rilievo innovativo si configurano le opportunità, previste dall'articolo 2 della legge, di comunicazione anche attraverso la pubblicità, le distribuzioni o vendite promozionali, le affissioni, l'organizzazione di manifestazioni e la partecipazione a rassegne specialistiche, fiere e congressi: viene così consentito alle pubbliche amministrazioni di entrare in un mondo fino ad allora del tutto inaccessibile e ritenuto appannaggio esclusivo del settore di attività privato.

Viene anche previsto il coinvolgimento dell'ente di stato per le trasmissioni televisive (RAI) nella diffusione di messaggi di utilità sociale, previamente individuati dalla Presidenza del Consiglio dei ministri.

Un così radicale accrescimento delle potenzialità comunicative delle pubbliche amministrazioni non poteva prescindere dalla individuazione di soggetti e strumenti idonei ad assicurare il più corretto ed efficace svolgimento delle nuove funzioni.

In tal senso viene individuato, come elemento prioritario, l'obiettivo dell'arricchimento professionale del personale attraverso specifici e qualificati percorsi formativi e vengono introdotte strutture dedicate, quali l'ufficio per le relazioni con il pubblico (URP), e l'ufficio stampa, nonché figure professionali apposite come il portavoce.

Tralasciando di addentrarsi nel dettaglio dell'articolata disciplina dettata per tutti gli aspetti sopra considerati, è necessario sottolineare come il legislatore si sia preoccupato di garantire una comunicazione ed un'informazione che fossero caratterizzate da competenza e responsabilità, presupposti indispensabili per la massima riconoscibilità ed attendibilità delle comunicazioni e delle informazioni da parte dei destinatari.

Pur nella sintesi, meritano di essere evidenziati i criteri che presiedono all'attività degli uffici per le relazioni con il pubblico:

- a) garantire l'esercizio dei diritti di informazione, di accesso e di partecipazione di cui alla legge 7 agosto 1990, n. 241, e successive modificazioni;
- b) agevolare l'utilizzazione dei servizi offerti ai cittadini, anche attraverso l'illustrazione delle disposizioni normative e amministrative, e l'informazione

sulle strutture e sui compiti delle amministrazioni medesime;

- c) promuovere l'adozione di sistemi di interconnessione telematica e coordinare le reti civiche;
- d) attuare, mediante l'ascolto dei cittadini e la comunicazione interna, i processi di verifica della qualità dei servizi e di gradimento degli stessi da parte degli utenti;
- e) garantire la reciproca informazione fra l'ufficio per le relazioni con il pubblico e le altre strutture operanti nell'amministrazione, nonché fra gli uffici per le relazioni con il pubblico delle varie amministrazioni.

Per quanto riguarda gli uffici stampa, la legge in esame prevede che le pubbliche amministrazioni possano dotarsi, anche in forma associata, di un ufficio stampa la cui attività prioritaria è indirizzata ai mezzi di informazione di massa. Nel rispetto dei suindicati criteri di competenza e responsabilità, è previsto che gli uffici stampa siano costituiti da personale iscritto all'albo dei giornalisti ed abbiano una specifica organizzazione strutturale.

Secondo la legge n. 150 del 2000, quindi, la pubblica amministrazione interagisce con i cittadini attraverso l'implementazione di tre strutture fondamentali per la comunicazione:

- l'Ufficio Stampa, a stretto contatto con il sistema dei media;
- l'URP (indirizzato ai cittadini);
- il portavoce, come servizio speciale dell'organo di vertice dell'ente nei rapporti con i media.

Grazie all'introduzione di questa e delle due principali leggi del 1990 (la n. 142 e la n. 241), che delineano i principi di trasparenza ed efficienza dell'azione dell'amministrazione, si pongono le basi per una ristrutturazione di tipo radicale del rapporto tra la macchina pubblica e i cittadini. Se prima era il cittadino a ruotare intorno alle attività poste in essere dalle amministrazioni pubbliche, in seguito a questi interventi legislativi ed alla conseguente gestione pratica delle novità introdotte, è la pubblica amministrazione a fare del cittadino il suo interlocutore privilegiato. Quanto al cittadino, si configurano le condizioni per affermare la propria personalità e la propria attiva e consapevole partecipazione alla formazione di singoli provvedimenti, espressa, tra l'altro, dalla disponibilità di strumenti fortemente innovativi quali l'autocertificazione, che consente al cittadino di attestare, assumendosene la responsabilità, il possesso di qualità e stati soggettivi richiesti ai fini dell'adozione di specifici provvedimenti (art. 18 della legge 241/1990).

1.2.1 Fasi di sviluppo dagli anni '90

Le considerazioni fin qui svolte conducono tutte verso l'esigenza di un'analisi più dettagliata del processo di innovazione della pubblica amministrazione, che, come già evidenziato, ha avuto inizio negli anni '90.

Nei quali urge un cambio di visione, stimolato dalla diffusa constatazione che la burocratizzazione dell'organizzazione e delle procedure amministrative aveva finito con il produrre una sostanziale ed acuta distanza, se non addirittura una vera e propria frattura, tra lo Stato ed il paese reale, sanabile soltanto attraverso il ripensamento della pubblica amministrazione in termini di servizio, come sottolineato da Mattia Miani²¹.

In un primo momento può tornare utile accennare alla voce *servizio pubblico*²² in cui rientra quel complesso di attività prestate nei riguardi degli utenti per il soddisfacimento di bisogni collettivi. In passato, peraltro, tale definizione è stata caratterizzata da una accezione squisitamente soggettiva: era considerato, infatti, servizio pubblico quello reso da un pubblico potere.

In seguito si è affermata una concezione oggettiva che, indipendentemente dalla natura pubblica o privata del soggetto erogatore, identifica il servizio pubblico in base al regime dell'attività svolta e dei suoi obiettivi, privilegiando l'elemento della finalizzazione dell'una e degli altri al soddisfacimento delle esigenze della collettività.

In tal senso, proprio alla luce dell'obiettivo di rispondere ai bisogni e alle necessità dei cittadini, la comunicazione pubblica prodotta dalle amministrazioni locali tende ad orientarsi verso la modalità online e il primo esempio di questa nuova tipologia di interazione è rappresentato dalle *reti civiche*.

Per rete civica²³, in senso stretto, si intende un sistema informativo telematico, riferito ad un'area geograficamente delimitata (comune, area metropolitana, provincia, comunità montana etc ...), al quale possono partecipare in modo attivo, ossia come produttori di informazioni oltre che fruitori, tutti i soggetti presenti nell'area stessa: enti locali e altre istituzioni, sindacati, associazioni, imprese, cittadini. In sostanza, è uno spazio dove i cittadini possono attivamente interagire con gli amministratori, ottenere servizi dagli enti locali, etc.

La comunicazione pubblica oggi: secondo Paolo Mancini *la comparsa e l'affermazione*

²¹ M. Miani, *Comunicazione pubblica e nuove tecnologie*, 2005, pag. 16

²² Fonte: www.treccani.it

²³ Fonte: www.qualitapa.gov.it

odierna del campo della comunicazione pubblica sembra avere tre diverse radici:

- *l'ampliamento dei compiti dello Stato;*
- *l'aumento della consapevolezza dei propri diritti da parte dei cittadini;*
- *la nuova struttura dell'arena pubblica*²⁴.

La prima, relativa ai compiti dello Stato, riguarda essenzialmente la nascita e lo sviluppo del Welfare State (Stato sociale), con l'introduzione di forme di assicurazione sociale da parte dello Stato a garanzia del benessere dei cittadini e la sempre crescente quantità di servizi da erogare. Il *Welfare State*²⁵ comprende pertanto il complesso di interventi pubblici (Stato, enti pubblici, regioni, enti locali) diretti a migliorare le condizioni di vita dei cittadini in una prospettiva di "contratto sociale" in cui lo Stato si assume il ruolo di garante del benessere dei cittadini. Nel corso del tempo, gli interventi di questo tipo si sono sviluppati in tre fasi, corrispondenti ad altrettante impostazioni del problema della protezione sociale, connesse sia con l'evoluzione dei rapporti di solidarietà tra gli appartenenti al gruppo sociale, sia con l'andamento della crescita economica (e, quindi, con la più ampia disponibilità di risorse da destinare a tale scopo).

La seconda radice è legata a delle vere e proprie conquiste della collettività: prima fra tutte l'affermazione dei diritti di cittadinanza connessa all'aumento della domanda di informazione che si manifesta nei più svariati settori della vita sociale.

La società è costituita da soggetti autonomi pensanti, con i propri doveri ed i propri diritti, fra i quali emerge quello di essere informati, in vista ed in virtù di una coscienza ed un'appartenenza comuni.

Il diritto all'informazione, come riferisce Paolo Mancini nel suo testo principale, contempla, in piena condivisione delle posizioni in materia di Sciortino, la distinzione dell'informazione nei tre aspetti della *trasparenza* (diritto ad essere informati sugli atti amministrativi), della *razionalizzazione* (diritto alla semplificazione ed economicità degli atti pubblici) e dell'*incremento della sociabilità* (diritto ad essere informati su ciò che concerne il proprio ambiente di vita, a cui ognuno deve poter partecipare con pari opportunità)²⁶.

Infine, la nuova arena pubblica costituita dal sistema dei media: le istituzioni da sole non possono più garantire quell'informazione di cui i cittadini hanno bisogno ed ecco, a colmare questa lacuna, intervenire i media, con l'obiettivo di produrre un'informazione il più possibile capillare e di carattere generale.

²⁴ P. Mancini, *Manuale di comunicazione pubblica*, 2008, pag. 63

²⁵ Fonte: www.treccani.it.

²⁶ P. Mancini, 2008, pag. 70

*I media, sottolinea sempre Mancini, hanno subito una trasformazione da "canali" a "comunicatori", da semplici strumenti attraverso i quali alcuni attori sociali dotati di capacità decisorie nei loro riguardi trasmettevano i propri messaggi, essi si sono trasformati in soggetti attivi di mutamento, capaci di influenzare autonomamente altri soggetti sociali, ivi compresi quelli che sono fonte dei messaggi che essi veicolano*²⁷.

L'arena pubblica costituisce il luogo in cui sistemi diversi, dalla politica ai mass media, discutono e si confrontano, definendo un contesto in cui vengono anche individuati i temi della cosiddetta *agenda setting*²⁸.

In tale prospettiva non si può non fare riferimento a Franca Faccioli, la quale fornisce una definizione di comunicazione pubblica dai confini più labili rispetto a quelli finora accennati, operando un mutamento di orizzonte nell'analisi della comunicazione pubblica, soprattutto delle pubbliche amministrazioni, come citato nelle pagine precedenti.

La comunicazione, rivolgendosi al cittadino, si trasforma in un servizio vero e proprio, teso a soddisfarne le più diversificate esigenze nella sua qualità di utente.

Sempre Paolo Mancini fa riferimento al concetto di *pubblicità*, che assume particolare rilievo nell'analisi dei cambiamenti di assetto della comunicazione pubblica originariamente intesa, perché riconduce all'idea che l'istituzione debba mostrarsi al cittadino, essere aperta e, in quanto tale, trasparente. Ed è proprio al principio della trasparenza che richiamano le disposizioni legislative sopra menzionate.

La serie di interventi legislativi messi a punto per rinnovare e riorientare la comunicazione pubblica in una logica a due vie, quindi bidirezionale (che si indirizzi dallo Stato ai cittadini e viceversa), è stata necessaria per creare un impianto solido di definizione dei confini entro cui la pubblica amministrazione possa e debba oggi muoversi, ma non è sufficiente a garantire che tale processo si mantenga inalterato nel tempo. Devono intervenire a supporto aspetti legati ad una formazione sempre più diffusa e qualificata, ispirati anche dalla pervasività ed incisività delle tecnologie.

Il processo di ammodernamento della comunicazione pubblica in Italia si è purtroppo svolto un po' a rilento, per una serie di motivi:

²⁷ *Ibidem*, pag. 74

²⁸ Teoria formulata da Walter Lippman secondo cui si ipotizza la possibile influenza dei mass-media sull'audience, in relazione alla selezione delle notizie cui dare maggiore rilievo e cui concedere un più ampio spazio. I mass media hanno il potere, secondo tale teoria, di far passare una notizia dall'interesse privato a quello generale

- ritardo della cultura della trasparenza e persistenza della logica del segreto, che si è manifestata, sotto un profilo comportamentale, in una sorta di riluttanza ad attuare il cambiamento richiesto;
- percezione dell'ambiente sociale come luogo in cui si concentrano insidie e rischi, con l'effetto di determinare una condizione di isolamento e di sfiducia sociale nella pubblica amministrazione.

Sono due le accezioni, accennate già in maniera sfuggente, con cui oggi il termine comunicazione pubblica è utilizzato, a seconda del contesto:

- *in senso oggettivo*, che sta ad indicare una funzione pubblica, consistente nell'attività volta alla cura degli interessi della collettività (pubblici), opportunamente determinati;
- *in senso soggettivo*, che si riferisce all'insieme dei soggetti che esercitano tale funzione.

A cambiare, rispetto al vecchio panorama statico ed eccessivamente burocratizzato, sono anche, e soprattutto, il lavoro, le competenze e le stesse professioni.

Per parlare di comunicazione pubblica è necessario, quindi, che si realizzi una vera e propria interazione tra Stato e cittadini, nella forma di uno scambio continuo e di tipo bidirezionale, come sarà in dettaglio argomentato più avanti.

1.3 Organizzazione delle amministrazioni pubbliche e nuove pratiche comunicative

Ridefinendo la struttura gerarchico-organizzativa delle amministrazioni pubbliche, si ridisegna, di conseguenza, la mappa delle mansioni da svolgere e la scala delle professionalità da mantenere, quelle, invece, da far crescere ed evolvere ed infine quelle da aggiungere, tra le quali rientra il *comunicatore pubblico*, figura introdotta con la legge n. 150 del 2000.

Questo soggetto è il responsabile delle strategie e delle strutture di comunicazione. Organizza e dirige l'URP, elabora progetti di campagne informative, predispone la verifica del gradimento e della qualità dei servizi, progetta nuovi servizi e strumenti per la comunicazione e le relazioni con i cittadini. È colui che presiede il front office dei nuovi servizi comunicativi.

Il mutamento delle organizzazioni, come diretta conseguenza dell'aumento della

complessità sociale, riguarda principalmente, secondo Paolo Mancini, tre aspetti:

- *la specializzazione delle funzioni;*
- *l'assunzione e/o il rafforzamento di identità simboliche settoriali;*
- *la professionalizzazione delle competenze*²⁹.

Senza entrare troppo nel merito dei tre aspetti appena segnalati, è opportuno, tuttavia, definirne il senso, in un'ottica di chiarificazione dello scenario pubblico che si andava modificando.

Nel primo caso, ogni istituzione assume una sua specifica competenza all'interno della sfera pubblica; nel secondo caso, essendosi, quindi, differenziate le funzioni, è aumentata, in capo a ciascuna istituzione, la volontà di consolidare la propria attività e comunicare in tal modo una precisa immagine di sé. Relativamente al terzo punto, si tratta dell'emersione di nuove figure con un alto grado di specializzazione, come il comunicatore pubblico.

Il quadro normativo non basta, si devono ridefinire le conoscenze da possedere e l'organizzazione del lavoro, per far fronte ad una necessità di apertura delle amministrazioni pubbliche alla società, rappresentata dai cittadini. Le amministrazioni hanno quindi l'esigenza di definire politiche autonome di gestione del personale.

Si devono, a tale scopo, implementare delle strategie di comunicazione per costruire un rapporto di fiducia solido con i cittadini, assecondando la necessità di creare delle figure professionali formate in modo tale da poter affrontare la portata rilevante di tale cambiamento strutturale e organizzativo.

Senza trascurare, tuttavia, l'ulteriore, e non meno significativa, esigenza di "educare" agli aspetti comunicativi la generalità dei pubblici dipendenti, liberandoli così da retaggi di modalità lavorative sostanzialmente chiuse ed autoreferenziali e favorendo, nel contempo, un contesto organizzativo in cui non si registri un preoccupante divario tra gli "esperti" della comunicazione e il restante personale.

Può sicuramente contribuire a realizzare siffatto obiettivo l'ormai diffuso ringiovanimento dei dipendenti pubblici, anche nelle funzioni di vertice più elevate, che costituisce un favorevole presupposto per l'acquisizione di nuove metodologie e prassi lavorative.

Inoltre, anche mediante il consolidamento delle capacità di comunicazione e di ascolto negli operatori pubblici si può pervenire alla più piena ed effettiva realizzazione dei

²⁹ Paolo Mancini, *Manuale di comunicazione pubblica*, 2008, pag. 96

principi del “buon andamento” e della “imparzialità”, che l’art. 97 della Costituzione pone a fondamento dell’organizzazione dei pubblici uffici.

A rafforzare le prospettive e le esigenze di cui sopra possono sicuramente sovvenire le osservazioni che Paolo Mancini (ed altri) formulano circa le tipologie di comunicazione che si manifestano all’interno di un’organizzazione, che lo stesso Mancini distingue in *comunicazione autoprodotta* e *comunicazione eteroprodotta*: *la prima si identifica con le iniziative assunte e gestite direttamente dall’istituzione, mentre quella eteroprodotta corrisponde all’insieme dei messaggi costruiti, gestiti e spesso veicolati da altri soggetti ad essa esterni.*

Ne scaturisce che *nel primo caso l’istituzione ha il controllo della sua comunicazione, è essa stessa a definirne i contenuti che la caratterizzano, i canali attraverso i quali viene veicolata ed è spesso anche la principale responsabile del modo in cui viene percepita. Nel secondo caso invece sono i soggetti esterni a definire, o quanto meno ad influenzare in modo determinante, contenuti, forme e modalità delle percezioni sociali*³⁰.

Ma, essendo aumentata la quantità di comunicazione del secondo tipo, Mancini parla di difficoltà per le istituzioni che vorrebbero avere il controllo della propria immagine.

Il punto a cui bisogna arrivare è rappresentato proprio dall’unione di queste due tipologie di comunicazione, spesso tendenti ad entrare in conflitto tra loro, come, del resto, si può facilmente intuire.

In un primo momento l’approccio interno alle amministrazioni pubbliche era quello di tipo top down e, sulla base di tale dinamica operativa, le interazioni tra le amministrazioni e il sistema dei media consideravano i cittadini come semplici ricettori di messaggi.

Il ruolo della comunicazione pubblica all’interno della società moderna è interconnesso all’evoluzione dei compiti svolti dalle amministrazioni pubbliche.

Per cercare di capire meglio come la cultura della comunicazione sia entrata nella pubblica amministrazione è opportuno fare riferimento al contributo di Mattia Miani, che ne sviluppa una trattazione di tipo cronologico.

La prima questione da porre in rilievo è legata al fatto che l’evoluzione delle pratiche di comunicazione delle amministrazioni pubbliche risulta essere legata all’evoluzione del sistema dei media. Fino agli anni ’80 in Italia non vi è stato un moderno ed autonomo sistema dei media e solo dalla seconda metà degli anni ’80 la pubblica amministrazione si rende permeabile alla cultura della comunicazione, che subisce negli anni ’90 un’ulteriore

³⁰ Ibidem, pagg. 104-105

evoluzione, dettata proprio dalla riorganizzazione e dal riassetto del sistema dei media, scandito da una serie di significativi eventi:

- *consolidamento del mercato pubblicitario*, che si verifica negli anni '90, come risultato di un lungo processo che vede la pubblicità sempre più al servizio della comunicazione istituzionale. La pubblicità è rientrata, quindi, in quegli anni, ed in seguito alla legge n. 67 del 1987, a tutti gli effetti, nelle modalità di gestione della comunicazione delle pubbliche amministrazioni, mettendone in risalto gli aspetti strutturali e decisionali e veicolandone l'immagine all'esterno. Infatti le stesse amministrazioni pubbliche si avvalgono, da quel momento in poi, di vere e proprie campagne pubblicitarie;
- la "*legge Mammì*" n. 223 del 1990, che sancisce il duopolio Rai-Fininvest: finisce l'era del monopolio radio-televisivo e nascono le prime radio e televisioni private. La legge, al di là di qualsivoglia valutazione di ordine politico, fa riferimento al principio fondamentale del *pluralismo dell'informazione* (sia interno che esterno);
- creazione nel 1997 dell'Authority per le comunicazioni, l'AGCOM, con la cosiddetta "*legge Maccanico*", n. 249: è l'autorità di garanzia a cui è affidato il duplice compito di assicurare la corretta competizione degli operatori sul mercato e di tutelare il pluralismo e i consumi di libertà fondamentali dei cittadini. Svolge inoltre un ruolo di regolamentazione e vigilanza in molti settori della vita sociale;
- *nascita e rapida diffusione esponenziale di internet*³¹.

I mezzi che la pubblica amministrazione ha a disposizione sono numerosi e Franca Faccioli ne propone un'articolazione rispetto alle dimensioni (cinque) proprie della comunicazione pubblica: ad esempio, la Gazzetta Ufficiale è lo strumento necessario di diffusione della "comunicazione normativa", mentre la comunicazione per la promozione dell'immagine utilizza spot e campagne pubblicitarie e di comunicazione. Accanto a queste l'autrice ne individua altre tre, come la comunicazione delle attività istituzionali, la comunicazione di pubblica utilità e quella sociale³².

A fornire un ulteriore elemento indispensabile alla descrizione e all'analisi generale della comunicazione pubblica, e delle sue differenti implicazioni susseguitesi nell'arco di un ventennio o poco più, si aggiunge il decreto legislativo 3 febbraio 1993, numero 29, rubricato "*Razionalizzazione dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione*

³¹ M. Miani, *Comunicazione pubblica e nuove tecnologie*, 2005, pagg. 19-20

³² F. Faccioli, *Comunicazione pubblica e cultura del servizio. Modelli, attori e percorsi*, 2000, pagg. 46-57

della disciplina in materia di pubblico impiego”.

Quello che interessa in questa sede è la prima parte del titolo sopra riportato.

Come cita l'articolo 1 del decreto in esame, le relative disposizioni disciplinano l'organizzazione degli uffici e i rapporti di lavoro e di impiego alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche, tenuto conto delle autonomie locali, delle regioni e delle province autonome, nel rispetto dell'articolo 97, comma primo, della Costituzione, al fine di:

- a) accrescere l'efficienza delle amministrazioni in relazione a quella dei corrispondenti uffici e servizi dei paesi della Comunità Europea, anche mediante il coordinato sviluppo dei sistemi informativi pubblici;
- b) razionalizzare il costo del lavoro pubblico, contenendo la spesa complessiva per il personale, diretta e indiretta, entro i vincoli di finanza pubblica.

L'articolo 2, riguardante le fonti, al primo comma recita: le amministrazioni pubbliche definiscono, secondo principi generali fissati da disposizioni di legge e, sulla base dei medesimi, mediante atti organizzativi secondo i rispettivi ordinamenti, le linee fondamentali di riorganizzazione degli uffici. Esse ispirano la loro organizzazione ai seguenti criteri:

- a) funzionalità rispetto ai compiti e ai programmi di attività, nel perseguimento degli obiettivi di efficienza, efficacia ed economicità;
- b) collegamento delle attività degli uffici, adeguandosi al dovere di comunicazione intera ed esterna, ed interconnessione mediante sistemi informatici e statistici pubblici;
- c) garanzia dell'imparzialità e della trasparenza dell'azione amministrativa, anche attraverso l'istituzione di apposite strutture per l'informazione ai cittadini (URP) e attribuzione ad un unico ufficio, per ciascun procedimento, della responsabilità complessiva dello stesso.

Venendo ora proprio agli aspetti riguardanti l'organizzazione, essi sono raggruppati nel titolo II, Capo I - denominato appunto *Relazioni con il pubblico*.

L'articolo 11 reca le disposizioni in materia di trasparenza delle amministrazioni pubbliche e al comma 1 stabilisce che l'organismo specifico previsto dalla legge numero 421/1992 definisca i modelli ed i sistemi informativi utili alla interconnessione tra le amministrazioni pubbliche.

L'articolo 12 - Ufficio relazioni con il pubblico - riporta i seguenti punti:

1. Le amministrazioni pubbliche, al fine di garantire la piena attuazione della legge 7 agosto 1990, n. 241, individuano, nell'ambito della propria struttura e nel

contesto della ridefinizione degli uffici di cui all'articolo 31, uffici per le relazioni con il pubblico.

2. Gli uffici per le relazioni con il pubblico provvedono, anche mediante l'utilizzo di tecnologie informatiche:
 - a) al servizio all'utenza, come previsto al capo III della legge sopra citata;
 - b) all'informazione all'utenza relativa agli atti e allo stato dei procedimenti;
 - c) alla ricerca ed analisi finalizzate alla formulazione di proposte alla propria amministrazione sugli aspetti organizzativi e logistici del rapporto con l'utenza.
3. Al fine di assicurare la conoscenza di normative, servizi e strutture, le amministrazioni pubbliche programmano ed attuano iniziative di comunicazione di pubblica utilità; in particolare, le amministrazioni dello Stato, per l'attuazione delle iniziative individuate nell'ambito delle proprie competenze, si avvalgono del Dipartimento per l'informazione e l'editoria della Presidenza del Consiglio dei Ministri quale struttura centrale di servizio, secondo un piano annuale di coordinamento del fabbisogno di prodotti e servizi.

L'ufficio relazioni con il pubblico ha poi visto meglio dettagliati i propri compiti ed obiettivi dall'articolo 8 della legge numero 150/2000, in precedenza esaminata, ma giova richiamarlo in questa sede a testimonianza dell'interesse ad esso riservato dal legislatore fin dai primi anni '90.

Il d. lgs. numero 29/1993 si inserisce quindi nel panorama legislativo con l'intenzione di prospettare un nuovo assetto delle strutture delle pubbliche amministrazioni. La creazione, obbligatoria per tutte le istituzioni, di specifici uffici per la gestione delle relazioni con il pubblico (gli URP) fa emergere la centralità della funzione comunicativa. Ed è questo uno degli elementi più significativi e di straordinaria evoluzione per le "statiche" amministrazioni pubbliche posti in essere dal citato decreto.

Ad arricchire la cornice normativa di riferimento è intervenuta una direttiva del 1994, diramata dall'allora Presidente della Repubblica Carlo Azeglio Ciampi, che impone a tutti i soggetti che erogano un servizio pubblico di istituire appropriati uffici destinati ai rapporti con il pubblico, presso i quali siano disponibili tutte le informazioni utili agli utenti. La direttiva aveva l'obiettivo di innescare nell'immediato delle azioni concrete da parte delle amministrazioni pubbliche, quali risultano essere le "*carte dei servizi pubblici*". Queste mostrano le attività svolte dalle amministrazioni e pongono i cittadini nelle condizioni non

solo di conoscere requisiti e livelli delle prestazioni, ma anche di far valere i propri diritti in caso di servizi carenti o inefficaci o illegittimi.

A subire così profonde trasformazioni, quindi, non è soltanto la comunicazione che le nuove amministrazioni pubbliche si trovano a dover coltivare e diffondere, prima al loro interno poi verso l'esterno, ma lo stesso assetto organizzativo e gestionale di tali strutture, a partire proprio dall'introduzione di nuovi servizi e strumenti, per arrivare poi alla ridefinizione delle professioni e delle competenze di chi lavora in queste istituzioni.

Le pubbliche amministrazioni non devono essere più soltanto degli uffici predisposti ad un'esecuzione "fredda" dei compiti loro assegnati, ma hanno l'obbligo di fornire dei veri e propri servizi al cittadino, il quale deve percepire l'assenza di distanza tra sé e l'amministrazione pubblica.

Cambia in primo luogo il modo di fare comunicazione pubblica al tempo della Rete: i media per molto tempo hanno rappresentato l'unica modalità di accesso alla "vita" delle istituzioni. L'unico modo per saperne di più sulle amministrazioni pubbliche era consultare l'informazione giornalistica, la quale spesso poneva, e tutt'ora pone, in primo piano soltanto (o prevalentemente) gli elementi negativi, quelli che restituivano un'immagine di inefficienza della pubblica amministrazione.

Le pubbliche amministrazioni, al tempo della rete, si trovano di fronte all'esigenza di dover alternare modalità di comunicazione standard, top down, con quelle di tipo più innovativo, di relazione diretta con i cittadini, come gli sportelli e le piattaforme online. È necessario, a tale scopo, implementare una strategia di comunicazione, che provenga dall'incontro delle visioni di tutti i membri dell'amministrazione ed anche un piano di comunicazione che provveda a delineare gli obiettivi comuni da raggiungere: i flussi comunicativi tra le varie aree devono perciò arrivare a convergere verso un unico punto, per riferirsi in modo semplice e chiaro al pubblico utente. Il cittadino deve essere ascoltato.

Grazie agli interventi legislativi posti in essere per rendere le amministrazioni pubbliche più trasparenti, sia in termini di servizi resi e di attività intraprese, sia relativamente alle informazioni di interesse collettivo da veicolare e diffondere, e con l'istituzione di nuove strutture e figure professionali, l'informazione assume una veste nuova.

Il portavoce, ad esempio, costituisce *una figura innovativa che coniuga un'elevata competenza professionale con un rapporto di fiducia e di appartenenza con il capo dell'amministrazione. Deve essere il punto di riferimento costante, la voce dell'istituzione nel*

*rapporto quotidiano con i media e le varie espressioni della società*³³.

L'Ufficio Stampa è, invece, l'organo che cura l'informazione istituzionale nel suo complesso; è presieduto da un capo ufficio stampa, figura che gestisce e coordina le attività di interazione con gli organi preposti all'informazione.

Secondo Alessandro Lovari, la comunicazione pubblica, nel suo lungo processo evolutivo, si indirizza sempre più verso quella che egli definisce *multicanalità*, termine con cui si intende l'uso combinato di diversi e molteplici canali per dialogare con il cittadino.

Attraverso questi canali si veicolano le informazioni riguardanti i servizi e le attività dell'amministrazione. Come tiene a precisare l'autore, *la multicanalità rappresenta, infatti, non solo la semplice sommatoria dei canali a disposizione con l'aggiunta dei nuovi media tecnologici a quelli tradizionali, ma è un approccio sistemico alla gestione delle attività di comunicazione, assistite dall'implementazione delle ICT.*

*La multicanalità ha come condizione necessaria di base quella di fondarsi su una piattaforma tecnologica ad alta capacità d'integrazione, tramite la quale centralizzare, razionalizzare e ottimizzare il patrimonio informativo (database e filiera produttiva ordinaria) e le modalità di accesso dell'utenza (interna, esterna, professionale)*³⁴.

La multicanalità, tramite cui si cerca di raggiungere le differenti tipologie di utenti, si inserisce, inoltre, all'interno del panorama di pratiche tese alla fornitura di servizi che siano efficaci e si lega in maniera evidente al Citizen/Customer Relationship Management (CRM), valorizzando il cittadino ed il rapporto che con esso si intende instaurare.

In tal senso è necessario definire cosa si intende con l'acronimo CRM: per le amministrazioni pubbliche viene utilizzato il termine "citizen", proprio a dimostrazione della volontà di porre al centro il cittadino, affidandogli un compito strategico e di coinvolgimento nella gestione della cosa pubblica.

Secondo l'ISTAT l'espressione CRM è da intendersi come l'insieme degli strumenti organizzativi, metodologici e tecnologici che, attraverso i contatti diretti multicanale di *front office*, permettono di raccogliere, condividere con altre aree dell'amministrazione, archiviare informazioni sui propri utenti e/o di analizzarle al fine di migliorare la conoscenza dei loro bisogni e comportamenti.

L'attività amministrativa è, infatti, per mezzo di questa pratica, in un certo senso progettata "a misura" di cittadino e *proprio il Citizen Relationship Management consente*

³³ Definizione di P. Pierantoni citata nel seguente link: <http://qualitapa.gov.it/relazioni-con-i-cittadini/organizzare-uffici-e-servizi/portavoce/>

³⁴ A. Lovari, *Networked Citizens*, 2013, pag. 93 (cit. da Lovari, Masini, 2008) e 94

alle PA di creare una visione integrata degli utenti e di usare questo tipo di informazioni per coordinare i propri servizi su una molteplicità di canali, sia per quanto riguarda l'aspetto dell'emissione delle comunicazioni, che per quanto riguarda quello della ricezione. La sfida in tal senso è quella di riuscire ad erogare servizi attraverso modalità di fruizione "self service", grazie all'utilizzo delle nuove tecnologie. E' perciò evidente come praticare il CRM nelle pubbliche amministrazioni comporti un'attenzione specifica verso 5 elementi costitutivi:

- *la conoscenza dell'utente e dei suoi bisogni, attraverso relazioni di tipo "one to one";*
- *l'offerta differenziata dei servizi a seconda dell'utente a cui sono rivolti di volta in volta;*
- *l'interazione tra gli utenti e le P.A. attraverso la moltiplicazione dei canali e dei punti di accesso all'ente;*
- *la ridefinizione della cultura interna dell'ente e dell'organizzazione interna verso la concezione della centralità dell'utente;*
- *la costruzione di un network di relazioni con altre P.A. e organizzazioni private per promuovere e migliorare l'informazione e la condivisione del sapere in ottica di marketing predittivo (consistente nella capacità di approfondire la conoscenza dell'utente al punto tale da poterne anticipare i bisogni)³⁵.*

Anche la multicanalità va verso quell'idea di trasparenza che la legge n. 241 del 1990 disciplina, introducendo nuove norme sul procedimento amministrativo. Essa è nota, secondo una semplificazione piuttosto approssimativa, come legge sulla trasparenza della pubblica amministrazione.

In effetti, l'articolo 1, al comma 1, prevede che "l'attività amministrativa persegue i fini determinati dalla legge ed è retta da criteri di economicità, di efficacia, di imparzialità, di pubblicità e di trasparenza ...", ma la legge reca molte disposizioni di particolare rilevanza, che hanno certamente innovato l'azione della pubblica amministrazione, se non anche la sua stessa immagine, nel quadro dei criteri dichiarati dal citato comma 1 dell'articolo 1.

L'introduzione esplicita di tali criteri, infatti, ha rappresentato l'avvio di una radicale trasformazione del ruolo pubblico, che è ad un tempo:

³⁵ Fonte: <http://qualitapa.gov.it/it/relazioni-con-i-cittadini/open-government/multicanalita/citizencustomer-relationship-management/>

- esecutore di norme di legge, che da fonte legittimante, tuttavia, si traducevano sovente in presupposto per provvedimenti ispirati ad estrema rigidità e scarsa o nulla attenzione alle effettive esigenze dei relativi destinatari;
- protagonista attivo e partecipe di un più ampio e generale processo che richiede certezza sui tempi dei singoli provvedimenti, chiarezza nelle loro modalità comunicative, accelerazione dei tempi di ricezione dei provvedimenti da parte dei destinatari.

L'individuazione di questi obiettivi così qualificanti e così inseriti nel contesto evolutivo della società, caratterizzata sempre più dalla diffusione del concetto di "servizio" tipico del lavoro pubblico e dalla correlativa accentuata consapevolezza che ne acquisivano i cittadini, ha comportato che le disposizioni originarie della legge 241 siano state frequentemente modificate ed aggiornate, fino alle ultime integrazioni intervenute nel 2014.

Senza addentrarsi in un'analisi normativa delle disposizioni legislative, preme in questa sede evidenziare alcuni aspetti che presentano particolare attinenza con l'argomento della presente tesi.

Vengono in rilievo, al riguardo, le previsioni sull'obbligo di motivazione del provvedimento, sulla individuazione e comunicazione dell'avvio del procedimento e del relativo responsabile agli interessati, sul diritto di accesso di questi ultimi agli atti del procedimento.

Ancor più attinenti si configurano altre disposizioni, come quelle concernenti l'attivazione di momenti di condivisione tra diverse pubbliche amministrazioni, attraverso lo strumento denominato "*conferenza di servizi*", qualora in un singolo procedimento amministrativo risultino coinvolti interessi pubblici ascritti alla competenza di due o più amministrazioni.

La natura già profondamente innovativa di una tale previsione, che ha inteso affrancare l'azione amministrativa dalla tradizionale propensione all'autoreferenzialità, da riguardare sia come compiacimento per gli elementi formali dei singoli provvedimenti (anche prescindendo dalla loro effettiva correttezza ed utilità) che come convincimento di ciascuna organizzazione pubblica della esclusività "autarchica" della propria competenza e delle proprie capacità, viene rafforzata dalla sua portata in qualche misura anticipatrice di fenomeni e contesti estremamente attuali.

Che pubbliche amministrazioni collaborino tra loro al fine di pervenire a

provvedimenti condivisi e, soprattutto, idonei ad evitare un eccesso di adempimenti da parte dei destinatari, che allo stesso fine le medesime amministrazioni possano concludere accordi volti a disciplinare "lo svolgimento in collaborazione di attività di interesse comune", che, ancora, le amministrazioni possano acquisire d'ufficio (senza, quindi, farne richiesta al cittadino) documenti detenuti da un'altra amministrazione sono tutte espressioni di un unico contesto pienamente riconducibile al concetto attuale di "rete", ancorché questo venga oggi riferito esclusivamente al mondo digitale.

Colui che proprio alla fine degli anni '90 propone una definizione di *rete*, all'interno della sua opera "*Nascita della società in rete*", è stato il sociologo Manuel Castells, il cui approccio al concetto di rete si inserisce nel processo di trasformazione sociale, nel cui ambito il sistema è sempre più disponibile ad accettare le innovazioni che via via si presentano.

La rete e le dinamiche che da essa scaturiscono e si diffondono fanno parte di quella che l'autore definisce *era informazionale*, che ha iniziato a prendere forma nel XX secolo.

La società che si viene delineando è definita *network society*, ossia la struttura sociale caratterizzata dalle tecnologie di comunicazione di rete e dall'elaborazione dell'informazione; network è sinonimo di *rete*, quale *espressione di un insieme di nodi interconnessi*. *Le reti sono delle strutture aperte, capaci di espandersi senza limiti, integrando nuovi nodi fintanto che questi sono in grado di comunicare fra loro all'interno della rete, vale a dire finché condividono i medesimi codici di comunicazione. Una struttura sociale che si fonda su reti è un sistema altamente dinamico, aperto all'innovazione, senza che ciò ne comprometta l'equilibrio*³⁶.

I confini delle reti sono tanto labili da poterli intendere praticamente inesistenti.

È opportuno riportare il pensiero dell'autore, secondo cui l'esplorazione delle strutture emergenti in diverse aree dell'attività e dell'esperienza umana conduce ad una conclusione: le funzioni e i processi dominanti nell'età dell'informazione sono sempre più organizzati intorno ai network.

I network costituiscono la nuova morfologia sociale delle nostre società, e la diffusione della logica del networking modifica sostanzialmente l'operazione e i risultati nei processi di produzione, dell'esperienza, del potere e della cultura³⁷.

Relativamente ai temi dell'informazione e della comunicazione esaminati in questa

³⁶ M. Castells, *Nascita della società in rete*, 2002 (ed. italiana), pagg. 536-537

³⁷ *Ibidem*, pag. 15 (prologo)

sede, non si può tralasciare il pensiero dello stesso Castells sul concetto di potere, basato proprio sul controllo dei due temi sopra indicati, necessari alla vita organizzativa sociale e, nel caso specifico, delle pubbliche amministrazioni.

La società si definisce intorno a valori e istituzioni e ciò che è considerato di valore e istituzionalizzato è definito da relazioni di potere³⁸, rispetto alle quali i media costituiscono lo spazio entro cui prende forma e si consolida il potere.

Ed il potere della società in rete è proprio il potere di comunicare.

1.4 Centralità della comunicazione nell'organizzazione amministrativa

La comunicazione è centrale nei processi organizzativi delle amministrazioni pubbliche e nelle politiche di ripensamento delle dinamiche relazionali con l'esterno, in particolare verso i soggetti da porre al centro degli stessi processi e politiche: i cittadini-utenti.

Per questo motivo l'idea di una comunicazione pubblica ed istituzionale di nuovo stampo comporta inevitabilmente l'adozione di scelte finalizzate all'individuazione ed all'utilizzo di strumenti adeguati alla rinnovata attività dell'amministrazione pubblica ed alle connesse modalità di espressione: gli strumenti in tal senso caratterizzanti un così ampio mutamento dei modelli organizzativi pubblici sono anche quelli di tipo comunicativo (siti web, forum, etc ...).

Infatti, nell'arco di sette anni, precisamente dal 1996 al 2002, la maggior parte delle amministrazioni si dota di un proprio sito web, con l'intento, fin dalla fase di sperimentazione, di fornire informazioni che fossero contraddistinte dalla massima immediatezza e, soprattutto, in linea con il principio di trasparenza sancito dalla richiamata evoluzione legislativa.

Nel tempo la funzione dei siti istituzionali si è andata ampliando in termini di incisività e diffusione, tanto da acquisire una connotazione ed un rilievo di natura strategica, per la loro intrinseca capacità di favorire l'interazione del cittadino con l'amministrazione.

Il possesso di un sito web non costituisce di per sé, come è naturale, una sorta di certificazione della modernità e della capacità relazionale delle singole amministrazioni, che devono necessariamente assecondare il loro processo di ammodernamento con

³⁸ M. Castells, *Comunicazione e potere*, 2009 (ed. ital.), pag. 1

l'adeguatezza delle scelte organizzative e con la massima puntualità e tempestività nella divulgazione di presupposti e finalità di dette scelte, in altre parole con la massima attenzione agli aspetti comunicativi ed informativi.

A titolo esemplificativo, si possono citare i frequenti casi che, soprattutto nei tempi più recenti (caratterizzati, tra l'altro, dall'esigenza di contenimento della spesa pubblica), hanno visto la chiusura "fisica" di uffici collocati in specifici territori ed il loro trasferimento in territori limitrofi.

Interventi di questa natura, che possono incidere sulla abitudine di rapporti tra cittadini e amministrazione spesso risalenti nel tempo, devono essere supportati da un accurato processo di comunicazione, di carattere anche preventivo, che fornisca al cittadino-utente le indispensabili indicazioni logistiche e temporali e, ancor più, lo "tranquillizzi" sulla continuità e permanenza qualitativa dei servizi nella nuova realtà territoriale.

Solo così il copioso apparato normativo, consolidatosi in particolare negli ultimi venti anni, potrà rappresentare sia la cornice entro cui le amministrazioni adeguino i propri assetti strutturali e funzionali, sia, soprattutto, l'ineludibile presupposto per un effettivo e produttivo mutamento di comportamenti e di relazioni.

Al riguardo, con specifico riferimento all'ambito tecnologico ora esaminato, giova richiamare, a conferma della imprescindibile complementarietà tra norma e iniziative concrete, la direttiva del Dipartimento della funzione pubblica del 7 febbraio 2002 rubricata "*Attività di comunicazione delle pubbliche amministrazioni*", che individua come *centrali e decisivi gli strumenti interattivi della comunicazione online (internet-intranet)*.

Relativamente alla qualità dei siti web delle amministrazioni pubbliche, sono da segnalare le "*Linee guida per i siti web delle pubbliche amministrazioni*", approvate nel 2010, in attuazione delle disposizioni contenute nella direttiva ministeriale numero 8 del 2009 riguardanti la riduzione dei siti web delle pubbliche amministrazioni e il miglioramento della qualità dei servizi e delle informazioni online utili al cittadino.

Il nucleo centrale di tali linee guida è così esposto nel testo del citato documento del Dipartimento della funzione pubblica: *uno degli obiettivi fondamentali è trasformare, attraverso l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, le relazioni interne ed esterne del settore pubblico, con il fine di migliorare l'erogazione dei servizi e la partecipazione della società civile alla vita pubblica. L'impiego delle tecnologie richiede un rilevante cambiamento culturale, in particolare per i soggetti pubblici, i quali sono tenuti a*

*rendere conoscibili e fruibili i dati in loro possesso, garantendone la qualità e l'aggiornamento*³⁹.

Ciò a cui si aspira, nel periodo 1990-2000 preso in considerazione in questo capitolo, è il *risultato* dell'attività delle pubbliche amministrazioni. L'innovazione da porre in essere dovrà prima di tutto incentrarsi su un'attività solida di comunicazione che possa coinvolgere i cittadini nei processi di riforma delle amministrazioni stesse.

Risulta necessario, come primo passo, sradicare quell'idea di immobilità burocratica che affligge da sempre, non senza alcuni elementi di fondatezza, le pubbliche amministrazioni.

Questa immagine può restare fissa ed immutabile, o essere solo lievemente e faticosamente migliorata, se non si pervenga ad un armonico contesto di adeguamento organizzativo, nel quale confluiscono elementi relativi sia alle strutture che al personale, e di correlato e coerente processo comunicativo, il quale, a sua volta, presuppone il possesso e, soprattutto, la capacità di governo degli aspetti e delle dinamiche essenziali riguardanti la comunicazione.

È necessario, pertanto, prima definire una strategia comunicativa, in grado di creare e porre in rilievo la relazione tra la comunicazione interna ed esterna della pubblica amministrazione in una prospettiva generativa, ed in un secondo momento porre l'attenzione sulla necessità di soddisfazione degli utenti.

Se non si definisce in prima istanza un'organizzazione ed una strutturazione interna, non si può pensare di poter improntare un dialogo con l'esterno.

Ed è per questo che si ritiene di fondamentale importanza la creazione di un apposito *piano di comunicazione*, il cui obiettivo sia l'impostazione dei passaggi e dei processi caratterizzanti l'azione amministrativa e la loro capacità di coinvolgimento di ogni soggetto facente parte dell'organizzazione stessa.

A tale proposito non si può non fare riferimento al documento del Dipartimento della funzione pubblica "*Il Piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche. Analisi e strumenti per l'innovazione*"⁴⁰ che definisce, prima di illustrarne il procedimento e le fasi di realizzazione, cosa si intende per piano di comunicazione, con particolare riguardo alla realtà delle amministrazioni pubbliche.

La comunicazione assume, infatti, una posizione ed un ruolo strategici all'interno dei

³⁹ Fonte: http://www.funzionepubblica.gov.it/media/835828/linee_guida_siti_web_delle_pa_2011.pdf, pag. 13

⁴⁰ Fonte: http://www.funzionepubblica.gov.it/media/274503/piano_comunicazione1.pdf

processi decisionali ed è per questo che deve essere inserita in un impianto ben definito rappresentato proprio dal piano di comunicazione.

La buona comunicazione sostiene la buona amministrazione, e viceversa: queste le parole presenti nel documento sopra richiamato, che esprimono l'importanza di far percepire ai destinatari dell'azione amministrativa la validità delle scelte e delle iniziative che essa intende perseguire. Ecco quindi che comunicazione interna ed esterna si trovano ad essere intrecciate e caratterizzate da un rapporto di implicazione e dipendenza continue.

Considerando il rapporto con i cittadini e, più in generale, con gli utenti, la comunicazione diventa una vera e propria necessità, di cui l'amministrazione non può fare a meno, proprio perché la decisione amministrativa spesso richiede una modificazione dei comportamenti dei cittadini coinvolti e questo implica convincimento e persuasione.

Pertanto, solo se il cittadino assume il comportamento appropriato esiste la soluzione del problema. Quindi sono sempre di più le decisioni amministrative il cui successo è strettamente legato al comportamento del cittadino, appunto allo sviluppo di un rapporto di partnership⁴¹.

Si devono perciò stabilire delle azioni che siano in grado di connettere sempre di più le persone e le strutture, partendo da una ridefinizione interna per arrivare a sviluppare un effetto al di fuori dell'organizzazione amministrativa. Effetto che avrà ripercussioni più nel lungo periodo che nel breve, considerata la natura dei problemi e delle esigenze insorgenti che non possono essere previste e contemplate tutte all'interno del piano di comunicazione. Quest'ultimo provvederà ad impiantare la base strutturale per il miglioramento dell'organizzazione amministrativa.

Questa dinamica di coinvolgimento dell'intero impianto amministrativo si inserisce nell'ambito di quella che viene definita *comunicazione organizzativa*, che Emanuele Invernizzi indica come *l'insieme dei processi strategici e operativi che creano, scambiano e fanno condividere i messaggi informativi e valoriali all'interno delle diverse reti di relazioni che costituiscono l'essenza dell'organizzazione e della sua collocazione nell'ambiente. Essa coinvolge i componenti interni e tutti i soggetti esterni [...] compresi i cittadini che entrano in contatto con l'ente⁴².*

L'autore continua indicando le cinque condizioni necessarie affinché si realizzi la comunicazione organizzativa:

⁴¹ Fonte: http://www.funzionepubblica.gov.it/media/274503/piano_comunicazione1.pdf, pag. 22-23

⁴² E. Invernizzi, *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, 2000, pagg. 195-196

1. *referire le iniziative di comunicazione ai valori guida dell'ente che siano specifici, fondati eticamente ed esplicitati in modo che tutti possano conoscerli;*
2. *realizzare coerenza e sinergia tra le attività di comunicazione rivolte all'interno e all'esterno dell'ente e tra questi e gli atti gestionali;*
3. *supportare i processi di innovazione organizzativa e gestionale con adeguati piani di comunicazione che siano condivisi da tutti;*
4. *diffondere le competenze di comunicazione, a partire da quella interpersonale, tra tutti i componenti, dai vertici agli operatori;*
5. *realizzare il presidio strategico della comunicazione da parte del vertice e quello operativo da parte di strutture tra loro integrate*⁴³.

Poche e semplici sono le indicazioni e gli indirizzi da seguire per mettere a punto uno strumento che sia di immediata acquisizione e soprattutto che sia efficace ed efficiente.

La strategia di comunicazione da porre in essere è definita da Luca Toschi come generativa di conoscenza, una conoscenza da intendersi, usando le sue precise parole, come *qualcosa che si esprime attraverso scelte, progettazioni, investimenti, rischi; che va agita, ridiscussa, trasformata; incessantemente generata. È un essere non un avere.*

*Ne consegue che ogni strategia di comunicazione dovrebbe applicare prima di tutto al progetto che ha ideato e alle sue dinamiche operative questo modo di intendere la centralità della Conoscenza*⁴⁴.

Solo seguendo questa direzione si può pensare di arrivare a creare una piena sinergia tra ciò che è interno all'organizzazione amministrativa e ciò che ne è al di fuori e con cui ci si deve relazionare.

Inoltre, in conformità alle previsioni della citata legge n. 150/2000, può venire in aiuto la redazione anche di un apposito piano di comunicazione, come visto in precedenza per l'organizzazione interna, che predefinisca le modalità di intervento più idonee a corrispondere alle rilevate, e crescenti nel tempo, aspettative dei cittadini.

A tale proposito, è indispensabile stabilire in maniera precisa cosa si intende per piano di comunicazione, delineandone gli aspetti essenziali emergenti dalla sua definizione: *è uno strumento che serve a programmare le azioni di comunicazione di un'organizzazione in un certo arco temporale. Esso aiuta il governo della comunicazione nel senso che ne consente la finalizzazione (il perché si comunica), ne individua gli attori (chi comunica e a*

⁴³ *Ibidem*, pagg. 202-209

⁴⁴ L. Toschi, *La comunicazione generativa*, 2011, pagg. 50-51

quali destinatari), ne indica i prodotti (il cosa si dovrebbe realizzare), con quali strumenti e con quali risorse.

Come indicato nel documento cui si è accennato più volte in precedenza, *il piano di comunicazione serve a gestire la comunicazione dell'organizzazione pubblica quando le decisioni strategiche della stessa organizzazione sono già state assunte e prima che la dirigenza politica e manageriale decida di verificare l'impatto delle proprie scelte*⁴⁵.

Risulta evidente come il piano si debba collocare in una fase successiva alle decisioni, ma prima dell'analisi dell'impatto delle stesse.

Per concludere il quadro relativo all'importanza della definizione del piano di comunicazione come vera e propria strategia, assume una certa rilevanza l'obbligo di presentare i cosiddetti *passi metodologici*, illustrati nel documento di cui sopra.

Questi si inseriscono, in una fase successiva, con lo scopo di contribuire alla realizzazione degli obiettivi che ogni singolo ente si pone nella fase preliminare di predisposizione dell'azione di indirizzo gestionale ed organizzativo.

Tali passaggi sono individuati nel modo seguente:

- *analisi dello scenario* interno ed esterno (contesto specifico di riferimento), da circoscrivere il più possibile, per facilitare in tal modo la riuscita degli intenti prefissati;
- *l'individuazione degli obiettivi di comunicazione*, sia legati all'identità dell'ente o azienda, sia relativi alle politiche integrate, senza tralasciare quelli riguardanti il miglioramento della qualità dei servizi e delle prestazioni erogati;
- *l'individuazione dei pubblici di riferimento* è l'azione tramite cui si differenziano i soggetti cui corrispondono precisi obiettivi operativi. Ogni segmento deve essere differenziabile dagli altri, misurabile, significativo, accessibile ed esaustivo. In questa fase si individuano i potenziali target cui rivolgere la propria azione comunicativa (ad es.: istituzioni, media, cittadini ...);
- *le scelte strategiche* corrispondono alla concretizzazione, tramite azioni comunicative, degli obiettivi prefissati. Significa scegliere il modo con il quale si intende comunicare, e attraverso quali messaggi, fuori e all'interno della struttura organizzativa;

⁴⁵ Fonte: http://www.funzionepubblica.gov.it/media/274503/piano_comunicazione1.pdf, pag. 27

- *le scelte di contenuto* sono relative ai valori e alle informazioni che si intende veicolare. *I contenuti devono essere chiari, espliciti e veritieri rispetto alle potenzialità dell'organizzazione. Ogni messaggio elaborato deve essere obiettivo, proponendo contenuti pertinenti e circostanziati, in vista di una azione tempestiva;*
- *l'individuazione delle azioni e degli strumenti di comunicazione* si riferisce alla scelta delle modalità di pubblicità della propria azione e missione aziendale (eventi, fiere, ufficio stampa ...). A supporto di tali informazioni si devono indicare anche i tempi e le risorse necessari all'implementazione di tali mezzi idoneo alla realizzazione degli obiettivi strategici;
- *la misurazione dei risultati* è l'elemento essenziale che attesta la validità e l'efficacia del piano di comunicazione realizzato⁴⁶.

Muovendo anche dalla valutazione degli elementi presentati nell'ambito del piano di comunicazione, si originano alcune riflessioni sugli aspetti di relazionalità con i cittadini ed a queste si lega e viene così in luce la specifica metodologia in materia denominata *customer satisfaction*.

Strumento, ormai sufficientemente diffuso, che consente la partecipazione diretta dei cittadini destinatari di specifici servizi e prestazioni nel manifestare il proprio gradimento degli uni e delle altre, in modo da fornire all'amministrazione elementi di conoscenza utili al mantenimento dei livelli di servizio raggiunti o al loro miglioramento qualitativo.

È un processo impegnativo, di riconosciuta impronta democratica, la cui realizzazione, perché si riveli proficua e utile socialmente nei suoi effetti, richiede la piena disponibilità dell'amministrazione a recepire suggerimenti e critiche degli utenti che risultino realmente idonei a depurare i servizi e le prestazioni da possibili inadeguatezze o ridondanze.

Effetti del tutto opposti produrrebbe, invece, un'indagine conoscitiva sulla soddisfazione dell'utenza che sia attivata al solo fine di porre in essere un mero adempimento, estraneo ad una consapevole volontà di creare le condizioni per un servizio più efficace, più qualitativo, più economico.

Come molti autori hanno rilevato, nella nuova veste assunta dalla comunicazione pubblica, in sempre più stretta relazione con i media nella cosiddetta società dell'informazione, si delineano nuove configurazioni e nuovi temi centrali nel dibattito

⁴⁶ Fonte: http://www.funzionepubblica.gov.it/media/274503/piano_comunicazione1.pdf, pagg. 36-78

democratico.

Ampliandosi in maniera consistente la portata della sfera pubblica e modificandosi, quindi, le sue caratteristiche sostanziali insieme alle sue più diverse implicazioni, si modificano le modalità di relazione ed i legami all'interno della stessa, configurandosi come nuove forme di partecipazione speculari alle numerose e diffuse istanze partecipative rinvenibili nelle democrazie moderne.

Quella che si viene delineando è la cosiddetta *democrazia deliberativa*, espressione della quale Thompson fornisce una propria definizione. Una democrazia, questa, successiva a quella di tipo rappresentativo, *che tratta tutti gli individui come agenti autonomi, capaci di formarsi giudizi meditati attraverso l'assimilazione di informazioni e punti di vista diversi, e che istituzionalizza una serie di meccanismi attraverso i quali incorporare le valutazioni dei singoli in processi decisionali collettivi*⁴⁷.

Questa nozione di democrazia funge da introduzione all'argomento del capitolo successivo, relativo alla piena condizione di centralità cui è auspicabile arrivino a trovarsi, in tempi piuttosto brevi, i cittadini.

Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, le ICT, si sono inserite appieno nelle pubbliche amministrazioni, modificandone l'assetto organizzativo e, soprattutto, comunicativo, tanto che si utilizza spesso, oggi, l'espressione "comunicazione pubblica 2.0", per identificarne la nuova "versione", risultato di ripetuti cambiamenti susseguitisi prevalentemente nell'ultimo ventennio.

Nel loro testo dall'omonimo titolo, Alessandro Lovari e Maurizio Masini offrono una definizione di questa innovativa espressione, che ne centra l'elemento caratteristico: *comunicazione pubblica 2.0 significa pensare ad un modo diverso di progettare, realizzare e gestire la comunicazione per le amministrazioni: non solo tramite l'implementazione e l'uso di tecnologie informatiche, ma anche attraverso un processo di rinnovamento che metta al centro dell'agire pubblico la partecipazione attiva, nuove forme di ascolto, linguaggi e formati innovativi per coinvolgere cittadini sempre più evoluti e consapevoli dei propri diritti*⁴⁸.

Le considerazioni espresse in questo estratto conducono verso l'adozione di nuove modalità organizzative e comunicative, di tipo digitale, cui verrà data ampia trattazione nel capitolo seguente.

⁴⁷ Definizione presente nel testo di S. Rolando, *La comunicazione di pubblica utilità*, 2004, pag. 123

⁴⁸ A. Lovari, M. Masini, *Comunicazione pubblica 2.0*, 2008, pag. 7

L'aspetto più significativo che si rileva a conclusione di questo scenario evolutivo è la necessità per le pubbliche amministrazioni di rinnovarsi, una necessità indotta certamente dalle nuove tecnologie, ma che richiede un impegno consapevole e determinato sull'organizzazione e sulla gestione interna, affinché si creino i presupposti idonei a cogliere le spinte innovatrici dall'esterno e per l'esterno, in favore dei cittadini-utenti.

CAPITOLO 2 - LA PA DIGITALE

2.1 Digitalizzazione della pubblica amministrazione: problemi, interventi e prospettive

Il processo di digitalizzazione che ha coinvolto la pubblica amministrazione è il risultato di un complesso di normative poste in essere per sburocratizzare la macchina pubblica.

Un succedersi di disposizioni e iniziative che hanno favorito la progressiva integrazione tra strutture gestionali e nuove tecnologie, nella ricerca costante di coniugare i modelli di organizzazione con la rapida e multiforme evoluzione e diffusione del web.

La comunicazione all'interno delle strutture pubbliche ha subito notevoli cambiamenti, necessari per adeguare un sistema generalmente rigido e preordinato ad un atteggiamento di sostanziale chiusura che ha costituito un fattore di forte criticità nell'affrontare e comprendere le nuove esigenze sociali che via via si andavano delineando.

L'intento è stato senz'altro quello di scardinare procedure e prassi radicate, in primo luogo cercando di attenuare, rendendola più accessibile, quella veste formale che assumevano i rapporti con gli utenti cui i servizi si rivolgono, come già accennato nel capitolo precedente.

Quali cambiamenti apportare, quali aspetti innovare, cosa eliminare, ma soprattutto quali soggetti porre al centro del nuovo assetto comunicativo pubblico.

La spinta innovatrice si pone l'obiettivo di rivedere ed anche eliminare, come visto, le modalità top-down, tipiche della pubblica amministrazione vecchio stampo, mettendo in essere una maggiore relazionalità con i cittadini, riconoscendo loro il ruolo di perno dal quale iniziare ad "ammodernare" le amministrazioni, al fine di diffondere al loro interno una vera e propria cultura digitale intenta a valorizzare anche aspetti quali l'interazione con gli utenti e la partecipazione. Quest'ultima si lega proprio alla tendenza emergente di creare un dialogo ed una sintonia di visione che valorizzi una dinamica di tipo bidirezionale.

Tre sono le modalità di approccio che hanno rappresentato il fulcro del dibattito nel corso degli anni '70 e sono espresse da:

- i *trasformisti*, secondo i quali l'uso dell'ICT (Information and Communication Technologies) sia rivoluzionario e porterà a profonde metamorfosi sociali, come accadde nel passaggio dalla società agricola a quella industriale;

- i *continuisti*, a cui avviso le ICT si inseriscono in un processo di sviluppo a lungo termine che verrà caratterizzato da forti resistenze al cambiamento, portando ad un'inevitabile inerzia organizzativa;
- gli *strutturalisti*, che ritengono le tecnologie foriere di innovative implicazioni sulla struttura economica delle organizzazioni e, conseguentemente, di un forte impatto sui cambiamenti della società⁴⁹.

Ciò che preme quindi osservare sono gli effetti che tali innovazioni comportano sull'assetto organizzativo, sulle aspettative e sugli sviluppi futuri delle amministrazioni pubbliche.

Le ICT si contrappongono ad un impianto rigido e privo di spunti innovativi, ad un'immagine statica e priva di elementi in grado di intraprendere con i cittadini una strada verso una gestione partecipativa della macchina amministrativa.

Nonostante i numerosi tentativi, a livello normativo, di modernizzare la pubblica amministrazione, in Italia l'adeguamento tecnologico risulta essere un po' in ritardo rispetto ad altri paesi europei, come spiega in maniera chiara e comprensibile Carlo Mochi Sismondi, presidente di ForumPA.

Per citare proprio le sue parole, rispondendo alla domanda sul perché dell'insuccesso della pubblica amministrazione digitale, ne elenca i tre motivi principali:

1. *una carenza nella "permanenza dello sforzo" da parte politica. In altre parole, un susseguirsi di stop and go, di repentini cambi di direzione, di accelerazioni non supportate da motori adeguati e di rallentamenti in momenti di take off;*
2. *l'illusione di poter trarre frutti dall'innovazione tecnologica senza un adeguato supporto nell'innovazione normativa ed organizzativa. Che la tecnologia non bastasse lo si è più detto nei convegni che praticato nelle amministrazioni, le quali spesso hanno comprato ferro e linee di codice sperando in un loro magico potere salvifico;*
3. *la mancata individuazione, per l'e-government, di killer application in grado di aggregare una massa di utenti tale da scatenare interesse e interessi pubblici e privati*⁵⁰.

Presi in considerazione, pertanto, questi tre principali motivi cui sembrerebbe,

⁴⁹ Fonte: A. Lovari, *Network citizens*, 2013, pagg. 19-20. Cit. da V. Mele, *Ict e pubbliche amministrazioni*, 2001 in M. Meneguzzo, *Managerialità, innovazione e governance. La p.a. verso il 2000*, 2001

⁵⁰ C. Mochi Sismondi, *ForumPA 2010: ma questa PA digitale che fine ha fatto?*, 2010

Fonte: <http://www.media2000.it/forum-pa-2010-ma-questa-pa-digitale-che-fine-ha-fatto/>

secondo Mochi Sismondi, ascrivibile lo scarso successo della pubblica amministrazione digitale, egli stesso ritiene che siano presenti dei timidi segnali di speranza per il futuro.

L'Italia, relativamente alla questione dell'innovazione tecnologica e degli effetti che essa può produrre sulle amministrazioni pubbliche, si trova in una posizione scarsamente dinamica, con pochi e parziali passi in avanti, che comunque sfuggono ad una percezione netta e precisa.

A tale proposito non si può pensare, però, che l'evoluzione della pubblica amministrazione derivi soltanto dall'adozione delle più evolute tecnologie o dalla semplice assimilazione di alcuni tra i più importanti provvedimenti legislativi emanati nel tempo.

Ne consegue, come si evince da alcune considerazioni espresse nel primo capitolo, che quest'ultimo aspetto non è da considerarsi l'unico cui affidare la responsabilità del successo o dell'insuccesso del nuovo dialogo, interattivo, con i cittadini-utenti.

Gli elementi fin qui esaminati non esauriscono il novero dei complessi e variegati temi ai quali rivolgere l'attenzione, in vista ed al fine di una organica soluzione che sia anche, auspicabilmente, tempestiva.

La totalità degli interventi indirizzati alla soluzione del problema della digitalizzazione delle pubbliche amministrazioni converge verso l'obiettivo comune rappresentato dall'espressione *e-government*.

Tale locuzione letteralmente significa *governo elettronico*, quindi, sul versante pubblico, individua l'amministrazione e rientra, insieme ai provvedimenti legislativi richiamati nel precedente capitolo, nel più ampio processo riformatore della pubblica amministrazione iniziato negli anni '90.

A tal proposito è opportuno fornire, preliminarmente, una definizione di *e-government* più puntuale, per poi provare a descriverne le implicazioni e le ricadute sul nuovo assetto organizzativo e comunicativo della pubblica amministrazione, ispirato all'obiettivo primario di instaurare un rapporto diretto e di partecipazione con i cittadini.

Proprio grazie alla centralità che via via questi ultimi vengono ad assumere, un altro termine utilizzato per descrivere la situazione così come andava evolvendosi, a ridosso degli anni di maggiore fermento e rivoluzione che sono stati appunto gli anni '90, è quello di *e-democracy*.

L'*e-democracy*, letteralmente "democrazia digitale", si inserisce nell'insieme di politiche pubbliche volte a disciplinare la "nuova" forma di democrazia emergente nella società dell'informazione, attraverso il coinvolgimento dei cittadini nella gestione

amministrativa e non solo. Si vengono ad ampliare, così, gli spazi comunicativi messi a disposizione come luoghi di partecipazione. A fornirne una definizione esaustiva è stato Steven Clift, esperto in tale ambito disciplinare, secondo cui *per e-democracy è da intendersi l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nell'ambito delle azioni politiche di comunità nazionali, regionali e locali svolte dagli attori della democrazia e cioè sia i governi che i rappresentanti eletti, i partiti politici o i gruppi d'interesse, gli organismi della società civile, gli organismi di governo internazionali e/o i cittadini-elettori*⁵¹.

Il concetto di e-democracy comprende al suo interno più aspetti della vita sociale: dall'inclusione sociale all'accesso all'informazione, fino a convergere verso il più innovativo elemento dell'inserimento dei cittadini stessi nei processi decisionali riguardanti le diverse istituzioni pubbliche.

Spesso i due concetti sono andati di pari passo e a volte si sono addirittura intersecati, determinando reciproche interferenze, che rendono opportuno definirne con maggiore chiarezza i rispettivi ambiti di riferimento.

L'e-government, dal canto suo, indica tutte quelle attività realizzate da una pubblica amministrazione tramite l'utilizzo delle nuove tecnologie di comunicazione, in particolar modo di internet, e riguarda le istituzioni centrali, come i ministeri e gli enti pubblici non economici (INAIL, INPS), quelle locali (regioni, province e comuni) ed infine gli altri enti pubblici. Rappresenta, senza ombra di dubbio, uno dei fondamenti della società dell'informazione, nella quale la collettività è sempre più coinvolta.

L'e-government si caratterizza come un fenomeno dalla costante e rapida evoluzione, e proprio per questo motivo risulta difficile circoscriverne le peculiarità e gli specifici campi di azione.

Il primo approccio ad un tentativo di definizione dell'e-government è stato fornito dal contesto europeo: secondo l'Unione Europea, infatti, esso deve essere inteso come *l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle pubbliche amministrazioni, coniugato a modifiche organizzative e all'acquisizione di nuove competenze al fine di migliorare i servizi pubblici e i processi democratici e di rafforzare il sostegno alle politiche pubbliche*⁵².

Tutto ciò è, pertanto, inerente e funzionale al processo di informatizzazione della

⁵¹ Fonte: S. CLIFT, *e-Democracy, e-Governance and Public Net-Work*, in www.publicus.net/articles/edempublicnetwork.html

⁵² Fonte: Comunicazione del 26 settembre 2003 della Commissione "Il ruolo dell'e-government per il futuro dell'Europa". Link: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/IT/TXT/?uri=CELEX:52003DC0567>

pubblica amministrazione, il cui momento di svolta in Italia è costituito dall'emanazione del decreto legislativo n. 39 del 12 febbraio 1993, del quale sono selezionate, in questa sede, le disposizioni di maggior interesse e rilievo per la trattazione del tema centrale di questo lavoro di tesi.

Il decreto disciplina la progettazione, lo sviluppo e la gestione dei sistemi informativi automatizzati delle amministrazioni dello Stato e ne prevede l'utilizzazione per rispondere alle seguenti finalità:

- a) miglioramento dei servizi;
- b) trasparenza dell'azione amministrativa;
- c) potenziamento dei supporti conoscitivi per le decisioni pubbliche;
- d) contenimento dei costi dell'azione amministrativa.

Il decreto definisce, inoltre, i criteri per lo sviluppo dei sistemi informativi automatizzati:

- a) integrazione ed interconnessione dei sistemi medesimi;
- b) rispetto degli standard definiti anche in armonia con le normative comunitarie;
- c) collegamento con il sistema statistico nazionale.

Generalmente, come prevede la prassi, le amministrazioni provvedono, avvalendosi di norma del proprio personale, alla progettazione, allo sviluppo ed alla gestione dei propri sistemi informativi automatizzati e detengono, inoltre, la responsabilità dei progetti di informatizzazione e del controllo dei risultati.

Un altro aspetto fondamentale riguarda gli atti prodotti dalle amministrazioni pubbliche, i quali sono generalmente predisposti tramite i predetti sistemi.

Con il citato decreto viene, inoltre, istituita l'Autorità per l'informatica nella pubblica amministrazione, denominata AIPA, cui spetta il compito di:

- a) dettare norme tecniche e criteri in tema di pianificazione, progettazione, realizzazione, gestione, mantenimento dei sistemi informativi automatizzati delle amministrazioni e delle loro interconnessioni, nonché della loro qualità e relativi aspetti organizzativi; dettare criteri tecnici riguardanti la sicurezza dei sistemi;
- b) coordinare, attraverso la redazione di un piano triennale annualmente rivisto, i progetti e i principali interventi di sviluppo e gestione dei sistemi informativi automatizzati delle amministrazioni;
- c) definire indirizzi e direttive per la predisposizione dei piani di formazione del personale in materia di sistemi informativi automatizzati e di programmi per il

reclutamento di specialisti, nonché orientare i progetti generali di formazione del personale della pubblica amministrazione verso l'utilizzo di tecnologie informatiche, d'intesa con la Scuola superiore della PA.

Per riassumere i compiti svolti dall'Autorità per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione, si annoverano principalmente quelli relativi al controllo ed alla gestione dell'operato di tutte le amministrazioni pubbliche in termini di informatizzazione dei processi e dei sistemi di gestione.

Appare fortemente significativo rilevare come, a distanza di soli dieci giorni l'uno dall'altro, il legislatore abbia emanato il decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, sulla riorganizzazione degli uffici pubblici, ed il decreto legislativo 12 febbraio 1993, n. 39, sull'avvio dell'informatizzazione della pubblica amministrazione, a testimonianza della stretta interconnessione e della complementarità tra rinnovamento organizzativo e tecnologico.

L'anno 1993, pertanto, può essere considerato come il momento cruciale dell'effettivo avvio del vasto ed articolato processo riformatore in esame, nel quale i poteri dello Stato, in particolare quelli legislativo ed esecutivo (il Governo), hanno prima acquisito la consapevolezza dell'esigenza di un profondo cambiamento del lavoro pubblico, poi fornito, attraverso le disposizioni dei menzionati decreti, obiettivi, modalità e strumenti per la realizzazione del cambiamento stesso.

Nello scenario di informatizzazione dell'informazione e della comunicazione, principi propri della pubblica amministrazione, si inserisce, quale ulteriore supporto normativo, la direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 5 settembre 1995, rubricata "*Principi e modalità per la realizzazione della Rete Unitaria della Pubblica Amministrazione, la RUPA*".

Questa costituisce lo strumento in grado di raggiungere il fine dell'interconnessione telematica delle amministrazioni centrali; possono essere condivisi, in tal modo, il materiale e i dati a disposizione delle singole amministrazioni, con l'intento di impiantare un sistema di servizi efficace e condiviso.

Come afferma il punto 2 della direttiva in questione, "la Rete offrirà un sistema informativo integrato che permetterà alle singole amministrazioni, da un lato di colloquiare tra di loro per lo scambio di ogni documento ed informazione utile, dall'altro di proporsi verso la collettività come centro unitario erogatore di dati e prestazioni, favorendo così l'avvicinamento del cittadino all'amministrazione ed il decentramento reale di quest'ultima.

La Rete unitaria (da realizzare in modo da evitare interferenze che compromettano

l'attività corrente delle amministrazioni) assicurerà l'interconnessione telematica di tutte le reti esistenti. [...] La Rete unitaria - che si manifesta come un sistema integrato delle singole reti (e, dunque, come "Rete di reti") - condurrà all'utilizzazione ottimale delle risorse telematiche e a significative economie nei costi di impianto e di esercizio"⁵³.

Considerate pertanto anche le esigenze che si vengono manifestando in capo ai cittadini, essi sono tenuti a pretendere che vengano utilizzate le tecnologie telematiche per instaurare qualunque tipo di dialogo con le pubbliche amministrazioni. Il CNIPA - Centro Nazionale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione - ha istituito a tale scopo lo strumento che sostituisce, costituendone la forma più evoluta, la RUPA e che è indicato con l'acronimo SPC, Sistema Pubblico di Connettività.

Il SPC è definito dal Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD) come *l'insieme di infrastrutture tecnologiche e di regole tecniche per lo sviluppo, la condivisione, l'integrazione e la diffusione del patrimonio informativo e dei dati della PA, necessarie per assicurare l'interoperabilità di base ed evoluta e la cooperazione applicativa dei sistemi informatici e dei flussi informativi, garantendo la sicurezza, la riservatezza delle informazioni, nonché la salvaguardia e l'autonomia del patrimonio informativo di ciascuna pubblica amministrazione*⁵⁴.

L'architettura del SPC si articola su tre precisi livelli:

- la *connettività*, che fornisce principalmente servizi di trasporto dati in sicurezza;
- l'*interoperabilità*, che include servizi di posta elettronica certificata, di identificazione, autenticazione, autorizzazione, etc ...;
- la *cooperazione applicativa* (Spcoop), che è l'insieme delle regole e delle specifiche per lo sviluppo e il funzionamento di applicazioni cooperanti tra diverse amministrazioni, ai fini dell'erogazione di servizi finali integrati.

Il SPC rappresenta quindi il sistema infrastrutturale grazie al quale è possibile rendere effettivi i servizi digitali messi a disposizione dalla pubblica amministrazione nel nostro Paese.

Riprendendo il percorso storico dell'evoluzione normativa, con l'emanazione del decreto del Presidente della Repubblica n. 445 del 2000, "*Testo unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia di documentazione amministrativa*", si chiude il

⁵³ Fonte:

http://archivio.cnipa.gov.it/site/files/ru_Direttiva%20del%20Presidente%20del%20Consiglio%20dei%20Ministri%20%20settembre%201995_c.pdf

⁵⁴ Fonte: <http://www.agid.gov.it/agenda-digitale/infrastrutture-architetture/sistema-pubblico-connettivita>

periodo di particolare fermento che ha caratterizzato gli anni dal 1997 al 2000.

Ad essi farà seguito, tuttavia, una nuova ondata di innovazione normativa, contrassegnata da linee guida il cui costante adeguamento si realizza di anno in anno nel corso delle varie legislature, che prevedono l'adozione di specifici provvedimenti da adottare per l'anno successivo a quello della loro presentazione.

Tutti gli indirizzi emanati in ciascuno degli anni del suindicato quadriennio si inseriscono in un unico testo per regolare, appunto, la produzione, la gestione, la trasmissione e la conservazione degli atti amministrativi, oltre che per disciplinare i rapporti tra i cittadini e le amministrazioni pubbliche.

A completare il descritto quadro regolamentare si aggiunge quella che è considerata la prima direttiva, risalente al 21 dicembre del 2001, del Ministero per l'Innovazione e le Tecnologie (cui seguiranno altre direttive predisposte con cadenza annuale) che detta le *"Linee guida in materia di digitalizzazione dell'amministrazione"*, valide per l'anno 2002 ed aventi come obiettivo principale la realizzazione di uno Stato digitalizzato e informatizzato, ribadendo nuovamente la necessità della trasparenza, richiamata da tutte le disposizioni legislative ed indirizzi fin qui esaminati, e potenziando gli strumenti necessari al raggiungimento di un miglioramento della qualità dei servizi erogati sia ai cittadini che alle imprese.

Le *linee guida*, come descritto dallo specifico link del sito della Camera⁵⁵, emanate con cadenza annuale, fissano gli obiettivi concreti da conseguire nel corso dell'esercizio. Esse costituiscono indirizzi per le amministrazioni dello Stato e integrano i piani predisposti autonomamente dalle singole amministrazioni per l'anno cui fanno riferimento.

Non essendo possibile, in questa sede, elencare la totalità delle linee guida proposte nei diversi anni, si ritiene opportuno segnalare i provvedimenti di maggiore rilievo e strategicità.

Per l'anno 2005 sono stati enucleati, per mezzo della Direttiva del 4 gennaio dello stesso anno, i settori di intervento prioritario per le amministrazioni, di seguito illustrati:

- comunicazione elettronica (all'interno di ciascuna amministrazione, tra amministrazioni diverse e tra amministrazioni, cittadini ed imprese);
- Rete Internazionale delle Pubbliche Amministrazioni;

⁵⁵ Fonte: http://www.camera.it/cartellecomuni/leg14/RapportoAttivitaCommissioni/testi/01/01_cap18_sch01.htm

- Sistema pubblico di connettività e cooperazione (SPC), disciplinato dal d. lgs. 42/2005, che sostituisce la RUPA (vedi sopra);
- Carta nazionale dei servizi (CNS);
- servizi *on-line* agli utenti;
- gestione documentale.

La direttiva prevede l'attivazione della seconda fase della digitalizzazione della pubblica amministrazione, successiva alla prima iniziata nel 2001 e conclusasi nel 2004.

Questa seconda fase si fonda sulla interoperabilità tra le amministrazioni e sul pieno raccordo tra digitalizzazione, organizzazione, processi e servizi al pubblico.

Con il *Codice dell'amministrazione digitale* (CAD), entrato in vigore il primo gennaio del 2006, in seguito all'attuazione delle disposizioni contenute nel decreto legislativo numero 82 del 2005, si è inteso restituire un assetto unitario ed organico al complesso di norme già istituite in ambito di informatizzazione amministrativa e, quindi, alle disposizioni in materia di digitalizzazione delle pubbliche amministrazioni.

Le linee guida richiamano l'attenzione sui seguenti temi:

- comunicazione telematica tra pubblica amministrazione e cittadini:
 - comunicazione esterna e posta elettronica;
 - servizi telematici di informazione preventiva;
- comunicazione interna alle pubbliche amministrazioni;
- Carta Nazionale dei Servizi;
- transazioni economiche *online*;
- conferenza di servizi *online*;
- sicurezza dei sistemi informativi;
- strutture per l'organizzazione, l'innovazione e le tecnologie (centri di competenza)⁵⁶.

Il CAD ha subito nel corso degli anni numerose modifiche strutturali, oltre che di tipo organizzativo. La più incisiva è da considerarsi quella di cui al decreto legislativo numero 235/2010, che costituisce il secondo caposaldo del rinnovamento della pubblica amministrazione.

Con il nuovo CAD, l'amministrazione digitale non è più soltanto una "dichiarazione di principio". Forti delle esperienze maturate in questi anni, il nuovo Codice introduce infatti un

⁵⁶ Fonte: <http://www.funzionepubblica.gov.it/lazione-del-ministro/linee-guida-siti-web-pa/indice/cap1-destinatari-e-normativa/principi-della-amministrazione-digitale.aspx>

*insieme di innovazioni normative che vanno a incidere concretamente sui comportamenti e sulle prassi delle amministrazioni e sulla qualità dei servizi resi. La riforma rende così effettivi i diritti per cittadini e imprese, cogenti gli obblighi per la PA, dà sicurezza agli operatori circa la validità, anche giuridica, dell'amministrazione digitale*⁵⁷.

Importante è a questo punto cercare di capire quali siano state negli anni le reazioni a questi importanti e significativi cambiamenti introdotti dalle ICT nel settore pubblico.

Tornando a parlare di e-government, è opportuno illustrarne il percorso evolutivo in Italia, avviatosi a partire dal 1993 e che ha investito un arco temporale di circa un decennio.

Dagli anni '90 quello che si manifesta e sviluppa è più precisamente un approccio all'introduzione sistematica dell'informatizzazione, e il primo piano per l'e-government si attua, nel nostro Paese, nell'anno 2000, allo scopo primario di migliorare il rapporto tra pubblica amministrazione e cittadini.

Il piano in questione è stato approvato con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri del 23 gennaio 2001, ma risale al 23 giugno del 2000.

Alessandro Lovari, nel suo testo, presenta in maniera chiara e precisa gli obiettivi generali di tale piano:

1. *migliorare l'efficienza operativa interna delle amministrazioni;*
2. *informatizzare l'erogazione dei servizi ai cittadini e alle imprese e, soprattutto, offrire servizi integrati e non più frammentati secondo le competenze delle singole amministrazioni;*
3. *garantire l'accesso telematico alle informazioni e ai servizi erogati dalle pubbliche amministrazioni*⁵⁸.

Inoltre l'autore indica i quattro "pilastri tecnologici" di questo piano per l'implementazione, prima, e l'auspicata realizzazione, poi, dell'e-government:

- *tecnologie per l'identificazione dei cittadini (firma digitale, carta d'identità elettronica);*
- *tecnologie di front office, costituite da siti internet e da dispositivi come la televisione digitale e la telefonia mobile;*
- *tecnologie di back office, grazie alla creazione di banche dati integrate ed interconnesse che colleghino le pubbliche amministrazioni;*

⁵⁷ Fonte: <http://www.funzionepubblica.gov.it/lazione-del-ministro/cad/nuovo-codice-dellamministrazione-digitale.aspx>

⁵⁸ A. Lovari, *Networked citizens*, 2013, pag. 39

- *tecnologie infrastrutturali per consentire il trasporto dei dati in sicurezza*⁵⁹.

Il piano indica, pertanto, le misure da adottare per costruire un nuovo quadro di relazioni tra cittadini e pubbliche amministrazioni tramite l'impiego delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, che dovranno costituire un contesto organico in grado di configurarsi come un punto di riferimento ed un comune indirizzo per tutte le pubbliche amministrazioni.

Questa fase di progettazione e di sperimentazione delle prime forme organizzative e di carattere tecnologico per l'e-government dura un triennio, dal 2001 al 2003.

A partire dal 2004, quando ha inizio quella che viene considerata la seconda fase di attuazione dell'e-government, gli obiettivi iniziano a confluire più concretamente verso una visione unitaria e d'insieme, che riguardi la maggior parte delle amministrazioni pubbliche, le quali dovranno adeguarsi, in una visione di progetto, a questo rinnovamento tecnologico, cominciato nella fase iniziale del lungo cammino di riforma e di ristrutturazione dell'assetto generale delle amministrazioni pubbliche.

Esse vengono rigenerate dall'interno e rimodernato è il loro legame anche con l'ambiente esterno, che si configura proprio nel rapporto di reciproca considerazione e partecipazione con i cittadini-utenti.

2.1.1. Agenda Digitale: un passo verso una nuova cittadinanza

L'elemento portante di questo nuovo periodo di sconvolgimento è rappresentato dalla volontà di creare una vera e propria *cittadinanza digitale*.

L'insorgenza in capo ai cittadini di diritti e doveri di natura digitale va di pari passo, costituendone addirittura la diretta conseguenza, con l'introduzione del concetto di *competenza digitale*; competenza, quest'ultima, necessaria per garantire a tutti i cittadini di potersi muovere con sicurezza nei nuovi spazi digitali ed essere soprattutto messi nelle condizioni di padroneggiare con disinvoltura le molteplici tecnologie introdotte.

L'esigenza di una sempre più elevata competenza digitale si presenta come una priorità quasi naturale, all'interno di quella che viene definita società dell'informazione, nella quale, attraverso l'introduzione delle tecnologie di informazione e di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche, si ritiene necessario coinvolgere le persone cui sono rivolti

⁵⁹ *Ibidem*, pag. 39

i servizi, che a loro volta sono resi ancor più accessibili proprio grazie all'ausilio apprestato dai nuovi strumenti tecnologici.

I soggetti coinvolti devono essere in grado di poter usufruire, nella più completa e totale autonomia, delle ICT, senza quindi dover dipendere da un soggetto che funga da mediatore/tramite tra questi e l'amministrazione pubblica.

La definizione più utilizzata di competenza digitale è quella proposta dall'Unione Europea, secondo cui *la competenza digitale consiste nel saper utilizzare con dimestichezza e spirito critico le tecnologie della società dell'informazione per il lavoro, il tempo libero e la comunicazione. Essa è supportata da abilità di base nelle tecnologie dell'informazione e della comunicazione: l'uso del computer per reperire, valutare, conservare, produrre, presentare e scambiare informazioni, nonché per comunicare e partecipare a reti collaborative tramite Internet*⁶⁰.

La competenza digitale è pertanto caratterizzata da tre dimensioni - cognitiva, tecnologica ed etica - e conseguentemente legata alle capacità di:

- rapportarsi al contesto di vita (mantenere spirito critico rispetto alle informazioni e alle opinioni, saper affrontare le situazioni problematiche);
- gestire gli eventi del divenire (essere capaci di accogliere i cambiamenti derivanti dall'innovazione tecnologica);
- essere soggetto sociale (essere parte di una comunità ed interagire)⁶¹.

Nella terza fase di attuazione dell'e-gouvernement viene rilasciato il piano denominato "Piano e-gov 2012", il quale, come ben delineato da Alessandro Lovari, è indirizzato allo sviluppo dell'accesso ai servizi pubblici, alla trasparenza, alla semplificazione dei processi, alla motivazione dei cittadini nell'utilizzare le piattaforme elettroniche, per creare un ambiente che possa costituirsi come promotore della tanto promossa innovazione.

Lo stesso autore individua gli elementi portanti della struttura di questo piano, espressi dai suoi quattro ambiti principali di intervento:

- a) *settoriali*, cioè riferiti alle amministrazioni centrali dello Stato e alle università;
- b) *territoriali*, riferiti sia alle regioni che agli altri enti locali;

⁶⁰ Fonte: Raccomandazione del Parlamento Europeo e del Consiglio relativa a competenze chiave per l'apprendimento permanente, 2006/962/CE – link al testo completo
http://www.indire.it/db/docsrv/PDF/raccomandazione_europea.pdf

⁶¹ Fonte: <http://www.agid.gov.it/agenda-digitale/competenze-digitali/competenze-base#sthash.YpWFKjDi.dpuf>

- c) *di sistema*, mirati allo sviluppo di infrastrutture come il Sistema Pubblico di Connettività (SPC), o di capacità, come i progetti per ridurre il *digital divide* e migliorare l'accessibilità dei servizi;
- d) *internazionali*, per mantenere un forte impegno sia nella rete europea delle infrastrutture, sia nella rete europea dell'innovazione e delle best practice, e per favorire lo sviluppo della governance di internet⁶².

In questa fase del processo di e-government, che si sviluppa in un periodo che va dal 2008 fino al 2013, si inserisce, quale ulteriore elemento di importanza strategica, il noto "*Decreto crescita 2.0*"⁶³ (decreto legge 18 ottobre 2012 , n. 179, convertito dalla legge n. 221/2012) recante "*Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese*", tra le cui aree di intervento è presente anche quella relativa all'Agenda digitale.

Ciò che costituisce l'obiettivo primario del decreto si palesa nell'impegno e nella determinazione a stabilire una continuità di indirizzo nel processo di innovazione intrapreso in Italia.

Con l'articolo 1 - Attuazione dell'Agenda digitale italiana e documento digitale unificato e finanziamento dell'Istat - "lo Stato, nel rispetto del principio di reale collaborazione con le autonomie regionali, promuove lo sviluppo dell'economia e della cultura digitali, definisce le politiche di incentivo alla domanda dei servizi digitali e favorisce, tramite azioni concrete, l'alfabetizzazione e lo sviluppo delle competenze digitali con particolare riguardo alle categorie a rischio di esclusione, nonché la ricerca e l'innovazione tecnologica quali fattori essenziali di progresso e opportunità di arricchimento economico, culturale e civile"⁶⁴.

Non si può non fare riferimento, a tale proposito, all'Agenda digitale europea, che ha definito gli obiettivi nell'ambito della cosiddetta strategia "*Europe 2020*".

Come scritto nel documento (reperibile sul sito della Commissione europea), cinque sono gli obiettivi che tale strategia si è proposta di realizzare entro il 2020:

1. *Occupazione*

- innalzamento al 75% del tasso di occupazione (per la fascia di età compresa tra i 20 e i 64 anni)

2. *Ricerca & Sviluppo*

- aumento degli investimenti in ricerca e sviluppo al 3% del PIL dell'UE

⁶² A. Lovari, *Networked citizens*, 2013; pagg. 42-43

⁶³ Fonte: www.governo.it/backoffice/allegati/69362-8038.pdf

⁶⁴ Fonte: <http://www.altalex.com/index.php?idnot=59517#sezione1>

3. *Cambiamenti climatici e sostenibilità energetica*

- riduzione delle emissioni di gas serra del 20% (o persino del 30%, se le condizioni lo permettono) rispetto al 1990
- 20% del fabbisogno di energia ricavato da fonti rinnovabili
- aumento del 20% dell'efficienza energetica

4. *Istruzione*

- riduzione dei tassi di abbandono scolastico precoce al di sotto del 10%
- aumento al 40% dei 30-34enni con un'istruzione universitaria

5. *Lotta alla povertà e all'emarginazione*

- almeno 20 milioni di persone in meno a rischio o in situazione di povertà ed emarginazione⁶⁵.

Sulla base di questi cinque obiettivi ogni Stato reindirizza le proprie politiche e le proprie disposizioni, potendo in tal modo verificare il proprio livello di innovazione e di crescita sociale, sia culturale che economica.

Tornando all'Agenda digitale italiana, è la seconda sezione, quella dedicata ad "Amministrazione digitale e dati di tipo aperto", a fornire le disposizioni riguardanti la trasmissione per via telematica dei documenti, tra cui i contratti della pubblica amministrazione, come previsto dall'articolo 6.

L'altra disposizione che è opportuno segnalare, senza però entrare nel merito di tutte le relative previsioni, è l'articolo 9, riguardante la disciplina da applicare ai documenti informatici, ai dati di tipo aperto (open data) e all'inclusione digitale.

Il graduale, ma obbligato, passaggio ad una "cultura digitale" interessa moltissimi ambiti e aspetti della vita sociale, dall'istruzione alla sanità, per arrivare poi alla gestione del problema del divario digitale.

La spinta "rivoluzionaria", se così può essere definita, porta con sé nuove opportunità, ma non mancano di certo le situazioni problematiche e gli aspetti di riluttanza, di riserbo, specialmente nella fase iniziale di questa nuova "convivenza", direi non forzata, delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione all'interno delle pubbliche amministrazioni.

Le necessità, così come mostrate da Paolo Mancini, si delineano nel modo seguente:

- *persuadere i cittadini della validità delle scelte operate dagli enti;*

⁶⁵ Fonte: http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_it.htm

- metterli al corrente delle decisioni assunte. In questo modo si dà anche pratica attuazione al diritto all'informazione⁶⁶.

L'introduzione delle tecnologie digitali ha modificato anche il lavoro degli operatori pubblici, orientandone le modalità e le dinamiche verso una dimensione più collaborativa e di integrazione sia tra gli uffici di una stessa amministrazione, sia essa ente territoriale o istituzione a livello nazionale, che, sia pure con ancora ampi margini di miglioramento, tra gli uffici di amministrazioni diverse.

Il riassetto organizzativo ha interessato anche contenuti dell'attività svolta dai lavoratori, che si sono visti inseriti in un complessivo processo di ammodernamento e ridefinizione dei propri compiti, sia in termini di mansioni da svolgere sia dal punto di vista del loro rapporto con i media di nuova generazione.

Ma, nello specifico, si tratterà nel capitolo successivo il tema dedicato al delinearsi di vere e proprie posizioni lavorative connesse al web nelle pubbliche amministrazioni e non solo.

Tutti questi cambiamenti si sono sviluppati anche, se non addirittura in prima istanza, a livello europeo, come accennato nelle pagine precedenti, e il tema della digitalizzazione non ha lasciato certo indifferenti gli organi di governo, i quali si sono adoperati per cercare di trovare una disciplina adeguata in un'ottica unitaria. Questo cammino prende le mosse dai cosiddetti "obiettivi di Lisbona" del 2000, che edificano le basi per l'implementazione di solide e diffuse politiche, prima di tutto di carattere economico, volte al raggiungimento di una più sentita e concreta coesione sociale.

Gli obiettivi proposti da Lisbona 2000 sono relativi anche alle aree dell'istruzione e della formazione, con l'intento di migliorare i servizi, sotto il profilo sia della qualità che dell'efficienza, offerti da questi due ambiti strettamente legati l'uno all'altro e propedeutici alla crescita dell'occupazione.

Non restano sprovvisti di una propria disciplina, comunque, i temi della trasparenza e dell'accessibilità dei servizi erogati dalle pubbliche amministrazioni, proprio muovendosi nel quadro dei processi di digitalizzazione che le interessano in maniera profonda.

Ed è anche in questa situazione che l'Europa fa sentire la sua voce: con il "*Piano di Azione eEurope 2011-2015*", la Commissione europea chiede, infatti, alle amministrazioni pubbliche di tutti i livelli, presenti sul territorio dei 27 stati membri, di diventare, entro il 2015, aperte, accessibili e trasparenti per i cittadini.

⁶⁶ P. Mancini, *Manuale di comunicazione pubblica*, 2008, pag. 96

Tale piano d'azione identifica diverse misure da porre in essere, prima fra tutte la responsabilizzazione degli utenti, intesa come capacità di cittadini, imprese ed organizzazioni della società civile di accedere ai servizi digitali e di avvalersi delle nuove tecnologie.

D'altro canto, i servizi devono anche essere efficienti ed efficaci, il che vuol dire orientati alle esigenze degli utenti, facili da usare, con meno vincoli burocratici, fruibili in tutta sicurezza, e nel rispetto della privacy dell'utente, e sostenibili. Secondo questo piano d'azione, inoltre, i cittadini, le aziende e gli altri organismi europei dovrebbero avere la possibilità di accedere od offrire servizi online in Stati membri diversi da quello di residenza.

Ma per fare ciò è necessario che i servizi siano interoperabili⁶⁷.

Il tema della trasparenza resta, pertanto, il nucleo centrale da cui traggono origine e si concretizzano i molteplici e più o meno incisivi tentativi di digitalizzazione della pubblica amministrazione. Considerando il fatto che ogni nuova forma di gestione organizzativa e di relazione trova il proprio fondamento e presupposto sempre, o comunque molto spesso, da una proposta che si traduce poi in legge, decreto o indirizzi operativi, è opportuno segnalare l'attività denominata "*Operazione trasparenza*", che, disposta dalla legge numero 69 del 18 giugno 2009 rubricata "*Disposizioni per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività nonché in materia di processo civile*", ha avuto inizio nell'anno 2008 per volontà dell'allora Ministro della funzione pubblica, ed è stata introdotta con l'emanazione del decreto legislativo numero 150 del 2009 (attuativo della legge n. 15/2009).

Le relative disposizioni riguardavano, in un primo momento, solo le pubblicazioni del Ministero della pubblica amministrazione e dell'innovazione, per essere poi allargate alla totalità delle amministrazioni pubbliche italiane.

Quali sono gli obblighi a carico di tutte le amministrazioni centrali: ciò è quanto indicato dall'assetto disciplinare dell'operazione trasparenza. Di seguito l'elenco dei doveri in capo al settore pubblico, come indicato dal Dipartimento della funzione pubblica: *ogni amministrazione è tenuta a comunicare e pubblicare online: incarichi affidati a consulenti e collaboratori esterni; incarichi retribuiti ai dipendenti pubblici; consorzi e le società a totale o parziale partecipazione pubblica; distacchi, aspettative e permessi sindacali, nonché aspettative e permessi per funzioni pubbliche elettive; nominativi dei dirigenti (curriculum vitae, retribuzioni e recapiti istituzionali) e tassi di assenza e presenza del personale,*

⁶⁷ Fonte: <http://qualitapa.gov.it/relazioni-con-i-cittadini/open-government/comunicazione-istituzionale-on-line/>

*aggregati per ciascun ufficio dirigenziale*⁶⁸.

Inoltre, grazie all'intervento delle tecnologie a supporto dell'attività delle pubbliche amministrazioni, diventa più semplice perseguire l'obiettivo della trasparenza, che viene così definita dalla citata legge n. 15/2009 (art. 4, comma 7): *la trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti internet delle pubbliche amministrazioni, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione delle pubbliche amministrazioni, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta in proposito dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità.*

Di più recente emanazione è il decreto legislativo 14 marzo 2013, numero 33, che riordina la disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni, inserendosi come ampliamento normativo della sopra citata operazione (aumento degli obblighi per le amministrazioni pubbliche), nella prospettiva della creazione di una "trasparenza totale", così come viene definita.

L'aspetto che assume maggiore rilievo nella qualificazione del suddetto obiettivo, di ampia diffusione, riguarda la struttura del sito web, di cui ogni amministrazione dello Stato deve dotarsi e che deve recare al suo interno la sezione "Amministrazione trasparente", nella quale dovranno essere inseriti tutti i documenti e le informazioni relativi alle attività e alle procedure, interne ed esterne, prodotte dall'amministrazione interessata.

L'amministrazione deve, quindi, aprirsi e manifestarsi in una dimensione del tutto nuova.

Per ottenere fiducia da parte dei cittadini-utenti è necessario farsi conoscere ed il modo sicuramente più immediato è proprio quello di rendere pubblici e consultabili i propri documenti e mettere i cittadini a conoscenza delle attività svolte e dei servizi erogati in loro favore.

In tal senso, l'ampio processo di rinnovamento avviato (e realizzato in modo frammentario negli anni precedenti) acquisisce una rilevanza notevole nel panorama nazionale, e non soltanto. Rilevanza, questa, da ricondurre alla constatazione che l'informatizzazione della pubblica amministrazione, insieme all'utilizzo degli strumenti del

⁶⁸ Fonte: <http://www.funzionepubblica.gov.it/lazione-del-ministro/trasparenza-delle-pa/presentazione.aspx>

web 2.0, consente di affermare che i cittadini rappresentano una vera e propria risorsa per tutte le amministrazioni, potendo contribuire, con proprie critiche e proposte, anche alla ridefinizione di obiettivi ed esigenze di carattere prioritario.

In una così netta e motivante dinamica relazionale si inserisce la necessità di rendere liberi i dati pubblici (open data), modalità identificata con il termine inglese *open-government*.

Esso costituisce una delle fasi fondamentali della digitalizzazione della pubblica amministrazione e si pone, inoltre, come un processo intrapreso a livello internazionale, attraverso il quale si tende a standardizzare, oltre a rendere interoperabili in tutti i paesi che vi aderiscono, gli obiettivi e le connesse performance da realizzare.

La prima strategia di open government strutturata a livello nazionale, dopo le prime iniziative assunte a livello regionale e locale, è stata presentata dal Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione il 18 ottobre 2011, e verteva su tre punti essenziali:

- *open data e applicazioni;*
- *pubblica amministrazione 2.0;*
- *government cloud*⁶⁹.

E risale allo stesso anno l'introduzione del portale nazionale dei dati aperti www.dati.gov.it.

Con "open data" si indicano tutte quelle tipologie di dati che sono accessibili a tutti e, in quanto tali, vengono definiti liberi.

Ma pubblicare i dati non è sufficiente, se essi non sono resi fruibili da chiunque sia portatore o rappresentante di specifici interessi (singoli cittadini, enti o associazioni).

Alessandro Lovari fa riferimento agli autori Belisario, Cogo e Scano che, nel loro testo, forniscono un elenco delle molteplici finalità cui si indirizza l'apertura dei dati. Essa:

- *rende l'amministrazione pubblica più trasparente nel suo funzionamento e nelle sue spese;*
- *migliora la qualità della vita dei cittadini, ad esempio con la messa online di dati relativi alla diffusione della criminalità in alcune aree cittadine;*
- *dà impulso all'economia dell'immateriale, in considerazione del valore delle informazioni in possesso della PA;*

⁶⁹ Fonte:

<http://www.funzionepubblica.gov.it/media/968937/piano%2011%20aprile%20%20opengovpartnership%20per%20consultazione.pdf>

- *consente di migliorare l'efficienza del settore pubblico trasferendo alcune funzioni di analisi dell'amministrazione a soggetti terzi*⁷⁰.

Non resta, a questo punto, che una considerazione da fare sui dati aperti, che, oltre ad incrementare la partecipazione dei cittadini (che vengono a trovarsi, in tal modo, sempre più a contatto con nuovi dati disponibili in maniera immediata grazie alla rete), sono in grado di contribuire a creare un'immagine della pubblica amministrazione che si discosti da quella passata, imprigionata nella logica della segretezza delle informazioni.

Nell'ambito del lungo processo verso una completa digitalizzazione della pubblica amministrazione, tra gli obiettivi dell'Agenda Digitale Europea, ai quali è obbligata ad adeguarsi anche l'Italia, si inseriscono soprattutto quelli relativi alla razionalizzazione delle infrastrutture.

Queste costituiscono l'elemento portante perché l'adeguamento risulti pienamente coerente alle nuove disposizioni e rafforzi la dimensione identitaria dell'amministrazione, in modo che essa possa definirsi a tutti gli effetti digitale.

Una precisazione essenziale da porre in evidenza, ai fini di una maggiore e più completa comprensione dell'argomento in questione, riguarda la distinzione esistente tra i termini *infrastruttura* e *tecnologia*. Il primo indica, come precisato nel documento "*Strategia italiana per la banda ultralarga*"⁷¹, redatto il 3 marzo 2015, il mezzo fisico che trasporta le informazioni necessarie (ad esempio i doppiini telefonici di rame, le fibre ottiche, etc ...), il secondo invece si riferisce a ciò che consente di trasmettere quelle informazioni attraverso la specifica infrastruttura. Pertanto, è evidente come le due espressioni siano profondamente interconnesse tra loro, ma si riferiscano comunque a due aspetti differenti.

La razionalizzazione, cui si accenna poche righe sopra, si esplica attraverso l'adozione di misure di semplificazione dell'architettura delle infrastrutture e delle tecnologie dell'informazione nel settore pubblico.

Tra i principali interventi, nella forma sia di investimenti di lungo periodo sia di indirizzi volti a promuovere il coordinamento delle differenti realtà del territorio, si annoverano le seguenti iniziative, indicate nelle "*Linee guida per la razionalizzazione dei CED*"⁷² delle pubbliche amministrazioni" proposte dall'Agenzia per l'Italia digitale:

⁷⁰ A. Lovari, 2013, pagg.70-71 Cit. da E. Belisario, G. Cogo, R. Scano, *I siti web delle pubbliche amministrazioni. Norme tecniche e giuridiche alla luce delle linee guida Brunetta*, 2011

⁷¹ Fonte: http://www.governo.it/GovernoInforma/Documenti/piano_banda_ultra_larga.pdf

⁷² Per CED si intende Centro Elaborazione Dati, ossia una struttura fisica, normalmente un edificio compartimentato,

1. *creare ambienti più sicuri e affidabili;*
2. *tenere sotto controllo con maggiore facilità i costi dell'IT (minori asset da gestire);*
3. *contenere i costi di manutenzione e gestione;*
4. *agevolare l'adozione di soluzioni SOA (Service Oriented Architecture);*
5. *dimensionare in modo più rapido e flessibile le risorse software e hardware per far fronte ad esigenze non prevedibili o non continuative;*
6. *prendere decisioni più consapevoli e pro futuro nella scelta di apparati IT e di software;*
7. *standardizzare l'hardware, le applicazioni software e le modalità stesse di gestione dell'ICT;*
8. *facilitare la cooperazione applicativa tra Amministrazioni.*

In particolar modo, per riprendere quanto espresso nelle Linee guida sopra citate [...] *la spinta al consolidamento è favorita dall'evoluzione delle tecnologie che, rispetto a pochi anni fa, permettono ora di affrontare questi progetti con elevate possibilità di successo, nella prospettiva di un successivo impiego del cloud per i servizi delle amministrazioni interessate*⁷³.

Tra le evoluzioni tecnologiche "abilitanti" il consolidamento in ambiente distribuito, vanno considerate:

- la disponibilità di connessioni TLC larga banda in grado di connettere i centri "consolidati" con le sedi remote in cui le applicazioni vengono utilizzate, con alte prestazioni e ad un costo contenuto;
- le architetture degli applicativi sempre più orientate all'esercizio in ambienti distribuiti (e.g., applicazioni sviluppate in tecnologie web), capaci di operare su rete geografica;
- la disponibilità di server di elevata capacità che permettono di concentrare in uno spazio ridotto risorse computazionali elevate;
- l'orizzonte organizzativo, economico e tecnologico costituito dal cloud.

In uno scenario così delineato sembrano profilarsi i presupposti e gli intenti per una

unitamente a tutti gli impianti elettrici, di condizionamento, di attestazioni di rete, di cablaggi, ecc. e a sistemi di sicurezza fisica e logica, che in tale edificio sono presenti, progettato e allestito per ospitare e gestire un numero elevato di apparecchiature e infrastrutture informatiche e i dati ivi contenuti, allo scopo di garantirne la sicurezza fisica e gestionale

⁷³ Fonte: <http://archivio.digitpa.gov.it/sites/default/files/Linee%20guida%20razionalizzazione%20CED%20PA.pdf>

messa in opera di interventi di natura tecnologica di più alto livello, oltre che organizzativi, in grado di consentire la creazione di servizi orientati alla multimedialità, in cui rientra senza dubbio la produzione video. Pur essendo quest'ultimo un aspetto ancora distante da una diffusione sistematica nella pubblica amministrazione, non mancano esempi (come si cercherà di illustrare nel quarto capitolo) in cui si è valorizzata l'attività istituzionale, e non, attraverso la produzione, appunto, di materiale audiovisivo.

Tramite l'implementazione di questa tipologia di accorgimenti strutturali ed organizzativi si auspica la costruzione di infrastrutture solide, che costituiscono indubbiamente le basi dell'odierna società dell'informazione.

L'intento principale che porta con sé tutta una serie di modifiche, logistiche e tecniche, interne alle pubbliche amministrazioni, rientra nella necessità di improntare formule innovative in grado di promuovere la crescita e la competitività del sistema economico.

E la risposta a questa incombente necessità deve partire innanzitutto dalla realizzazione di reti e servizi di nuova generazione, come la banda ultra-larga.

Da questo punto di vista l'Italia, come precisato nel documento del progetto Bul⁷⁴ (Banda ultra-larga), si trova in una situazione critica collocandosi in ultima posizione, a livello europeo, per copertura a banda ultralarga.

Nell'ambito del territorio italiano la consultazione pubblica condotta da Infratel Italia per conto del Ministero dello Sviluppo Economico (MISE) e conclusasi nel luglio 2014, anche se ha potuto registrare una significativa ripresa degli investimenti programmati da parte degli operatori privati nell'arco del triennio 2014-16, marcando una netta discontinuità rispetto all'aggiornamento precedente, ha messo comunque in evidenza che il 9% del mercato da solo non è in grado di mettere l'Italia in condizione di raggiungere pienamente gli obiettivi fissati dall'Agenda Digitale Europea.

Come esplicitato sempre all'interno del documento "*Strategia italiana per la banda ultralarga*" di cui sopra, sarà poi compito della Strategia per la Crescita Digitale 2014-2020⁷⁵ fungere da stimolo con la creazione e l'offerta di servizi che ne rendano appetibile l'utilizzo.

⁷⁴ Il progetto BUL ha l'obiettivo di sviluppare una rete in banda ultralarga sul territorio nazionale, adeguandosi in questo modo alle indicazioni presentate dall'Agenda Digitale Europea, e costruendo così un'infrastruttura di telecomunicazioni il più all'avanguardia possibile. Si conta di riuscire a coprire la popolazione italiana con una connessione che si aggiri almeno intorno ai 100 Mbps (banda ultralarga) entro il 2020. Strategia unitaria nazionale che illustra le policies da implementare necessarie a garantire lo sviluppo della trasformazione digitale dell'Italia
Fonte: http://www.agid.gov.it/sites/default/files/documenti_indirizzo/crescita_digitale_nov_2014.pdf (documento della Presidenza del Consiglio dei Ministri del 6 Novembre 2014)

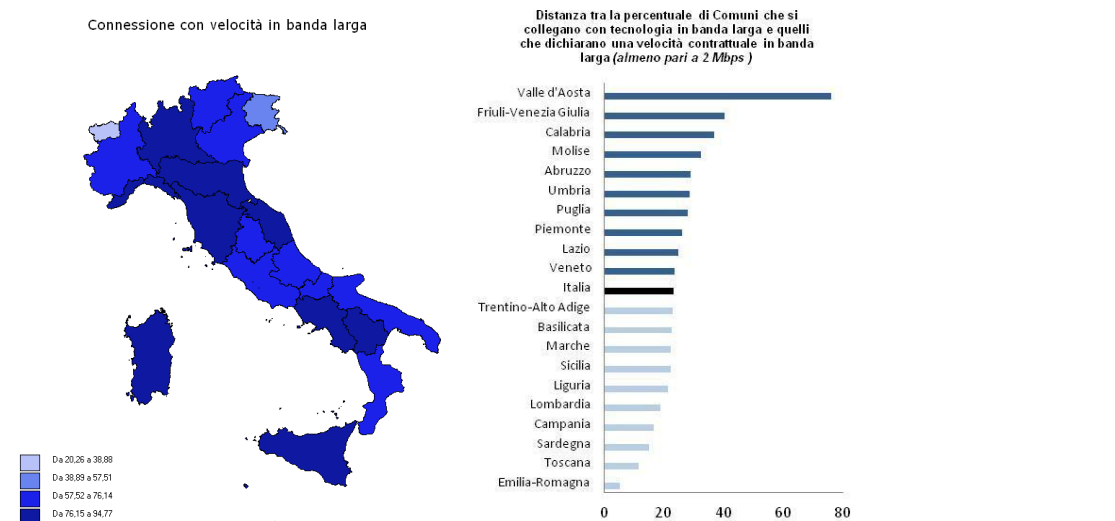
⁷⁵ Fonte: http://www.agid.gov.it/sites/default/files/documenti_indirizzo/crescita_digitale_nov_2014.pdf

A tal fine è opportuno mostrare alcuni dati sulla situazione italiana relativa alla diffusione della rete a banda larga nelle amministrazioni locali nell'anno 2012 (dati disponibili sul sito dell'Istat). Questa fotografia è necessaria al fine di porre in evidenza lo stato evolutivo della situazione circa le ICT nelle pubbliche amministrazioni, anche in vista degli obiettivi posti in essere dall'Agenda Digitale Europea in materia di dotazione della banda ultra larga.

Come mostrato dalle seguenti figure, nel 2012 la quasi totalità, ossia l'82% delle amministrazioni locali, utilizzava tecnologie in banda larga, nella tipologia xDSL.

Solo nelle Regioni e nelle Province (rispettivamente 90,9% e 64,2%) si utilizza la fibra ottica.

Un aspetto da evidenziare è quello dell'inadeguatezza della velocità di connessione (che dovrebbe essere almeno uguale a 2 Mbps) di alcune amministrazioni, nonostante la verificata diffusione ben distribuita delle tecnologie in banda larga.



Fonte: Report Istat "ICT nella pubblica amministrazione" pubblicato il 27 maggio 2013 e relativo all'anno 2012, pag.5.

Tutto questo processo contribuirà a rafforzare ulteriormente il legame tra pubblica amministrazione e cittadini, che si vede permeato da una catena di implicazioni reciproche, aventi tutte l'obiettivo di organizzare nuovi percorsi gestionali, anche creando nuovi servizi, frutto proprio della collaborazione, dell'impegno e della volontà reciproca di esserci. Di essere a pieno titolo nella società.

2.2 Rapporto cittadini-pubblica amministrazione: dalla unilateralità alla reciprocità

In vista di una nuova configurazione del rapporto tra cittadini e amministrazioni pubbliche, è quasi naturale l'evoluzione dell'e-government - fin qui presentato in una dimensione quasi "primordiale", e con tutte le reticenze ad esso legate, oltre ai ritardi nel suo sviluppo - nella sua dimensione 2.0.

Prima di parlare della forma più evoluta che ha iniziato ad assumere il fenomeno dell'e-government, è opportuno chiarire cosa si intende per 2.0, soffermandosi quindi sulla definizione dell'espressione web 2.0, che, sotto un profilo tecnologico e cronologico sta ad indicare una prosecuzione, nella veste di un vero e proprio avanzamento, sia in termini di forma che di contenuti, del cosiddetto web 1.0.

La prima definizione di web 2.0 è stata fornita da Tim O' Reilly nel 2004:

*Web 2.0 is the network as platform, spanning all connected devices, web 2.0 applications are those that make the most of the intrinsic advantages of that platform: delivering software as a continually-updated service that gets better the more people use it, consuming and remixing data from multiple sources, including individual users, while providing their own data and services in a form that allows remixing by others, creating network effects through an "architecture of participation", and going beyond the page metaphor of web 1.0 to deliver rich user experiences*⁷⁶.

Ma, secondo gli autori Scotti e Sica, il web 2.0, oltre ad un'innovazione tecnologica, costituisce *una piattaforma partecipativa che trasforma il web da un'estensione del sistema dei mass media (basato sul broadcasting dei contenuti) ad uno spazio basato sul contesto e sul ruolo dell'utente. Un fenomeno sociale e tecnologico allo stesso tempo*⁷⁷.

Tale definizione recepisce e valorizza le molte posizioni critiche verso un'attenzione esclusiva all'ambito tecnologico, riconoscendo al nuovo sistema la rilevante potenzialità di considerare e comprendere anche cambiamenti di tipo sociale, organizzativo e addirittura economico.

L'elemento innovativo che si innesta all'interno dei nuovi processi che caratterizzano e rinnovano le logiche della Rete, e principalmente di internet, è l'*interazione* che è possibile instaurare attraverso l'introduzione di nuovi strumenti comunicativi, tali da

⁷⁶ T. O' Reilly, *What is the web 2.0. Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software*, 2005. Testo disponibile in http://www.im.ethz.ch/education/HS08/OReilly_What_is_Web2_0.pdf

⁷⁷ E. Scotti, R. Sica, *Community management. Processi informali, social networking e tecnologie web 2.0 per la gestione della conoscenza nelle organizzazioni*, 2007, pag. 11

consentire agli utenti di porsi nella condizione di soggetti verso cui si indirizza e da cui si muove il vero cambiamento, tanto da conferire loro la veste di parte attiva, quasi di co-protagonisti del rinnovamento in atto.

Gli utenti vedono attribuirsi delle opportunità nuove, che pongono in essere altrettanti nuovi contenuti, definiti, pertanto, *User Generated Content*, termine nato nell'anno 2005.

Anche con il web 1.0 i cittadini potevano generare contenuti, ma non con la stessa intensità resa possibile al tempo del web 2.0, nel quale proprio i contenuti generati dai cittadini costituiscono una risorsa di straordinaria importanza per le pubbliche amministrazioni.

L'aspetto del web 2.0 che più interessa in questo contesto è quello che mette in evidenza le proprietà relazionali e partecipative emergenti in un quadro di così forte e complessa varietà di ruoli ed obiettivi, che le nuove tecnologie stimolano e supportano.

La pubblica amministrazione deve ripensare se stessa, operando un vero e proprio cambio di paradigma e sradicando una mentalità statica e vecchia, cui si deve sostituire una più elastica concezione dell'organizzazione delle proprie strutture, accompagnata dall'idea di instaurare su nuove basi il rapporto con i cittadini, che può apparire persino stravolgente di precedenti prassi e procedure certamente più rassicuranti.

Il raggiungimento di un simile obiettivo, dalle non certo ridotte pretese, richiede da parte delle pubbliche amministrazioni un impegno a rinnovarsi nella prospettiva di un apprendimento dei nuovi linguaggi della rete, primo fra tutti il web 2.0, ormai non più evitabile o rinviabile.

Alla luce di tutte le considerazioni finora svolte e tenuto conto delle diverse opinioni che sul tema si sono formate e susseguite, emerge l'orientamento volto ad inserire i cittadini in tutte le fasi dell'andamento dei processi decisionali da trasformare in azioni operative. Questo, secondo quanto espresso da molti studiosi della materia ed esperti, è ciò che deve fare la pubblica amministrazione nell'ottica di quella che viene definita *e-participation*.

Si nota, in tal modo, come moltissime dimensioni della conoscenza umana abbiano a che fare, e vi si adeguino di conseguenza, con le caratteristiche del web 2.0, e quindi con una realtà i cui tempi risultano essere scanditi in gran parte dalle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Cosa si intende per *e-participation* e come essa si inserisce all'interno del nuovo

panorama d'informazione, sono tutte riflessioni che trovano una prima collocazione, in termini di definizione e di riferimento temporale, nelle linee guida per i siti della pubblica amministrazione, previste dal Dipartimento della funzione pubblica. Sul sito del Dipartimento è reperibile una definizione del termine *e-participation*, intesa come *partecipazione dei cittadini alle attività della pubblica amministrazione attraverso l'utilizzo delle Tecnologie dell'Informazione e della Comunicazione, si configura come uno degli elementi qualificanti delle politiche nazionali di e-Government, in particolare per garantire un migliore accesso ai servizi (e-inclusion) e facilitare, in un'ottica di apertura e trasparenza, la valutazione dall'esterno dell'azione di governo, sia a livello nazionale che locale*⁷⁸.

Molti sono i concetti che le indicazioni ministeriali contengono, ma tra questi risalta, senz'altro, quello di inclusione, da riguardare in stretta connessione con la partecipazione, mirando, comunque, a individuare dell'una e dell'altra i rispettivi caratteri distintivi.

Risulta di primaria importanza, oltre che di indiscussa utilità, introdurre preliminarmente gli strumenti di e-participation nei siti delle amministrazioni pubbliche, preconstituendo così le condizioni per il massimo livello di interazione, che, come si legge nel sopra citato sito, è possibile raggiungere attraverso:

- l'adozione di tecnologie basate sul "linguaggio naturale", semplificando così la navigazione dei contenuti informativi online e la partecipazione al processo decisionale;
- la ri-configurazione dei servizi web esistenti, con l'introduzione di spazi e strumenti che consentano l'interazione sincrona e asincrona tra il cittadino e l'amministrazione;
- l'esplicitazione delle regole di interazione, le modalità di utilizzo degli strumenti, le forme di restituzione al cittadino dei contributi forniti online (feedback);
- l'attivazione di meccanismi di moderazione automatici, supportati dalla presenza di moderatori online;
- l'adozione di soluzioni adeguate a tutelare la privacy e la protezione dei dati dei cittadini, esplicitandone i principi nel sito web.

Dopo una breve sintesi del fenomeno dell'e-participation, non si può non fare riferimento ai sopra richiamati concetti, del tutto affini, di *inclusione* e *partecipazione civica*.

Le modalità di partecipazione, e di condizionamento anche, dei cittadini alla vita

⁷⁸ Fonte: <http://www.funzionepubblica.gov.it/lazione-del-ministro/linee-guida-siti-web-pa/indice/cap6-rilevazione-e-confronto-qualita-dei-siti/partecipazione-e-web-20.aspx>

democratica subiscono, in questo scenario, profonde trasformazioni, ampiamente interrelate al concetto di e-democracy, sopra descritto.

La partecipazione diretta dei cittadini alla “vita” delle istituzioni alle quali si rivolgono si pone come elemento dal forte condizionamento, attivo e vivo, che concorre a definire la cosiddetta *partecipazione civica*.

L’inclusione si raggiunge attraverso un’innovazione che parta “dal basso”: ecco che ritornano, come attori protagonisti, i cittadini. Il ruolo di centralità che questi dovrebbero sempre più assumere si lega, e anche in maniera indissolubile, alla riforma del titolo V della Costituzione, con il quale si definisce il *principio di sussidiarietà* richiamato, sia pure sotto un profilo differente, anche nel primo capitolo.

Esso costituisce l’asse portante di un vero e proprio cambiamento culturale, che si pone come intento primario quello di coinvolgere in forma sempre più attiva e diretta gli stessi cittadini nella vita pubblica, riconoscendo ad essi quella capacità di iniziativa autonoma che l’ordinamento giuridico italiano aveva poco o nulla disciplinato.

Quella che più interessa in questa sede è la sussidiarietà di tipo orizzontale, la quale ha trovato il suo riconoscimento nell’art. 118, quarto comma, della Costituzione, secondo il quale *Stato, regioni, città metropolitane, province e comuni favoriscono l’autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà*.

La sussidiarietà orizzontale esprime il criterio di ripartizione delle competenze tra enti locali e soggetti privati, individuali e collettivi, operando come limite all’esercizio delle competenze locali da parte dei poteri pubblici: l’esercizio delle attività di interesse generale spetta ai privati o alle formazioni sociali e l’ente locale ha un ruolo sussidiario di coordinamento, controllo e promozione; solo qualora le funzioni assunte e gli obiettivi prefissati possano essere svolti in modo più efficiente ed efficace ha anche il potere di sostituzione.

Gran parte di ciò che si percepisce di un ente o di un’istituzione pubblica è veicolato tramite il sito web, anch’esso inserito nel quadro normativo messo a punto per indirizzare il Paese verso la digitalizzazione della pubblica amministrazione.

Relativamente ai siti, che ormai ogni istituzione possiede, esistono dei criteri cui essi devono rispondere per trasmettere le informazioni in modo chiaro, efficace ed efficiente.

Un aspetto, quindi, che necessita di essere introdotto è quello dell’*usabilità*, che, facendo riferimento proprio alla qualità dei siti web delle pubbliche amministrazioni, fa

parte delle “Linee guida”⁷⁹ da tenere ben presenti per la buona riuscita di un portale pubblico.

Ed anche in questo caso è il sito del Dipartimento della funzione pubblica a fornire una spiegazione di cosa si debba intendere per usabilità e su quali indicazioni debba basarsi: *[...] Un sito pubblico, per garantire anche sotto questo aspetto, il diritto di accesso all'informazione, deve quindi essere progettato considerando le esigenze di tutti gli utenti, qualsiasi sia la loro competenza informatica o abilità fisica.*

L'usabilità non è una caratteristica intrinseca del sito, ma fa riferimento all'interazione tra l'utente e il sito web. Essa non va intesa come un dato acquisito una volta per tutte, ma come un obiettivo di miglioramento della "user experience" da perseguire costantemente.

Proprio come espresso attraverso queste semplici parole, l'usabilità non costituisce un semplice punto di arrivo, raggiunto il quale ci si deve arrestare, bensì deve ritenersi come il risultato di un percorso che le pubbliche amministrazioni intraprendono insieme ai cittadini-utenti, volto a correggere, eliminare o aggiungere elementi in grado di rendere più fruibile ed intuitivo il sito stesso e, soprattutto, i suoi contenuti.

In altre parole, richiamandosi anche alle riflessioni di Mattia Miani nel suo testo, l'evoluzione più corretta verso una piena reciprocità si potrà configurare in una diversa e più incisiva rilevanza dell'e-government che, in virtù del suo perfezionamento tecnologico, potrà favorire l'e-democracy⁸⁰.

Anche questa prospettiva si lega al tentativo di costruire una nuova relazionalità tra pubbliche amministrazioni e cittadini; il percorso non è facile, ma la base normativa e tecnologica da cui muoversi esiste, quindi non resta che verificare i progressi che realizzeranno i due soggetti coinvolti in questa conversazione, destinata soltanto a crescere e a non svanire.

2.2.1 Contesto italiano

Dopo aver illustrato gli obiettivi che il legislatore si è prefissato e quali siano le esigenze cui dare immediatamente valore, per restare al passo con l'innovazione, che via via accelera sempre più la sua penetrazione nella vita sociale, è opportuno capire qual è la

⁷⁹ Fonte: http://www.funzionepubblica.gov.it/media/835828/linee_guida_siti_web_delle_pa_2011.pdf

⁸⁰ Mattia Miani, *Comunicazione pubblica e nuove tecnologie*, 2005, pagg. 26-31

situazione dell'Italia al riguardo.

Il nostro Paese, dal punto di vista dell'implementazione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle pubbliche amministrazioni, e del relativo cambiamento del rapporto di queste ultime con i cittadini-utenti, si trova in una posizione un pò arretrata rispetto ad altri paesi, soprattutto quelli anglosassoni, quali Stati Uniti, Regno Unito e Australia.

In Italia la tecnologia non è riuscita ancora ad avvicinare pienamente, in modo così innovativo come è avvenuto altrove, i cittadini alla gestione della cosa pubblica. E questo per svariati motivi, alcuni dei quali ricordati nella prima parte di questo capitolo e nel primo, riconducibili essenzialmente ad una mentalità ostile e poco propensa ai cambiamenti e alle novità, attestata dai retaggi, residuali ma non del tutto estinti, della permanente affezione ad un modello gerarchizzato, e quindi non dialogante, del ruolo pubblico.

Ma le tecnologie, come evidenzia Ernesto Belisario nel suo blog⁸¹, oltre a costituire una possibilità ed un'opportunità da sfruttare per le pubbliche amministrazioni, rappresentano un vero e proprio obbligo, la cui mancata osservanza comporta sanzioni e responsabilità, nel presupposto che in capo alle pubbliche amministrazioni si configurino doveri, prima di tutto verso i cittadini.

Ed il testo del Belisario, come egli stesso sottolinea, si pone come una guida per i cittadini stessi e per le amministrazioni pubbliche; attraverso una serie di indicazioni efficaci i cittadini possono anche venire a conoscenza di quali siano effettivamente i loro diritti e quali le iniziative ad essi consentite per farli valere. Un vademecum, quindi, per gli uni e per le altre.

L'autore sopra citato, in relazione alla condizione di ritardo in cui versa il nostro Paese, riflette sul carattere desueto delle norme che regolano l'amministrazione digitale italiana circa l'uso delle tecnologie: i provvedimenti legislativi emanati fanno riferimento - nell'anno di pubblicazione del testo in esame (2009) - solo agli strumenti del cosiddetto web 1.0, "versione" precedente del web 2.0.

Sottolineando, altresì, un elemento essenziale tipico della condizione dell'Italia: *se, in questi anni, molto è stato fatto per la dotazione tecnologica degli uffici, non lo stesso può dirsi per la formazione: dipendenti e cittadini sono ancora troppo legati al "cartaceo" e necessitano di un processo di alfabetizzazione che non si focalizzi sull'aspetto meramente*

⁸¹ Fonte: post scritto per annunciare l'uscita del suo libro. Link al contenuto:
<http://blog.ernestobelisario.eu/2009/10/04/e-uscito-il-mio-libro-la-nuova-pubblica-amministrazione-digitale/>

*tecnico (e tecnologico), ma riguardi anche quello normativo dei nuovi diritti e dei nuovi obblighi*⁸².

L'amministrazione deve, pertanto, realizzare, con l'ausilio delle norme e delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione, una riqualificazione delle strutture interne, cosiddette di *back office*, e di quelle esterne, di *front office*.

I cittadini, secondo quanto stabilito dal Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD), hanno il diritto di pretendere che l'interazione con gli uffici delle amministrazioni pubbliche avvenga attraverso l'impiego delle nuove tecnologie, e quindi in forma digitale, per una concreta informatizzazione, che non resti soltanto uno sterile enunciato normativo privo di un'adequata ed effettiva rispondenza alla realtà della vita sociale.

Ne consegue che i processi decisionali dovranno presentarsi in una forma collaborativa, che coinvolga, perciò, tutti i soggetti interessati allo sviluppo di una nuova cultura democratica seguendo una traiettoria orizzontale, opposta a quella verticale e gerarchica che fino agli anni '90 in Italia ha rappresentato il modello per eccellenza, ribadendo in questa sede che permangono espressioni più o meno radicate di resistenza ad un cambiamento che, più che necessitato, dovrebbe essere avvertito come momento significativo di crescita.

Di nuovo i due soggetti, cittadini e pubblica amministrazione, devono venire a trovarsi in stretto contatto ed in una relazione di reciproco apporto.

E proprio la reciprocità costituisce quella immensa risorsa che, consapevolmente esercitata, sia dai cittadini che dall'amministrazione, può condurre alla feconda instaurazione di un rapporto di fiducia.

Nelle pagine precedenti si è più volte accennato all'importanza dell'utilizzo delle tecnologie da parte delle pubbliche amministrazioni, per rispondere alla sempre più pressante esigenza, espressa dal legislatore, anche sulla scia di un diffuso sentimento dell'opinione pubblica, di innovazione non solamente tecnologica.

Dal lato del cittadino, è necessario verificare come egli viva la nuova condizione.

A questo punto occorre mappare la situazione, avvalendosi di dati messi a disposizione dall'Istat nel documento "*Cittadini e nuove tecnologie*"⁸³; la mappatura più recente si riferisce all'anno 2013 e mostra un quadro nettamente evolutivo rispetto agli anni precedenti.

⁸² E. Belisario, *La nuova Pubblica Amministrazione digitale*, 2009, Introduzione pag. 11

⁸³ Fonte: <http://www.istat.it/it/archivio/108009>

Di seguito se ne riporta una sintesi.

Nel 2013 aumenta rispetto all'anno precedente la quota di famiglie che dispone di un accesso ad Internet da casa e di un personal computer (rispettivamente dal 55,5% al 60,7%, dal 59,3% al 62,8%).

Le famiglie con almeno un minore sono le più tecnologiche: l'87,8% possiede un personal computer, l'85,7% ha accesso ad Internet da casa. All'estremo opposto si collocano le famiglie di soli anziani di 65 anni e più, appena il 14,8% di esse possiede il personal computer e soltanto il 12,7% dispone di una connessione per navigare in Internet.

L'età, il sesso e l'appartenenza sociale costituiscono ancora gli elementi sulla base dei quali si classificano, oltre ad individuarne le principali caratteristiche, le abitudini delle famiglie italiane.

Aumenta l'utilizzo di internet, soprattutto quale strumento di socializzazione e partecipazione: si è registrato, infatti, un incremento dell'iscrizione ai social network.

Ma il punto centrale su cui è opportuno focalizzare l'attenzione è il dato sull'accesso ai siti della pubblica amministrazione, che mostra un aumento rispetto all'anno 2012.

Questo sta ad indicare che più soggetti usufruiscono dei servizi online messi a disposizione dalle singole amministrazioni, rilevando che sono tre su dieci gli "internauti" che si informano attraverso i siti della pubblica amministrazione. L'incremento di tale accesso si manifesta anche, e soprattutto, in termini di utilità che ne deriva: questa, dal lato dei cittadini, corrisponde ad una più o meno ampia soddisfazione.

Tra i servizi accessibili attraverso la consultazione dei siti istituzionali, quelli maggiormente utilizzati risultano essere i pagamenti delle tasse, l'iscrizione alle diverse scuole, la compilazione di moduli ed infine l'accesso alle biblioteche pubbliche.

Di primo acchito, ciò che emerge da questi dati è il ritmo incalzante di inserimento dell'innovazione all'interno delle più svariate espressioni della vita democratica e la volontà dei cittadini di esserne una componente riconosciuta e, soprattutto, non più marginale.

Di fondamentale importanza è, a conclusione di questa illustrazione delle fasi evolutive del rapporto tra cittadini e pubbliche amministrazioni, riferirsi al termine "amministrazione 2.0".

Come accennato anche in precedenza, non bastano le tecnologie inserite in un sito a far sì che si parli di amministrazione 2.0; essa deve essere concepita, secondo quanto indicato da Michela Stentella, come un'amministrazione in grado di coinvolgere i cittadini, perché sono i soggetti più idonei a poter valutare criticità e aspetti problematici dei servizi

erogati. I cittadini sono, perciò, coinvolti, in un'ottica di collaborazione e condivisione, nel miglioramento anche della gestione interna.

L'autrice poi conclude osservando che è l'amministrazione a scegliere di fare tutto ciò sfruttando le opportunità offerte dalle nuove tecnologie e dagli strumenti del web 2.0⁸⁴.

E proprio a proposito delle opportunità offerte dalla rete e dai suoi strumenti per introdurre un'importante innovazione nel Paese, è stata messa in onda di recente dalla RAI la campagna informativa sulla fatturazione elettronica.

Sono stati organizzati, a cura dei Digital Champions⁸⁵, 110 eventi il 9 marzo 2015 in occasione del cosiddetto Digital Day, in tutto il territorio nazionale, per fare formazione ed informazione sul tema in questione, che costituisce un momento cruciale della razionalizzazione ed economicità dell'azione pubblica, anche per la vastità delle strutture pubbliche coinvolte e l'elevato numero di fornitori.

Dal 31 marzo 2015 la fatturazione è obbligatoria per tutte le imprese che forniscono beni e servizi alla pubblica amministrazione.

L'aspetto interessante, da segnalare in questa sede, riguarda anche, oltre ai contenuti veicolati, la modalità comunicativa del messaggio televisivo scelta per pubblicizzare un tema di preminente interesse collettivo. La strategia di comunicazione consiste nell'abbinamento di musica ed immagini di natura strettamente tecnico-informativa, con il duplice intento di alleggerire una materia di non comune conoscenza e raggiungere in modo proficuo e capillare la più ampia parte di pubblico.

Nella stessa giornata del 9 marzo 2015 il Ministro dell'economia e delle finanze Pier Carlo Padoan, con apposita lettera, ha sollecitato i presidenti di regioni e province ed i sindaci di tutti i comuni italiani ad assumere le iniziative necessarie di natura tecnica ed amministrativa per garantire il rispetto dell'obbligo di fatturazione elettronica, invitando a prendere immediati contatti con i fornitori. Questi ultimi costituiscono una specifica categoria di cittadini-utenti, di particolare rilievo per le pubbliche amministrazioni, che con essi instaurano precisi rapporti contrattuali di natura economica.

Con l'estensione agli enti territoriali si completa il panorama delle pubbliche amministrazioni soggette all'obbligo della fatturazione elettronica, avviato nel giugno 2014 per i ministeri, le agenzie fiscali e gli enti previdenziali.

⁸⁴ M. Stentella, *Amministrare 2.0: un tavolo permanente di lavoro per le città digitali* (online) link al testo: <http://saperi.forumpa.it/story/33277/amministrare-20-un-tavolo-permanente-di-lavoro-le-citta-digitali>

⁸⁵ I Digital Champions sono cariche istituite dall'Unione Europea nel 2012. Sono ambasciatori dell'innovazione. Ogni Paese ne ha uno, con il compito di rendere i propri cittadini "digitali"

L'innovazione in esame, il cui rilievo lo stesso ministro Padoan ha sottolineato nella richiamata lettera, presenta elementi tipici di un servizio pubblico evoluto, in termini sia di benefici sulla gestione ordinaria e di risparmio di spesa delle pubbliche amministrazioni che di fluidità e tempestività nei rapporti con i fornitori-utenti.

Tornando ora alle modalità di coinvolgimento dei cittadini, sono stati messi a punto veri e propri strumenti in grado di restituire un feedback sul rapporto che essi hanno con la pubblica amministrazione. Tra questi rientra *Linea Amica*, il contact center realizzato nel 2009 da FormezPA su incarico del Dipartimento della funzione pubblica, e che risponde ai cittadini su ciò che concerne la pubblica amministrazione.

Linea Amica è, inoltre, un network che fa proprio un approccio basato sulla "presa in carico" e sulla "personalizzazione" del servizio.

Tale forma di "ascolto" si è dimostrata un'efficace modalità operativa che aumenta la soddisfazione dell'utente e, contemporaneamente, favorisce una migliore percezione della pubblica amministrazione, come si vedrà nelle pagine successive.

2.3 Figura e ruolo del cittadino prima e dopo il web 2.0

Fino ad ora si è parlato dell'interazione tra pubbliche amministrazioni e cittadini, in quest'ultima parte del capitolo si cercherà, invece, di fornire una panoramica dell'evoluzione di questo legame, partendo da una descrizione della posizione che ricopriva il cittadino prima dell'avvento delle tecnologie di informazione e di comunicazione.

Questo allo scopo di capire in modo più approfondito quali siano stati i cambiamenti intervenuti nella ricollocazione del cittadino-utente all'interno dei meccanismi propri delle amministrazioni pubbliche, i vantaggi ottenuti rispetto alla condizione precedente ed eventuali nuovi problemi o problemi vecchi cui è necessario dare una soluzione. Il tutto con l'aiuto di alcuni dati statistici, che vogliono fungere semplicemente da esemplificazione e da chiarimento.

Per intraprendere questo percorso di analisi è indispensabile esplicitare l'opinione e le sensazioni dei cittadini riguardo alle tecnologie ed al loro impatto nella struttura e nell'organizzazione delle pubbliche amministrazioni.

A illustrarne i dati è il manifesto dal titolo "*Amministrare 2.0*"⁸⁶, risultato di un'attività

⁸⁶ Il progetto è il frutto dell'operato di ForumPA del 2009, del barcamp di Venezia sempre dello stesso anno e del wiki

di ricerca avente l'obiettivo di verificare i margini di accostamento verso una posizione strategica e centrale del cittadino all'interno delle dinamiche della pubblica amministrazione.

Al lavoro di analisi propedeutico alla redazione di tale manifesto hanno partecipato, attraverso la compilazione di un questionario online, 1775 iscritti alla community di ForumPA: emerge che il 71,5% degli intervistati ritiene l'adozione di strumenti del web 2.0 un volano per fornire maggiore immediatezza ai rapporti tra cittadini e istituzioni, mentre il 12% affida a queste tecnologie il compito di dare all'utenza maggiore voce nella gestione della cosa pubblica.

Le resistenze alla diffusione di strumenti e logiche 2.0 nelle amministrazioni risultano essere ancora legate ad aspetti di natura culturale più che tecnologica, espressa dal 52,2% degli intervistati. Ma è da evidenziare anche come quasi il 30% dei rispondenti rilevi la presenza di difficoltà organizzative e di coordinamento legate all'uso di internet e alle tecnologie di rete⁸⁷.

Essere diventati soggetti attivi, e non più solo semplici ricettori di messaggi, ha consentito ai cittadini di sentirsi parte di un'organizzazione pubblica, sia a livello nazionale che locale; il tutto è avvenuto soprattutto con la sempre più capillare introduzione dei social media, grazie ai quali è sicuramente aumentato il campo di azioni realizzabili ed i cittadini, e - si vedrà più avanti - anche le amministrazioni pubbliche, possono condividere informazioni ed instaurare una collaborazione prima del tutto sconosciuta.

Tanto che in questo scenario si inserisce il concetto di "*cittadinanza attiva*"⁸⁸, espressivo di contenuti e significati che costituiscono un vero e proprio valore aggiunto per la democrazia.

Oltre alle azioni che si concretizzano in iniziative di partecipazione e di impegno civico, è importante annoverare tra i comportamenti dei cittadini tutte quelle attività poste in essere in rete, ascrivibili a forme di *engagement*: in particolare, esse possono essere raggruppate all'interno dell'espressione *civic engagement*, la cui evoluzione è stata trainata proprio dalle nuove tecnologie e fa riferimento a molteplici tipologie di impegno sociale in

online. Il barcamp, secondo wikipedia, è una rete internazionale di non conferenze aperte i cui contenuti sono proposti dai partecipanti stessi. Gli eventi si occupano soprattutto di temi legati alle innovazioni sull'uso del world wide web, del software libero e delle reti sociali. Il Manifesto è consultabile al seguente link:

<http://manifestopa.pbworks.com/f/manifesto.pdf>

⁸⁷ A. Lovari, *Networked citizens*, 2013, pag. 67

⁸⁸ Per cittadinanza attiva si intendono tutte quelle azioni che i cittadini intraprendono per la gestione della cosa pubblica, e quindi, in un interesse comune. Tale iniziativa assume una rilevanza particolare dal momento in cui si è iniziato a parlare di centralità dei cittadini nei processi amministrativi

cui i cittadini approfondono una tangibile partecipazione.

Parlando di fiducia dei cittadini nei confronti della pubblica amministrazione, può essere utile indagare la portata, in termini numerici e qualitativi, del loro utilizzo dei servizi erogati.

Monitor costituisce un interessante progetto incentrato sulla valutazione del rapporto tra cittadini e amministrazioni pubbliche che, attraverso l'analisi di interviste, si pone l'obiettivo di mappare le modalità tramite cui i cittadini e le amministrazioni pubbliche entrano in contatto. L'attenzione ricade principalmente sulle strutture che i cittadini utilizzano per "dialogare" con l'amministrazione.

Secondo i dati della terza edizione di questo progetto, relativi al 2014, dal lato dei cittadini si continua a riscontrare, anche se in forma più ridotta, una disaffezione verso la pubblica amministrazione, e questo è in gran parte dovuto al fatto che l'immagine delle strutture pubbliche è stata per molto tempo associata ad un'idea di inefficienza.

E la pubblica amministrazione, nonostante tutti gli sforzi compiuti per intessere una rete di relazioni con i cittadini, ancora si trascina questa poco lusinghiera reputazione.

Un lieve miglioramento, tuttavia, comincia a registrarsi, come si può rilevare dalla percezione di alcuni utenti dell'impegno che molte amministrazioni esprimono per offrire un'immagine di maggiore efficienza e vicinanza.

Non può nascondersi che il percorso verso una totale scomparsa di qualsiasi forma di reticenza sia lungo e comporti scelte e rinunce importanti. L'obiettivo resta però uno solo: il cittadino sempre più al centro.

Il progetto *Monitor*, oltre a rilevare lo stato dell'arte del vincolo di reciproco coinvolgimento che dovrebbe esistere tra pubblica amministrazione e cittadini, fornisce anche delle strategie di risoluzione volte a migliorare la percezione, innanzitutto, e poi l'essenza strutturale ed organizzativa dei servizi a disposizione.

Il lavoro di analisi svolto in collaborazione tra *FormezPa* e *Linea Amica*⁸⁹ restituisce una profilatura dei cittadini che maggiormente si rivolgono alla pubblica amministrazione, proprio perché questi non costituiscono la totalità dell'utenza.

I dati dell'indagine mostrano questa situazione: il 62% è costituito da donne e il 38%

⁸⁹ *FormezPA* è un centro servizi, assistenza, studi e formazione per l'ammodernamento delle P.A. - opera a livello nazionale e risponde al Dipartimento della Funzione Pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri. *Linea Amica* è il servizio attivato nel 2009 dal Ministero per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione allo scopo di facilitare i rapporti tra i cittadini e gli uffici pubblici. Inoltre è una rete di call center e uffici relazionali con il pubblico che ha lo scopo di promuovere e valorizzare i servizi erogati a distanza dalla Pubblica Amministrazione, incrementandone così il buon funzionamento

da uomini, per il 75% di età superiore ai 46 anni; essi rappresentano i maggiori fruitori dei servizi medi della pubblica amministrazione. I pensionati sono coloro che, per ragioni di tempo, abitudine ed età, si avvalgono prevalentemente dell'ausilio degli sportelli e dei contact center.

Relativamente all'area geografica, è interessante ed emblematico notare come i maggiori utilizzatori dei servizi in generale provengano dai centri minori (60%), seguiti dai capoluoghi di provincia (21%) e infine dalle città metropolitane (19%).

I cittadini che prediligono i servizi erogati in modalità online sono la minoranza, ossia il 14% degli intervistati, superati di gran lunga dal 74% di coloro che invece si avvicinano al servizio standard, principalmente attraverso un operatore di sportello.

Coloro che invece contattano Linea Amica sono i soggetti appartenenti alla fascia di età 31-45 anni, che costituiscono il 41% del campione; si delinea qui una situazione del tutto differente, dal punto di vista dei cittadini più attivi in termini di utilizzo dei diversi servizi, rispetto a quella mostrata poche righe sopra.

Come viene espressamente citato nel documento del progetto reperibile sul sito del Dipartimento della funzione pubblica, per citare le parole testuali, *l'indicazione che emerge è che quanto più la PA sarà capace di predisporre strumenti di risposta multimediale, più guadagnerà in termini di efficienza, risparmio e gradimento; ma tale multimedialità dovrà essere comunque assistita, con il doppio scopo di ridurre il digital divide - se qualcuno mi aiuta la prima volta, magari dalla seconda in poi farò da solo - e di evitare che il digital divide residuo si traduca in discriminazione ed esclusione delle fasce di popolazione meno favorite*⁹⁰.

Ciò che manca è non solo la dimestichezza con le nuove tecnologie, ma anche, e soprattutto, l'assistenza nei servizi che vengono messi a disposizione.

In termini di soddisfazione, si vedano ora i criteri sui quali i cittadini si soffermano in maniera più approfondita e diffusa nella valutazione di un servizio che si possa definire di qualità: accessibilità e cortesia le due caratteristiche privilegiate e ravvisate come necessarie. La soddisfazione dell'utenza rispetto alle modalità di contatto scelte è maggiore nei servizi erogati online (85%) e tramite contact center (73%), mentre la percentuale scende per i contatti allo sportello (67%). Come giustamente precisato nel citato documento, i servizi online sono ancora la minoranza, quindi il dato risente di tale peculiare situazione.

⁹⁰ Fonte: http://www.funzionepubblica.gov.it/media/1190464/2_monitor_2014.pdf

La fotografia mostra anche come la percezione del miglioramento sia più elevata nei servizi online: ciò significa che il Paese sta compiendo dei concreti passi in avanti verso la dematerializzazione di processi e servizi.

A cambiare, in un'ottica certamente positiva per i cittadini, è la valorizzazione della loro condizione di soggetti che devono entrare a far parte, a tutti gli effetti, del procedimento amministrativo. Questo cambio di mentalità ha inizio, come evidenziato nel primo capitolo, negli anni '90, specificamente con l'emanazione della legge 241 del 1990, che tiene a sottolineare come la partecipazione debba rappresentare un caposaldo dell'ordinamento giuridico.

Prima degli anni '90 i cittadini erano solo dei semplici destinatari di messaggi e la loro posizione si limitava alla semplice ricezione dei messaggi stessi.

Prima dell'introduzione della legge 241/1990 l'intero iter del procedimento amministrativo spettava in maniera esclusiva alla pubblica amministrazione competente, senza considerare alcun coinvolgimento degli altri soggetti interessati.

Ancora non si configuravano le premesse per una qualificazione nuova del ruolo dei cittadini, ma certamente si ponevano le basi per l'individuazione degli obblighi di pubblicità, informazione e comunicazione in capo alle amministrazioni pubbliche relativamente alle loro attività e al loro ordinamento interno.

L'obiettivo di quella che viene definita "partecipazione", da intendersi come inserimento dei cittadini nelle dinamiche riguardanti le iniziative pubbliche, è coagulare il maggior numero di soggetti, siano essi più o meno competenti o più o meno attivi.

Emerge, tuttavia, ed in maniera piuttosto evidente, il paradosso della partecipazione, come lo definiscono Luigi Bobbio e Gianfranco Pomatto⁹¹, che consiste nell'ambizione di includere tutti, quando poi nella realtà dei fatti risultano essere solo una parte i destinatari dei messaggi inclusi in quell'idea di partecipazione.

Si può concludere constatando come tutti gli obiettivi che si intendeva realizzare in merito all'instaurazione di un dialogo e, soprattutto, di un confronto costruttivo tra cittadini e amministrazioni pubbliche non si siano compiutamente attualizzati, ma rappresentino ancora un'aspirazione e, conseguentemente, una prospettiva non propriamente immediata.

Prevalentemente con i social media si sono venute a creare alcune delle condizioni idonee a sviluppare, oltre che (in un secondo momento) consolidare la condizione di centralità dei cittadini nella gestione della cosa pubblica.

⁹¹ Fonte: <http://www.qualitapa.gov.it/fileadmin/dam/documenti/Bobbio---Pomatto---Modelli-di-coinvolgimento.pdf>

I cittadini non dovrebbero essere gli spettatori inattivi dell'operato delle amministrazioni pubbliche ma, in quanto destinatari dei loro provvedimenti o a questi interessati, essere soggetti informati e consapevoli.

Nell'ambito, per esempio, del progetto *Pon Governance 2007-2013*⁹², gestito dal Dipartimento della funzione pubblica, sono stati molti gli interventi per riqualificare la posizione dei cittadini e anche l'immagine delle amministrazioni pubbliche agli occhi proprio dei cittadini stessi. Essi sono stati coinvolti (quelli di alcune città delle regioni prese in esame nell'Obiettivo convergenza, cioè Campania, Puglia, Calabria e Sicilia) in iniziative di valutazione civica e, nello specifico, hanno fornito un supporto in termini di analisi qualitativa dei servizi erogati. Nella fattispecie l'operazione di valutazione ha riguardato la qualità urbana, comprendente quindi la manutenzione delle strade e delle aree di verde, l'illuminazione pubblica ed il trasporto pubblico, solo per citare alcuni degli aspetti considerati.

Questo e molti altri, tra cui quelli di misurazione della performance delle amministrazioni e quelli riguardanti i processi partecipativi, gli esperimenti condotti su iniziativa del Dipartimento della funzione pubblica in collaborazione con diversi istituti, tra cui il Formez, per affidare al cittadino un ruolo di più incisiva partecipazione, nel dichiarato intento di apprestare significativi elementi di valutazione alle stesse amministrazioni.

Nel capitolo successivo verranno esaminati con maggior dettaglio gli effetti che i social media hanno prodotto all'interno delle pubbliche amministrazioni.

⁹² Fonte: <http://www.qualitapa.gov.it/programmi-ue/pongas/>. All'interno di questa pagina è disponibile il documento integrale

CAPITOLO 3 - SOCIAL MEDIA E PA

3.1 I social media: storia, caratteristiche ed impatto sulla società

Operazione preliminare necessaria a restituire un quadro il più esaustivo possibile sull'evoluzione dell'incidenza dei social media nelle dinamiche relazionali e nella gestione organizzativa del settore pubblico è delineare un profilo dei social media, fornendone inizialmente una definizione per poi presentarne le peculiarità tecniche, strumentali e le grammatiche comunicative.

Riguardo al processo evolutivo degli strumenti che prima dei social media caratterizzavano l'informazione e la comunicazione, è opportuno fare un breve cenno, partendo dal Novecento, sulle fasi di sviluppo che hanno portato all'attuale dimensione comunicativa.

Il secolo scorso è stato permeato da un tipo di comunicazione, definita di massa, che si diffondeva e si manifestava in maniera unidirezionale, seguendo una logica da uno a molti; i destinatari dei processi comunicativi venivano identificati come una massa indifferenziata.

La radio e la televisione, con il carattere di prevalenza assunto da quest'ultima nella seconda metà del secolo, hanno costituito l'espressione di una precisa cultura, quella moderna, dalla quale ha preso avvio una caratterizzazione di tipo digitale delle forme di relazionalità, che contraddistingue quella che Castells ha definito, come indicato nelle pagine precedenti, società in rete.

Ad essa si lega, poi, l'affermazione delle cosiddette *autocomunicazioni di massa*, forme nuove di comunicazione rappresentate dalla possibilità ascritta a chiunque di generare contenuti destinati ad un pubblico di dimensioni estese e dalle numerose e diversificate esigenze.

Si delineano, in tal senso, nuove tipologie di comunicazione che si trovano a convivere con quelle di carattere più tradizionale: Guido di Fraia esprime in modo chiaro ed immediato nel suo testo questa nuova dimensione, ribadendo che *nella società in rete, le comunicazioni interpersonali, le comunicazioni di massa e le autocomunicazioni di massa non tendono a sostituirsi l'una all'altra, ma piuttosto a integrarsi e a completarsi a vicenda*⁹³.

Nell'ambito di questa rapida evoluzione verso la società in rete il web 2.0, di cui si è

⁹³ G. Di Fraia, *Social media marketing*, 2013, pag. 9

ampiamente parlato nel secondo capitolo, insieme ai social media costituisce un passaggio di importanza strategica.

Sono opportune, quindi, delle riflessioni preliminari di carattere più generale sulle dinamiche che hanno consentito lo sviluppo di forme nuove di relazione, tra le persone in quanto soggetti autonomi prima e nella loro veste di membri di una comunità e di una realtà in cambiamento poi.

A tale proposito, e per riprendere più nel dettaglio parte del discorso sulle forme di comunicazione che si trovano a convivere, interviene il riferimento all'azione, dalla portata globale, esercitata sull'intera società dalle nuove tecnologie digitali più interattive, come i social network. Tale interattività ha comportato la nascita di quella che Castells ha definito *mass self communication*, l'autocomunicazione di massa, forma storicamente nuova di comunicazione. *Questa è comunicazione di massa perché ha la potenzialità di raggiungere un pubblico globale [...]. Ma è contemporaneamente auto comunicazione perché la produzione del messaggio è autogenerata, la definizione dei potenziali destinatari è auto diretta, e il reperimento di specifici messaggi o contenuti dal World Wide Web e dalle reti di comunicazione elettronica è autoselezionato*⁹⁴.

Essa rappresenta una nuova forma comunicativa che si caratterizza per la presenza di tre aspetti essenziali, individuati chiaramente da Alessandro Lovari:

- *è di massa in quanto potenzialmente in grado di raggiungere tutta la popolazione tramite internet e le reti peer to peer;*
- *è multimodale poiché la digitalizzazione dei contenuti e lo sviluppo di social software gratuiti e open source consente la riformattazione, riallocazione e distribuzione di contenuti;*
- *è autonoma a livello di generazione di contenuti, nella selezione dei supporti di emissione e di ricezione degli stessi nell'ambito di interazioni many to many*⁹⁵.

Non è da tralasciare, a questo punto, l'importanza di passi avanti compiuti a livello tecnologico, tra cui rientrano la banda larga e la connessione mobile, che hanno rappresentato la base di partenza per l'implementazione degli strumenti di ultima generazione.

Con i social media si vengono ad abbattere quelle barriere di accesso alla rete e si

⁹⁴ Per approfondimenti M. Castells, *Comunicazione e potere*, 2009, pag. 60

⁹⁵ A. Lovari, *Networked Citizens*, 2013, pag. 104

viene, così, ad ampliare la quantità di utenti in grado di produrre contenuti di varia natura, funzione che prima era riservata ad una ristretta cerchia di soggetti esperti.

Come fa notare ancora Di Fraia, *da Internet che in un primo momento costituisce una rete di computer si passa, grazie all'avvento dei social e con essi, a parlare di rete di persone*⁹⁶.

L'ampia portata di questo cambiamento si è distinta in particolar modo per la natura profonda con cui si sono presentate le sue manifestazioni, che hanno, in realtà, coinvolto molteplici aspetti della vita sociale, delineando gli elementi tipici di una cultura che è stata definita *cultura convergente*.

A coniare per la prima volta questa definizione è stato Henry Jenkins, saggista statunitense, che con il termine convergenza ha voluto identificare non solo un processo di cambiamento tecnologico che consente di far convergere, appunto, più funzioni in dispositivi già esistenti, ma *un cambiamento culturale, dal momento che i consumatori sono stimolati a creare nuove informazioni e ad attivare connessioni tra contenuti mediatici differenti*.

Inoltre, *la convergenza non è da intendersi come la concentrazione di tutti i dispositivi in un'unica "scatola nera", ma come il flusso dei contenuti su più piattaforme, la cooperazione tra più settori dei media e il migrare del pubblico da una piattaforma all'altra alla ricerca di nuove esperienze di intrattenimento (tv, cinema, internet, tablet, smartphone, computer portatili, radio, giornali, etc.). La convergenza è un processo e non un punto d'arrivo*⁹⁷.

L'aspetto che più interessa in questo specifico contesto riguarda l'ampia portata di un simile concetto ed in particolar modo il suo manifestarsi non solamente tra i differenti media, ma soprattutto nelle relazioni sociali.

Secondo Jenkins, poi, la cultura convergente si identifica con tre concetti pregnanti:

- *convergenza dei media*: i contenuti veicolati attraverso molteplici piattaforme seguono i gusti mediali sempre più diversificati dei consumatori;
- *intelligenza collettiva*: ogni singolo individuo implementa ed accelera la diffusione dei contenuti;
- *partecipazione*: la convergenza arriva prima dagli individui che dalle tecnologie, come già evidenziato.

⁹⁶ *Ibidem*, pag 10

⁹⁷ H. Jenkins, *Cultura convergente*, 2007 (tr. it.), Introduzione

In tal senso è opportuno citare un passo del testo sopra richiamato, nel quale Jenkins afferma che *alcune idee si diffondono dall'alto al basso, partono dai media commerciali e vengono adottate e fatte proprie dai diversi pubblici mentre si aprono verso l'esterno attraverso l'elaborazione culturale. Altre idee emergono dal basso dei vari siti di cultura partecipativa ed entrano negli spazi più commerciali se qualche impresa vi vede qualche possibilità di profitto. Il potere dei media grassroots sta nella diversificazione, quello dei media broadcast nell'amplificazione. Ecco perché dovremmo occuparci più che altro della loro interazione: l'espansione del potenziale partecipativo rappresenta la più grande opportunità per la diversità culturale*⁹⁸.

In questo cambiamento culturale si inseriscono i social media che, oltre a fornire nuove possibilità di relazione, confronto e condivisione, si pongono come il tramite per poter diffondere nuove modalità di organizzazione e di relazionalità. Ed è proprio attraverso questi strumenti che la convergenza, considerata nella sua valenza etimologica e di contenuto, si rende palese, con la possibilità che hanno diversi utenti, con l'ausilio dei social, di confluire verso aspetti di interesse comune e condiviso.

I social media rappresentano, pertanto, il veicolo più idoneo a creare spazi di discussione, ponendo in evidenza le peculiarità di una nuova forma relazionale, in cui emergono principi quali collaborazione e partecipazione, quest'ultima più volte richiamata in questa tesi.

Partecipazione che presuppone anche uno stravolgimento dei confini di azione di questi nuovi strumenti, i quali si distinguono proprio per la loro apertura, espressa dalla pervasività dei link, attraverso cui collegare i più svariati contenuti presenti nella rete.

Volendo individuare un tempo preciso cui far risalire la nascita del termine *social media*, questo è l'anno 2003, in cui per la prima volta in America viene utilizzato ed entra in modo diffuso nel nuovo panorama comunicativo.

Cosa sono effettivamente i social media: al fine di fornire un quadro il più esaustivo possibile di questi nuovi strumenti, occorre partire da una loro definizione.

I *social media* (letteralmente "media sociali") indicano, generalmente, tutte le tecnologie e le azioni che si sviluppano negli ambienti della rete per condividere testi, immagini, video e audio.

All'interno della categoria dei social media sono presenti numerose applicazioni, tra cui Youtube, Facebook, Twitter, Myspace, Flickr, Google +, Pinterest e Instagram.

⁹⁸ *Ibidem*, pag. 282

Un'importante precisazione al riguardo è fornita da due autori, Kaplan e Haenlein, che definiscono *social media un gruppo di applicazioni basate su internet, costruite sui fondamenti ideologici e tecnologici del web 2.0, che permettono di creare e scambiare contenuti generati dagli utenti (User Generated Contents).*

Questi due autori individuano sei tipi di media sociali:

- *collaborative projects* (es.: Wikipedia);
- *blog*;
- *content communities* (es.: Youtube e Flickr);
- *social networking sites* (es.: Facebook, LinkedIn, Twitter ...);
- *virtual game worlds* (es.: World of Warcraft);
- *virtual social worlds* (es.: Second Life)⁹⁹.

Tutti i social media sono in grado di favorire l'implementazione di forme partecipate di relazione tra gli utenti, che svolgono il ruolo di soggetti attivi, inseriti pienamente nelle dinamiche comunicative della cosiddetta società dell'informazione.

La generalizzata propensione ad unificare in un unico concetto social media e social network, quasi fossero sinonimi, genera confusione.

I social media, infatti, come evidenziato in precedenza, comprendono al loro interno i *social network sites* (SNS), che rappresentano il simbolo del web 2.0 soprattutto per la loro capacità di contribuire alla formazione di reti sociali e quindi di legami ed affinità che probabilmente non si instaurerebbero al di fuori della rete.

Francesca Comunello mette molto chiaramente in evidenza l'essenza dei social network sites: *si tratta di ambienti in cui la dimensione relazionale è preponderante: contrariamente ad altri siti, infatti, i social network sites non offrono contenuti (intesi in termini tradizionali, ovvero predisposti da un soggetto editoriale), ma piattaforme che consentono di articolare, attualizzare e gestire relazioni sociali. Ciò che descrive e caratterizza un soggetto all'interno di un SNS, e che questi consapevolmente struttura per predisporre la propria self presentation, è la somma del "profilo" e delle "amicizie" di ciascuno*¹⁰⁰.

Chiunque, attraverso i social network, può rendere noti i contatti con i quali ha un maggiore scambio comunicativo e quelli che fanno parte della sua cerchia di conoscenze.

⁹⁹ A. M. Kaplan, M. Haenlein, *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*, 2010

¹⁰⁰ F. Comunello, *Networked Sociability. Riflessioni e analisi sulle relazioni sociali (anche) mediate dalle tecnologie*, 2010, pag. 122 (traduzione dell'articolo di boyd ed Ellison, *Social network sites: definition, history and scholarship*; *Journal of Computer Mediated Communication*, volume 13)

Le caratteristiche sopra indicate relative ai SNS consentono di differenziarli, appunto, dai social media e addirittura dalla stessa espressione web 2.0.

Sulla base delle componenti essenziali, e cioè la presenza di un profilo ed una lista di amici, si può affermare che il primo social network site fu “Six Degrees”¹⁰¹, lanciato negli Stati Uniti nel 1997.

I SNS si differenziano tra loro soprattutto per la funzione che vanno ad assolvere e per la tipologia di persone che sono in grado di coinvolgere; soprattutto negli ultimi tempi iniziano a rivolgersi ad un pubblico indistinto, più ampio.

A tale proposito Facebook rappresenta il caso emblematico ascrivibile alla seconda tipologia, in quanto in una prima fase, risalente al 2004, è stato pensato e creato esclusivamente per gli studenti e per i dipendenti dell’Università di Harvard. Poi, dal 2006, si è evoluto, trasformandosi in un sistema “libero”, senza barriere, rivolto quindi a chiunque.

Proprio il 2006 è l’anno in cui nasce Twitter, un servizio di social networking che consente di diffondere un messaggio e veicolare un contenuto, purché si tenga conto del limite dei 140 caratteri consentiti dal sistema di microblogging. Ogni utente, come avviene per Facebook, possiede un proprio account. Il profilo personale può essere seguito da più soggetti, i quali sono definiti *followers*.

I *following* sono, invece, i soggetti che un determinato utente segue, ricevendo sul proprio profilo avvisi sui contenuti che essi pubblicano.

Il messaggio generato si chiama *tweet* e nei suindicati 140 caratteri deve riassumere un pensiero, un concetto, comunicare e socializzare un’idea.

La caratteristica principale di Twitter, che è la sua velocità di diffusione dei messaggi prodotti, risponde alla necessità, sempre più presente, di immediatezza, tipica delle dinamiche comunicative che contraddistinguono l’attuale società, non a caso definita dell’informazione.

Tra le tante definizioni di social network sites, quella che riscuote maggiore successo, inserendosi appieno all’interno dell’intera comunità scientifica, è senza dubbio stata fornita dalle studioso Boyd ed Ellison, che ne delimitano i confini di applicazione, consentendo in tal modo di distinguere i SNS dall’espressione, più ampia e di carattere generale, di social media.

Secondo le due studioso *un SNS è un servizio web based che consente all’utente di:*

¹⁰¹ L’idea di fondo era la stessa di Facebook, ossia la possibilità di creare un profilo, ognuno corredato dalla propria lista di amicizie. Six Degrees perché le liste degli amici erano visionabili fino al sesto grado. Il social network chiude però nel 2000

- *costruire un profilo pubblico o semi pubblico;*
- *creare una lista di utenti con cui condividono connessione;*
- *vedere ed attraversare le liste di connessione*¹⁰².

Boyd ed Ellison ribadiscono, inoltre, un concetto importante che riguarda proprio i SNS: *la crescita dei SNS corrisponde ad un cambiamento nelle organizzazioni delle comunità online; [...] i SNS sono prioritariamente organizzati intorno alle persone, non ai loro interessi [...] ed essi sono strutturati come network personali (o "egocentrici"), in cui l'individuo si trova al centro della sua comunità. L'introduzione delle funzionalità tipiche dei SNS ha fornito nuove cornici organizzative per le comunità online e, contemporaneamente, un nuovo e avvincente contesto di ricerca*¹⁰³.

Volendo inoltre fornire una scansione temporale che possa servire a delineare l'andamento di una tale evoluzione dai caratteri universali, è opportuno valutare le attese degli utenti, le loro esigenze ed aspettative e anche la tipologia di strumenti da utilizzare per essere presenti online in maniera adeguata.

A cambiare, in questo panorama, è anche l'approccio con la Rete e le sue dimensioni più profonde. Mentre negli anni '90 gli strumenti del web attraverso cui si recepiva la maggior parte delle informazioni erano esclusivamente i portali e i siti delle istituzioni e delle aziende, dal duemila si ricorre sempre più all'ausilio dei motori di ricerca, come veri e propri intermediari tra l'utente e la quantità innumerevole di informazioni presenti in rete (c.d. *information overload*).

Oggi la situazione è completamente differente e, affermandosi in maniera netta e definita i social media come mezzi per ricercare i contenuti informativi, alle notizie che si apprendono dai e sui social network e dalla propria cerchia di conoscenze viene assegnato d'acchito un rilevante valore, intimamente connesso alla comunanza ed alla condivisione di una medesima modalità di relazione.

A modificarsi, nell'ambito di un profondo cambiamento che interessa la società nella sua interezza e complessità, sono anche le forme del potere, ora identificabile all'interno di un ampio gruppo di individui, cui si attribuiscono nuove condizioni, nuove possibilità di azione e nuove competenze creative, di informazione e di comunicazione.

Un aspetto che si lega in maniera forte a quest'ultimo appena evidenziato riguarda la creazione di nuove forme di relazionalità e di condivisione di idee e contenuti, che muovono

¹⁰² F. Comunello, *Networked sociability*, pag.122

¹⁰³ *Ibidem*, pag. 121

tutti verso una direzione più partecipativa, così da generare vere e proprie comunità.

Si riscopre la voglia e la possibilità di ritrovarsi in un gruppo in cui poter condividere gli stessi interessi e le stesse idee, all'interno, appunto, di una comunità, definita virtuale perché si riferisce ad una relazione che si instaura online e proprio grazie alle nuove tecnologie.

Per approfondire la questione, si deve preliminarmente definire in maniera precisa il significato dell'espressione *comunità virtuali*. L'autore che per primo ne ha delineato gli elementi specifici è stato Rheingold, il quale ha affermato che *le comunità virtuali sono aggregazioni sociali che emergono dalla rete quando un certo numero di persone porta avanti delle discussioni pubbliche sufficientemente a lungo, con un certo livello di emozioni umane (coinvolgimento), tanto da formare dei reticoli di relazioni sociali personali nel cyberspazio*¹⁰⁴.

Inoltre l'autore individua i tre "beni collettivi" che pongono le basi per la costruzione di comunità virtuali:

1. *il capitale sociale di rete, cioè la possibilità di essere accolti e di partecipare alla realizzazione di un processo comune;*
2. *il capitale di competenze che ogni singolo può mettere in comune in maniera disinteressata e collaborativa;*
3. *il capitale di comunione sociale, cioè il senso di prossimità, di condivisione su cui si fonda la possibilità di trovare e dare sostegno*¹⁰⁵.

L'adozione del termine comunità ha dato avvio ad un confronto tra filosofie contrastanti, in particolare tra coloro che possono essere identificati con una visione più classica e tradizionale del termine e delle sue relative implicazioni, i quali vedono, come specificato da Alberto Marinelli, [...] *nelle comunità virtuali l'esito finale del percorso di disintegrazione dei legami comunitari; dall'altro lato, gli entusiasti delle comunità di scelta che, proprio in virtù di questa natura elettiva del legame sociale, sono sicuri di poter ricostruire, attraverso il contributo apportato dagli abitanti "deterritorializzati" del cyberspazio, le condizioni di civile confronto dell'Agorà greca*¹⁰⁶.

La necessità che si cela dietro alla formazione di queste tipologie di comunità risponde al bisogno sempre più crescente di formare nuovi legami sociali e nuove relazioni, aventi come punto di unione gli interessi e le passioni comuni, pur essendo i soggetti

¹⁰⁴ H. Rheingold, *Comunità virtuali*, 1994 (traduzione italiana), pag. 5

¹⁰⁵ *Ibidem*, pag. 6 e seguenti

¹⁰⁶ A. Marinelli, *Connessioni. Nuovi media, nuove relazioni sociali*, 2004, pag. 232

coinvolti anche molto distanti tra loro, soprattutto dal punto di vista della collocazione geografica.

A questo punto è necessario introdurre l'esplicitazione di un importante cambiamento avvenuto tramite il passaggio dal concetto di comunità a quello di network. Si è evidenziato poco sopra come la prima definizione di comunità virtuale ad opera di Rheingold faccia riferimento ad una collettività e come questa sia tenuta insieme da affinità di vario genere.

A differenziarsi da questa concezione, che vede al centro un gruppo di persone unite attraverso la Rete, sono certamente i social network, realtà che pongono in primo piano l'individualità, il singolo soggetto, tanto che è stata introdotta l'espressione *networked individualism*.

*Le comunità, almeno nella tradizione della ricerca sociologica, erano basate sulla condivisione di valori e di organizzazione sociale. I network sono costruiti attraverso scelte e strategie degli attori sociali, siano essi individui, famiglie o gruppi. Di conseguenza, la principale trasformazione delle società complesse si è verificata attraverso la sostituzione delle comunità spaziali con i network come forme prime di socialità*¹⁰⁷.

Con queste parole di Castells (citare nel testo "Connessioni" di Alberto Marinelli) si rende estremamente comprensibile la profonda distinzione tra le due accezioni sopra richiamate.

L'autore che più di ogni altro fornisce una definizione delle nuove forme di relazione basate, appunto, sulla logica del network è stato senz'altro Wellman, secondo cui le comunità, da intendersi secondo l'accezione più moderna, sarebbero *network di legami interpersonali che assicurano le condizioni di socialità, sostegno, accesso all'informazione oltre a senso di appartenenza e identità sociale*¹⁰⁸. L'autore, intorno agli anni Settanta, parla proprio di comunità come network.

Questa transizione comporta, come detto, una progressiva conquista di una certa centralità da parte del singolo individuo, per il quale, considerati anche i confini labili tra i diversi network, è più semplice muoversi dall'uno all'altro di essi. E questa nuova dimensione relazionale e di interazione sociale è spinta proprio dalle nuove tecnologie che caratterizzano ed implementano la comunicazione al tempo di internet.

Marinelli, a proposito del "*networked individualism*", mette in evidenza l'aspetto

¹⁰⁷ M. Castells, *Galassia Internet*, 2006, pag. 126

¹⁰⁸ Citazione in "Connessioni" di A. Marinelli, pag. 234

legato alle dinamiche che innescano le nuove tecnologie della comunicazione, affermando che *nel momento in cui si sviluppano reti di comunicazione mediata dalle tecnologie sempre più veloci e pervasive, che mettono in contatto persone, gruppi, istituzioni, favoriscono la messa in comune di conoscenza e agevolano il mantenimento delle relazioni interpersonali, si rende disponibile un substrato radicalmente nuovo per l'attivazione di network sociali*¹⁰⁹.

*La cultura dell'individualismo - come scritto da Castells - non conduce all'isolamento, ma cambia gli schemi della costruzione di socialità nei termini di contatti sempre più selettivi ed autodiretti. La nuova tendenza è dunque rappresentata dall'emergere della socialità basata sui network. Il medium di questa forma di socialità può variare [...] La questione cruciale non è la tecnologia, ma lo sviluppo di network di socialità basati sulla scelta e l'affinità, che rompono i confini organizzativi e spaziali della relazionalità*¹¹⁰.

Marinelli afferma, in aggiunta alle precedenti osservazioni sopra riportate, che i *device tecnologici e le opportunità di comunicazione che essi incorporano sono oggi perfettamente integrati nella vita sociale, tanto da essere quasi indistinguibili nei quotidiani contesti d'uso*¹¹¹.

L'aspetto innovativo che emerge da questa nuova considerazione e strutturazione dei legami sociali è la loro completa distanza da qualunque contiguità di tipo fisico e, quindi, legata allo spazio, rendendo queste nuove forme di socialità distintive non per la pertinenza ad un gruppo specifico, bensì per l'importanza che viene assegnata all'individuo ed alla sua rete di relazioni.

Lo stesso Wellman tiene però a ribadire che questa differente "veste" con cui si presentano i legami sociali non si sia originata dall'avvento di Internet, ma derivi già da tempi precedenti, risalenti all'epoca dell'industrializzazione, fase storica nella quale l'individuo si è visto sempre più allontanato da quella che fino ad allora era stata la propria comunità di appartenenza e di riferimento. Quindi, come precisa Wellman, la creazione di una rete sociale attraverso Internet costituisce la conseguenza, e non l'origine dello sviluppo di una diversa attuazione dei legami e delle interazioni in quella che viene indicata come società moderna.

A questo punto non resta che accennare alcune delle qualità che contraddistinguono

¹⁰⁹ *Ibidem*, pag. 235

¹¹⁰ Fonte: prefazione di Alberto Marinelli, curatore dell'edizione italiana del testo di Rainie e Wellman, *Networked. Il nuovo sistema operativo sociale*, 2012, pag. 13. Il testo citato è preso dal libro di Castells et al., *Mobile Communication and society*, 2006, pag. 16

¹¹¹ *Ibidem*, pag. 16

il cosiddetto web 2.0, integrando quanto in precedenza osservato al riguardo.

Tutte le molteplici piattaforme che consentono a diversi soggetti di comunicare ed interagire tra loro attraverso gli strumenti del web 2.0, primi fra tutti i social media, fanno parte di ciò che viene definito *web sociale*. Con questo termine si identifica anche il cosiddetto “web abitato”, composto dai vari contributi messi in rete e prodotti dagli stessi utenti, per far sì che si crei una collaborazione ed una discussione su tematiche di interesse collettivo, che coinvolgano in prima persona ed in maniera potenziale la globalità della popolazione mondiale.

Il web 2.0, proprio per i suoi aspetti peculiari emersi fin dal 2004 (anno in cui è stato coniato il termine), è un’evoluzione, manifestatasi come sviluppo della forma 1.0 del web, che ingloba in sé la dinamica di interazione tra gli individui e gli strumenti della Rete.

Esso rappresenta a tutti gli effetti il web sociale, in quanto reindirizza le sue dinamiche e le sue logiche comunicative e interattive in una dimensione prettamente comunitaria, che pone al centro un numero ampio di persone disposte a confrontarsi su temi di interesse comune e nell’interesse della società.

Relativamente all’Italia, e non solo (ma in questo caso il centro dell’interesse ricade in prevalenza sul contesto italiano), c’è da dire che i social media, insieme alle ICT, hanno comportato una ridefinizione dei comportamenti cosiddetti mediali degli individui.

Secondo il 12° Rapporto Censis-Ucsi sulla comunicazione¹¹², che è stato redatto nel 2015 e fa riferimento all’anno 2014, pur rimanendo la tv il mezzo maggiormente utilizzato tra i media a disposizione, il 71% degli italiani è su internet e cresce il numero di utenti che utilizzano i social network: il 50,3% dell’intera popolazione è iscritto a Facebook (il 77,4% dei giovani under 30), YouTube raggiunge il 42% di utenti (il 72,5% tra i giovani) e il 10,1% degli italiani utilizza Twitter.

Cresce, pertanto, il numero di utenti che scelgono, ad integrazione e commento di quelle generaliste (tv e Internet), le fonti informative e le notizie cui affidarsi, ampliando in tal modo la portata di quella che viene definita informazione personalizzata: Facebook rientra tra questa tipologia di fonti e si aggiudica il primo posto nelle preferenze dei giovani.

La quantità di persone che si informa attraverso questo specifico social network è aumentata del 16,9% rispetto all’anno 2011, sempre secondo i dati forniti dal Rapporto sopra menzionato.

Una volta approfondite le dinamiche proprie di questi nuovi mezzi comunicativi e le

¹¹² Fonte: http://www.censis.it/7?shadow_comunicato_stampa=121009

conseguenti opportunità da essi offerte alla totalità dei soggetti-utenti, non resta che entrare nel merito dell'utilizzo che ne fanno anche gli apparati amministrativi, siano essi di enti pubblici centrali o territoriali, istituzioni o aziende del settore pubblico.

Come già visto, è negli anni Novanta che si inizia a diffondere un interesse notevole per le ICT, tra il cui pubblico-utente si annoverano, appunto, individui singoli ed istituzioni, aventi il comune desiderio di sfruttare queste nuove forme di interazione, informazione e comunicazione in una prospettiva di coinvolgimento nella gestione della cosa pubblica.

3.2 I social nella pubblica amministrazione: incidenza sull'organizzazione interna e sulla valorizzazione del rapporto con gli utenti

I cambiamenti di natura più sostanziale si avvertono nella ravvisata inadeguatezza della semplice presenza online, che non è vista più come condizione esclusiva e sufficiente.

Per questo le pubbliche amministrazioni, in quanto soggetti che hanno rapporti con i cittadini e che fanno della relazione con essi il loro perno ed il loro punto di forza, non possono più permettersi di essere soltanto presenti in Rete, ma devono prevedere nella loro organizzazione una strategia di cambiamento tale da poter definire e progettare con quali modalità esserci, ad esempio tramite la creazione di un sito istituzionale.

A differenza del processo di digitalizzazione che ha riguardato la pubblica amministrazione a partire dagli anni '90, e che ha rappresentato il risultato di un lungo percorso di cambiamento, in prima battuta di ordine legislativo, la presenza delle amministrazioni pubbliche sui social network non costituisce affatto un obbligo, ma una scelta di opportunità e di ravvisata utilità.

Obiettivo di detta scelta, per le amministrazioni che l'hanno operata, è la volontà di adeguare modalità e tempi dei messaggi istituzionali in modo da acquisire la partecipazione dei soggetti che nel frattempo avevano preso a familiarizzare con le nuove tecnologie, rappresentate dai social network.

I vantaggi che comporta l'orientamento in direzione di una gestione dell'attività amministrativa più social e più interattiva sono riscontrabili sia dal lato dell'amministrazione, che se ne avvale per migliorare la comunicazione dei servizi che offre, sia da quello del cittadino.

Quest'ultimo attraverso i social può instaurare un vero e proprio dialogo con

l'amministrazione che ne consente l'avviamento e lo sviluppo.

Un aspetto da porre in rilievo riguarda proprio le logiche di interazione con l'utenza, cercata, voluta e spesso costruita dalle amministrazioni pubbliche.

Tuttavia ancora oggi la gran parte delle amministrazioni non ha intrapreso questo cammino innovativo volto ad un maggiore dialogo e ad una condivisione piena della gestione organizzativa.

Prima di entrare nello specifico di alcune ricerche condotte al fine di indagare i processi ed i legami che intercorrono tra i social media e le pubbliche amministrazioni, è opportuno fare riferimento a quello che è indicato da tutti gli studiosi come il primo vero esempio emblematico di gestione amministrativa tramite l'utilizzo dei social media. Il caso in questione riguarda l'amministrazione Obama e l'attività comunicativa avviata prima (nella campagna elettorale) e proseguita poi dopo la vittoria delle elezioni presidenziali del 2008.

Senza dubbio, come precisa Gianluigi Cogo nel suo testo, *l'amministrazione Obama può essere definita come la prima vera e propria "amministrazione sul web"*.

Inoltre, specifica sempre l'autore, *Obama ha più volte sottolineato come la sua azione di governo sia indirizzata a muovere l'istituzione dal luogo fisico verso quello virtuale, per offrire i servizi di pubblica utilità direttamente dove i cittadini si aggregano e si relazionano: sui Social Network*¹¹³.

Queste parole sono la dimostrazione dell'attenzione che si intende avere nei confronti dei cittadini, contribuendo con l'ausilio delle piattaforme social a migliorare il funzionamento, la gestione e l'organizzazione dell'amministrazione statale. Attraverso l'utilizzo di questi strumenti innovativi si aumenta il livello di partecipazione, necessario a far sì che si instauri un vero e proprio dialogo, anche critico, tra l'utenza e l'amministrazione pubblica.

In questo contesto non è necessario entrare nei dettagli della gestione effettiva dei SNS da parte del Presidente Obama, ma tale esperienza serve senza dubbio come esempio dal quale partire, prendendone anche ispirazione, per muoversi verso una sempre maggiore interazione, quindi in una prospettiva ancor più social.

Si accenna, in questa sede, soltanto uno degli interventi promossi dal Presidente degli USA per incrementare le modalità di interazione: l'inserimento nel sito istituzionale del Governo della sezione "*Connect with Government*". La stessa procedura viene adottata per il sito della Casa Bianca e queste misure innovative si pongono l'obiettivo di riuscire ad

¹¹³ G. Cogo, *I social network nella PA*, 2012, pag. 32

instaurare un vero e proprio dialogo con i cittadini, attraverso i social network, considerati in tale scenario come vie preferenziali per raggiungere l'utenza.

Come ulteriore valutazione, preliminare all'illustrazione delle suddette ricerche, è fondamentale chiarire le modalità di pianificazione della comunicazione tramite questi nuovi mezzi. Il primo aspetto da segnalare è che essi si aggiungono alle dotazioni tradizionali, quali sito istituzionale, mailing list etc.

Partendo dalla fotografia sull'accesso in Italia ad internet e, nello specifico, ai social network¹¹⁴, è immediatamente intuibile come Facebook, con 25 milioni di utenti attivi, rappresenti il social network più diffuso.

Questo dato è importante da segnalare perché si possa percepire il cambiamento avvenuto all'interno della Rete, e quindi dei suoi strumenti principali, che si è così trasformata da luogo tramite cui comunicare in luogo in cui dialogare, più precisamente in una piattaforma partecipativa.

Le pubbliche amministrazioni hanno acquisito il convincimento, tenuto conto anche dei dati sulla diffusione sempre più massiva dei SNS e dei social media in generale, di non poter più rimanere fuori da queste nuove logiche comunicative, innanzitutto per un motivo di innovazione e sviluppo organizzativo interno, poi per esigenze di interazione con i cittadini, che costituiscono il fulcro di una buona gestione amministrativa che si sforzi e sia capace di erogare servizi di qualità.

Per rispondere a questo bisogno crescente, si è dovuta ristrutturare la comunicazione interna delle pubbliche amministrazioni, che è stata indirizzata verso una logica definita *communication mix*.

Come evidenzia Alessandro Lovari, *la situazione italiana è caratterizzata oggi da una grande effervescenza sul web che in alcuni casi si concentra su una singola piattaforma, in altre occasioni invece si estende su tutto l'arco dei media sociali. [...] è il caso dell'apertura di canali istituzionali su Youtube, di fanpage e gruppi su Facebook, e di profili su Twitter, Flickr e altri social media*¹¹⁵.

In questo modo si articola sempre più l'interfaccia con i cittadini con soluzioni che estendono le potenzialità della comunicazione autoprodotta e la arricchiscono di modalità, non solo di trasferimento di contenuti e notizie [...] ma di commento e partecipazione attiva

¹¹⁴ Fonte: <http://vincos.it/2015/02/20/facebook-in-italia-25-milioni-al-mese-20-milioni-al-giorno-21-da-mobile/>

¹¹⁵ A. Lovari, *Networked Citizens*, 2013, pag. 117

*dei cittadini alla discussione dell'agenda pubblica*¹¹⁶.

Si comprende quindi, in parte, come reagisce la pubblica amministrazione al cambiamento interno alla rete, tanto che è stato necessario redigere apposite Linee Guida per i siti della PA, al cui interno compare il Vademecum "*Pubblica Amministrazione e social media*¹¹⁷, dedicato all'illustrazione delle operazioni necessarie per garantire una buona presenza sui social media.

Nel documento si ribadisce il concetto secondo cui *essere in Rete e presidiare i social network, per una PA, vuol dire affrontare un cambiamento culturale profondo che coinvolge non soltanto le modalità di erogazione dei servizi e delle informazioni, ma anche e principalmente le modalità di relazione con il cittadino ed il suo ruolo. Ciò implica apertura, capacità di ascolto e di dialogo, orientamento all'interazione, disponibilità al cambiamento*¹¹⁸.

Tutti aspetti, questi, che sono stati trattati nel secondo capitolo, ma che in questa sede saranno esaminati più nel dettaglio.

Di seguito, sono riassunti schematicamente gli elementi principali da cui scaturiscono notevoli vantaggi sia per l'amministrazione pubblica che per i cittadini/utenti:

- efficacia;
- costo;
- monitoraggio;
- ascolto, dialogo, fiducia;
- trasparenza;
- collaborazione.

Il passo preliminare che ogni amministrazione pubblica deve compiere, se intende sfruttare al meglio le opportunità concesse dai nuovi strumenti social, è senza dubbio quello di conoscerne in maniera dettagliata le caratteristiche peculiari per poi studiarne le logiche strutturali e comunicative.

Come già evidenziato, in Italia non vi è alcuna legge che disciplini la presenza delle pubbliche amministrazioni sui siti di social networking o comunque all'interno del cosiddetto web sociale. Pertanto essere presenti sui social media è qualcosa da ricondurre

¹¹⁶ Cit. da A. Lovari, *Dinamiche ed opportunità per una comunicazione multicanale*, 2008, pag. 37

¹¹⁷ Documento curato da FormezPA e datato Dicembre 2011

Fonte:

http://www.funzionepubblica.gov.it/media/982042/vademecum_pubblica_amministrazione_e_social_media.pdf

¹¹⁸ *Ibidem*, pag. 11

solo ed esclusivamente nell'alveo delle libere scelte dell'amministrazione pubblica.

Ma, dal momento che sono in aumento le PA che decidono di pianificare la loro attività anche sui social network, affiancando spesso i mezzi più tradizionali, è necessario individuare le motivazioni che spingono queste strutture pubbliche ad adottare differenti prassi comunicative. Alessandro Lovari riassume in maniera sintetica le principali (che vanno, in parte, ad intrecciarsi con i vantaggi sopra descritti) che sottendono tale scelta¹¹⁹:

- *favorire e aumentare la trasparenza*: attraverso i SNS, prevalentemente, i cittadini sono messi al corrente delle informazioni che riguardano la pubblica amministrazione, che si apre a loro, consentendo l'intervento tramite commenti su aspetti relativi all'amministrazione stessa; come rilevato nel Vademecum richiamato poco sopra, *la trasparenza della PA assume un nuovo significato: da obbligo normativo tale requisito diviene uno strumento di apertura verso l'utenza e di disponibilità alla costruzione di processi virtuosi di partecipazione*¹²⁰;
- *attivare la partecipazione*: l'obiettivo è quello di fare in modo che i cittadini assumano sempre di più un ruolo attivo, in termini di interventi propositivi su tematiche di interesse generale;
- *favorire la comunicazione interna e la gestione del personale*: a modificarsi sono anche, in tal senso, i flussi comunicativi interni, che con l'ingresso dei SNS diventano maggiormente elastici, coinvolgendo l'intera organizzazione dell'amministrazione in un processo di conoscenza condivisa più facilmente realizzabile proprio perché si sviluppa un'azione più collaborativa;
- *gestione delle emergenze*: come verrà evidenziato nell'ultimo paragrafo, i social network si sono spesso rivelati più tempestivi, rispetto ai media tradizionali, nella diffusione di notizie legate ad eventi ben precisi, come, ad esempio, le calamità naturali. E questo grazie alla loro connaturata velocità di trasmissione ed immediatezza di ricezione. Lo strumento che tra tutti quelli di natura social si è rivelato il più idoneo per questi aspetti "non ordinari" è Twitter;
- *migliorare i flussi informativi e la comunicazione ai cittadini*: il dialogo che si viene a creare tra i cittadini e le amministrazioni pubbliche fa sì che si rafforzi il legame tra i due soggetti interessati e, di conseguenza, si fondino i presupposti per

¹¹⁹ A. Lovari, 2013, pag. 123 e seguenti

¹²⁰ Fonte: Vademecum social media e PA pag. 13. Link:

http://www.funzionepubblica.gov.it/media/982042/vademecum_pubblica_amministrazione_e_social_media.pdf

l'instaurazione di quel clima di fiducia necessario alle amministrazioni per migliorare anche la loro reputazione;

- *ascolto e citizen satisfaction*: costruire spazi di condivisione, interazione e partecipazione per adeguarsi alle sfide del cambiamento e dell'innovazione.

I SNS devono, peraltro, essere considerati integrativi delle tradizionali fonti di informazione e comunicazione, quindi essi non devono sostituirsi totalmente ai siti istituzionali, tanto che spesso nelle comunicazioni rese su questi ultimi viene data anche informazione della loro presenza su social network espressamente indicati (per lo più su Facebook e Twitter).

Nel momento in cui si decide di intraprendere un percorso di stampo più social e ci si iscrive come amministrazioni ad un sito di social networking si deve, ovviamente, garantire la tutela della privacy di tutti i cittadini che interagiscono con l'amministrazione stessa e, in una seconda fase, occorre strutturare un documento, che viene definito *Social Media policy*.

La policy indica una serie di regole imprescindibili per tutti coloro che intendano cimentarsi nella gestione dei social media e si distingue in interna, ossia volta a garantire un'adeguata e corretta presenza dell'istituzione sui social media, ed esterna, orientata all'utenza.

La prima costituisce il documento destinato al personale dell'ente o dell'istituzione e circoscrive le condizioni indispensabili affinché si implementi un valido e appropriato utilizzo dei social media da parte dell'amministrazione pubblica. Secondo quanto affermato nel Vademecum¹²¹ di cui sopra, *tale documento deve contenere due tipi di indicazioni*:

- *generali, attinenti alle modalità di presenza in Rete e alle regole di comportamento dei dipendenti nella gestione della presenza online dell'ente*;
- *specifiche, che attengono alle regole di gestione dei singoli siti come Facebook, Twitter, Youtube*.

Ad essere monitorati, grazie alla redazione di questo documento, sono inoltre i modi di utilizzo degli strumenti social, nell'ambito dell'attività lavorativa; infatti, la "guida" deve contenere i criteri secondo i quali un comportamento tenuto da un dipendente debba essere ritenuto scorretto o meno.

L'aspetto forse più rilevante, ai fini del presente lavoro di tesi, si riferisce al compito di individuare, all'interno dell'amministrazione, una figura che si dedichi alla diffusione dei contenuti informativi sui diversi siti di social networking.

¹²¹ *Ibidem*, pag. 31

Prima di esplicitare, anche se in maniera sintetica, gli elementi distintivi della social media policy esterna, a proposito della persona incaricata alla gestione dei social si rende necessario qualche accenno sulla nuova figura del *Social Media Manager (SMM)*.

L'intento di voler inquadrare in maniera precisa e dettagliata gli aspetti caratterizzanti questa nuova figura del web 2.0 reca alcune difficoltà, dovute principalmente al continuo evolversi dell'ambiente in cui questa si trova a dover operare.

Con parole semplici, il social media manager è colui che coordina e supervisiona le attività da sviluppare sui singoli social media di cui una qualunque azienda intenda dotarsi, e le pianifica ponendo alle persone con cui lavora scadenze e ritmi di elaborazione per stare al passo con l'innovazione che corre.

Ad affiancare tale figura ce ne sono altre, ma quella più significativa da segnalare in questa sede è senz'altro il community manager, colui che concretamente si occupa dell'aggiornamento continuo (almeno questo sarebbe l'obiettivo primario) dei profili e delle pagine social ed è in diretto contatto con i cittadini-utenti.

Tutto ciò è parte della strategia che ogni amministrazione pubblica dovrebbe riuscire a creare, per abbattere quelle ostilità, che costituiscono ormai un retaggio della passata tradizione.

Al fine di scardinare consolidate credenze ed abitudini, molte amministrazioni si sono lanciate in questa ridefinizione, assegnando ad esempio a dipendenti interni, o a esperti esterni, i compiti propri della figura del SMM.

Permane ancora qualche reticenza, e non soltanto sulla figura del social media manager ed affini, ma la spinta al cambiamento continua a crescere e ad insediarsi gradualmente anche nel settore pubblico.

Manca sicuramente un'apertura culturale in tal senso e che sia in grado di assorbire, con i tempi dettati dai ritmi dell'innovazione, i cambiamenti che le si richiedono e che non possono più essere ignorati.

La strada che, invece, si dovrebbe percorrere, e che già alcune realtà pubbliche stanno battendo, è senza dubbio quella di un espresso riconoscimento della figura del Social Media Manager, del quale viene sempre più colto e condiviso il ruolo, sia in termini di strategia che di contenuti.

Tornando alla social media policy, quella esterna è, come detto in precedenza, indirizzata al pubblico che entra in contatto con l'ente e per il quale l'ente stesso "redige" una sorta di codice di comportamento cui l'utente deve attenersi, entrando in spazi propri

dell'amministrazione. Ad accompagnare tali indirizzi normativi sono messe in evidenza le tematiche su cui l'ente concentra la propria attività; il tutto corredato da precisazioni sul modo in cui l'ente si relaziona al cittadino sugli spazi social.

L'implementazione della comunicazione attraverso i social media fa parte del piano di comunicazione (descritto nel secondo capitolo) che ogni amministrazione pubblica, nel caso specifico, deve istituire quale strategia interna e anche di connessione con l'esterno.

Per costruire un'efficiente ed efficace strategia di comunicazione per mezzo dei social media si devono osservare poche ma imprescindibili operazioni, schematizzate all'interno del Vademecum nel modo seguente:

- *osservare i termini di servizio;*
- *costruire account facilmente individuabili come appartenenti all'Amministrazione;*
- *ascoltare le richieste dei cittadini;*
- *definire un piano editoriale per il lavoro sociale;*
- *formulare un patto chiaro con i cittadini;*
- *dare continuità nel tempo alla propria presenza sui social media;*
- *agire secondo una logica di beta permanente (tenere il passo dell'innovazione);*
- *organizzare le informazioni ottenute dai cittadini;*
- *integrare i social nel piano di comunicazione;*
- *creare una relazione fiduciaria con la comunità.*

Tenuto conto di queste linee di indirizzo da seguire nella definizione organizzativa e strutturale dei social media, ogni pubblica amministrazione deve specificare attraverso quali di questi strumenti e quali attività comunicative intende presidiare.

Tra i SNS, quelli maggiormente utilizzati sono senza dubbio Facebook e Twitter: di quest'ultimo si è fatto già riferimento al suo impiego, relativo per lo più, ma non soltanto, alla gestione delle situazioni di emergenza ed alla condivisione in tempo reale di informazioni ed impressioni circa un determinato evento, se si pensa al live tweeting.

Facebook si differenzia da Twitter principalmente per la sua ampia diffusione, che si estende in maniera indistinta a tutti.

Ma oltre a distinzioni di ordine quantitativo, legate quindi agli individui che li utilizzano, Facebook e Twitter si distinguono anche per la struttura e per le modalità di presenza online che essi consentono. Sotto questo aspetto, mentre per Twitter ad ogni soggetto viene assegnato un preciso account, con Facebook vi è la possibilità, affidata all'utente, di scegliere di creare un profilo, una pagina o un gruppo.

Senza entrare troppo nello specifico, è opportuno evidenziare come la condizione migliore per una pubblica amministrazione, per essere presente online, sia senz'altro quella di aprire una pagina ufficiale. Le peculiarità di questa tipologia di pagina Facebook sono quelle di avere un numero potenzialmente infinito di connessioni e di essere visibili a chiunque nella Rete, a differenza dei profili. Ogni pagina ufficiale è collegata ad un account individuale (proprio di una persona indicata nella social media policy interna), il cui gestore si occupa del controllo e della supervisione della stessa.

Le amministrazioni pubbliche che per la prima volta sperimentano il mondo social, lo fanno avvalendosi, in prima istanza, del contributo fornito da Facebook.

Nella sezione "info" della pagina la pubblica amministrazione deve inserire tutte le indicazioni e le informazioni, corrette e complete, che la riguardano.

Affinché l'amministrazione possa avere il ricercato e meritato riscontro da parte dei cittadini, che seguono attraverso la sua pagina ufficiale o tramite altri canali il suo operato, è importante garantire con essi un'interazione continua e costante nel tempo, per un'esigenza di aggiornamento e di instaurazione di fiducia reciproca. Essa si alimenta soprattutto tramite i commenti cui, tendenzialmente, non si deve porre alcun limite, sempre che non si verificano casi eclatanti per cui si rinvia l'obbligo di chiusura degli stessi. Ma in questo modo verrebbe meno la finalità prima in forza della quale si decide di aprirsi all'universo dei social media, ossia la ricerca di una relazione bidirezionale ente-cittadino.

Tale vicinanza di visione e di intenti si raggiunge anche facendo leva sull'impiego di un linguaggio informale, tale da avvicinare i soggetti protagonisti in questione.

Anche per Twitter valgono gran parte delle considerazioni fatte per Facebook, principalmente volte ad una ponderata e studiata pianificazione delle azioni e dei contenuti cui si vuole dare maggiore rilievo; inoltre, attraverso i following, si possono monitorare le proposte e le richieste degli utenti, per rispondere all'esigenza più volte richiamata in questa sede, e di notevole importanza, di ascoltare le esigenze degli interlocutori per provare a fornire le giuste risposte, o le riflessioni che genereranno magari una discussione di ampia portata e che susciti l'interesse e la curiosità di più soggetti possibile.

3.2.1 Alcuni esempi di ricerche sulla gestione social delle PA

Dopo la breve parentesi americana, tornando al nostro Paese, emerge come l'analisi del rapporto tra i cittadini e le amministrazioni pubbliche non sia stata corredata, durante gli anni della sua anche rapida evoluzione, da una mirata e sufficientemente corposa attività di ricerca che potesse mettere in luce lo stato di fatto e le maggiori dinamiche di sviluppo.

Solo dal 2012, anno in cui prende avvio la più estesa e capillare diffusione di twitter, è stato possibile svolgere un'attività di analisi fondata su una più ampia disponibilità di dati e di elementi di valutazione.

Alcuni esperimenti sono stati fatti ed è proprio dalla necessità di fornire una descrizione più dettagliata di queste nuove forme di relazione e dialogo che si muove il lavoro di ricerca denominato "*Amministrazioni e cittadini 2.0*"¹²², che punta a descrivere le modalità di utilizzo, da parte delle pubbliche amministrazioni, dei social network sites (SNS).

Come spiegato dagli autori, l'obiettivo della ricerca si è voluto differenziare da quelli di altre indagini sul tema, concentrandosi sulla verifica in profondità delle dinamiche relazionali e dei contenuti postati nelle pagine Facebook dalle pubbliche amministrazioni.

La prima fase della ricerca "*Amministrazioni e Cittadini 2.0*" si è svolta tra dicembre 2009 e maggio 2010 con l'obiettivo di raccontare come i comuni italiani di medie-grandi dimensioni utilizzassero le bacheche di Facebook.

Sono state coinvolte quattro amministrazioni del Nord Italia: Modena, Venezia, Reggio Emilia e Rimini.

Enti all'avanguardia in tema di comunicazione pubblica digitale sono stati selezionati sulla base di diversi criteri: la data di apertura della pagina Facebook, il numero di abitanti e la presenza nelle prime posizioni della classifica Censis-Rur sulle Città Digitali.

La ricerca ha analizzato e comparato le strategie di comunicazione pubblica digitale presenti sulle bacheche di Facebook per un periodo di 6 mesi, classificando i messaggi pubblicati e le interazioni compiute dai cittadini e dai fan all'interno delle stesse (mi piace, commento, condivisione, etc).

Questa prima parte dell'indagine costituisce, come ribadisce Lovari, una delle prime

¹²² Ricerca condotta da Alessandro Lovari e Lorenza Parisi che in circa tre anni e in due fasi successive, ha preso in esame 14 Comuni di diversa dimensione e collocazione geografica. Sintesi presente anche in Lovari, *Networked citizens*, 2013, pag. 138

Link per informazioni sulla ricerca: <http://smartinnovation.forumpa.it/story/69435/amministrazioni-e-cittadini-20-quale-dialogo>

sistematizzazioni dei flussi di comunicazione pubblica sui SNS realizzate in Italia¹²³.

Dalle indagini effettuate sulle attività dei comuni sopra menzionati, emerge il fatto che le strategie comunicative intraprese sono differenti tra i comuni esaminati e si distinguono proprio per la diversità delle funzioni svolte da chi deve gestire i profili social.

Il comune di Modena, ad esempio, si discosta un po' dalla prassi di utilizzo dei social, ricercando la partecipazione dei cittadini attraverso la somministrazione di quiz ed indovinelli al fine di ricostruire la storia della città.

La tendenza generale rimane, tuttavia, ancorata alla tradizionale modalità informativa delle amministrazioni, unidirezionale e senza alcuna traccia di interattività e dialogo.

Il riscontro, però, di un sempre maggiore coinvolgimento ed interesse dei cittadini verso la propria città, o comunque un'attenzione rivolta a temi di interesse istituzionale e civico, ha portato al successivo step di analisi, avviato nel 2012.

Dopo la prima fase, focalizzata sulla comunicazione dei singoli comuni, l'attenzione si è rivolta, quindi, sugli utenti, con l'intento di ottenere una sorta di profilatura di coloro che scelgono di entrare in contatto con l'amministrazione utilizzando i SNS, nel caso specifico Facebook.

Questa seconda fase, che prende il nome di "*Amministrazioni e cittadini 2.0, la voce ai cittadini*", e che ha l'obiettivo di avere un quadro delle esigenze dei propri cittadini, ha interessato 10 amministrazioni comunali: Udine, Padova, Reggio Emilia, Rimini, Cesena, Monza, Circondario Empolese Valdelsa, Frosinone, Perugia, Bagheria. Al questionario somministrato, composto da 35 domande (e pubblicato sulle pagine social delle amministrazioni su indicate), ha risposto un totale di 1212 cittadini, tra i quali, sulla base dei risultati finali ottenuti, è stato possibile delineare il profilo di quelli più attivi su Facebook.

In sintesi l'utente tipo delle pagine Facebook delle amministrazioni comunali prese in esame è: donna (58%); tra i 35 e i 44 anni (30,2%); in possesso di un diploma di scuola media superiore (48%) o di una laurea (40,9%). [...] circa l'85% dei rispondenti è residente nella città della quale è anche fan su Facebook, mentre il 10% è domiciliato o si reca nel comune di cui è fan per motivi di lavoro.

A conferma dell'importanza della dimensione relazionale con l'utenza, la ricerca fa emergere un'importante dinamica: *significativa è la presenza di cittadini che non si limitano a leggere i contenuti delle bacheche, ma si rivolgono alle amministrazioni tramite Facebook per richiedere informazioni su servizi e iniziative e per commentare i provvedimenti presi*

¹²³ A. Lovari, *Networked citizens*, 2013, pag. 138

dall'amministrazione comunale¹²⁴.

Le tematiche per le quali si registra il più cospicuo numero di interventi sono quelle che i cittadini ritengono di conoscere meglio, tra cui non sono comprese quelle ruotanti intorno alla politica. Lovari evidenzia, proprio sulla base dei riscontri rilevati dall'indagine compiuta, un certo grado di maturità civica dei cittadini che popolano gli spazi delle pagine comunali su Facebook.

Secondo i dati, gli utenti utilizzano le pagine facebook comunali per leggere le informazioni di pubblico interesse (897 unità), conoscere gli eventi che si verificano nella propria città (874 unità) e cercare informazioni in caso di emergenza (511 unità). Queste le tre principali motivazioni che sottendono all'utilizzo del SNS dell'amministrazione comunale.

Una riflessione di rilevante interesse in questo preciso contesto è quella posta dallo stesso autore al termine della ricerca in esame. *Ad oggi non esiste un'attività di comunicazione sui social che sia ottimale di per sé. Non si può, infatti, prendere a modello una strategia di un singolo ente ma occorre crearla in base alla specifica realtà territoriale e nell'amministrazione di riferimento. Ogni ente pubblico ha caratteristiche simili ma allo stesso tempo differenti ed ha un vissuto comunicativo e relazionale pregresso che definisce inequivocabilmente i rapporti tra i cittadini e gli stakeholder. E dispone di dotazioni tecnologiche, risorse umane e staff che si interfacciano in maniera polisemica con i pubblici dell'amministrazione.*

3.3 Performance delle amministrazioni sui social network

Nel paragrafo precedente sono presenti alcune osservazioni relative alla ricerca "Amministrazioni e cittadini 2.0", un'indagine che ha interessato le amministrazioni comunali e ha illustrato il loro livello di innovazione in termini di comunicazione istituzionale e di interazione con i cittadini.

A tale proposito è opportuno effettuare una breve digressione sul rapporto tra i social media, in particolare twitter, e le istituzioni pubbliche, atta a delineare un quadro di informazione il più esaustivo possibile, che consenta di offrire anche una sorta di panoramica sullo stato di innovazione di alcune entità pubbliche.

Questa precisazione è propedeutica alla constatazione di un divario che si registra

¹²⁴ *Ibidem*, pag. 140

nell'utilizzo dei social media tra le amministrazioni locali (regioni, province, comuni) e le amministrazioni centrali, rappresentate in prevalenza dai ministeri.

Tale divergenza emerge chiaramente, sotto il profilo concreto di comportamenti adottati dalle amministrazioni sia centrali che territoriali, dalla ricerca *"Twitter e la Pubblica Amministrazione"*, condotta da Giovanni Arata. Dal rapporto, risalente al 2012, si rinviene proprio questa discrepanza di azione e, soprattutto, di approccio al mondo social.

Sono, infatti, più gli enti locali a mostrare una maggiore attitudine alla presentazione del proprio operato avvalendosi di strumenti innovativi quali i SNS.

Il numero degli utenti in Italia, a settembre 2012, era di 3,64 milioni, di cui quelli degli enti locali e dei ministeri rappresentano poco più dello 0,01%, attestandosi a 291 profili.

Di questi i profili dei comuni sono la maggioranza (81% del totale), seguiti da province (12,7%), regioni (7%) ed infine dai ministeri (2,8%).

Volendo fornire un dato sulla distribuzione dei diversi account in Italia, si riscontra una differenza tra il Nord ed il Sud del Paese, che comunque, come si vedrà nelle prossime pagine, sta mostrando una certa dinamicità, con realtà molto attive come la Sardegna.

Alcuni semplici dati mostrano, infatti, un sensibile aumento dei comuni che hanno deciso di dotarsi di un account twitter, pressoché raddoppiati dal 2012 a livello nazionale e con un fortissimo incremento registrato soprattutto nel Mezzogiorno.

Sempre secondo questa ricerca, le regioni italiane più "cinguettanti" (termine con il quale sono indicate nel report di presentazione dei risultati) sono la Lombardia e la Toscana; quanto ai comuni, l'account più seguito è quello della città di Torino.

Sono, infatti, ancora 148, e cioè il 49,8%, le amministrazioni che non sfruttano le potenzialità interattive del mezzo Twitter, ma questa è una posizione che si ripresenta anche nell'approccio ad altri social network, o social media in generale.

Ulteriore osservazione, che si lega al concetto appena espresso, e che scaturisce dalla richiamata ricerca, è che oltre la metà delle amministrazioni non riesce a garantire continuità nel tempo alla propria presenza su Twitter (account cosiddetti dormienti o aggiornati molto poco). Non mancano, tuttavia, profili aggiornati quotidianamente, anche con più interventi nell'arco della stessa giornata¹²⁵.

In riferimento alla generalità dei social, alcune amministrazioni stabiliscono un arco temporale preciso e circoscritto di aggiornamento, senza assicurare la continuità del servizio che copra l'intero arco della giornata e si articola quindi 24 ore su 24.

¹²⁵ I risultati della ricerca sono disponibili all'indirizzo: <http://www.slideshare.net/nessuno2001/twitterpa-2012>

Si può prendere atto, comunque, della buona strada intrapresa dalla pubblica amministrazione per rinnovarsi, sia nelle sue strutture interne che nelle dinamiche comunicative verso l'esterno; l'approccio a Twitter si evolve in maniera lenta, ma con una consapevolezza più stabile, anche se permane la talvolta parziale competenza di chi si trova a gestire strumenti completamente nuovi.

Altre dinamiche di gestione dei social network sono illustrate più avanti e provengono dallo studio attento e costante nel tempo di esperti del settore, grazie ai quali si riesce ad avere un quadro indicativo dello stato attuale di esercizio della funzione di comunicazione a livello di social.

Giova richiamare, al riguardo, il prezioso lavoro, ancora oggi in continua evoluzione, svolto dalla testata "Cittadini di twitter" proprio sul rapporto tra social e pubblica amministrazione.

Interessante capire, da chi come Francesco Di Costanzo, direttore della testata sopra citata, vive e ne studia quotidianamente l'evoluzione, il rapporto tra social e pubblica amministrazione, analizzandone le dinamiche di sviluppo e crescita nel tempo.

A tale proposito è rilevante approfondire quali siano state le risposte iniziali da parte del settore pubblico all'introduzione delle tecnologie social nella gestione del processo organizzativo interno e nelle sue ricadute all'esterno.

Una prima reazione quasi istintiva si palesa nella considerazione non particolarmente lusinghiera della figura addetta alla gestione dei social, in quanto posta in stretta correlazione con uno strumento percepito di non rilevante utilità, tanto da essere paragonato spesso ad un'attività di scarso peso o addirittura irrilevante.

Attraverso i social network molto spesso si riesce a comunicare aspetti di situazioni o fatti che il cittadino recepisce in maniera distorta e spesso lontana dalla realtà. Questa condizione è riscontrabile prevalentemente nelle situazioni di emergenza, nelle quali lo strumento di twitter si rivela uno dei più idonei a gestire la più o meno pressante contingenza emergenziale, riuscendo a socializzarla in tempi brevi ed a beneficio di un'ampia porzione di utenza.

Nelle attività dei comuni attraverso i social network si riscontra un'interazione con i cittadini, che nasce spesso su loro impulso: sono essi, infatti, ad essere arrivati in alcune occasioni prima delle amministrazioni ad evidenziare un problema e a confrontarsi su di esso.

È comunque opportuno segnalare, secondo quanto rilevato dalla ricerca "#SocialPA -

*Analisi delle performance dei comuni capoluogo su Facebook e Twitter*¹²⁶, che il dato relativo all'interazione con l'utenza si attesta al solo 10%, misura che individua le poche pubbliche amministrazioni che instaurano un dialogo continuo con i cittadini sui profili social.

Emerge sempre dalla stessa ricerca come nella maggioranza dei casi le amministrazioni impieghino Facebook e Twitter come strumenti digitali di trasposizione di contenuti provenienti dall'ufficio Stampa, comunicando in modalità broadcast.

A conferma di questa dinamica che registra una discreta frequenza, nelle diverse realtà, siano esse comuni, ministeri, regioni, enti pubblici o aziende, molto spesso la persona addetta all'Ufficio Stampa è la stessa che si dedica ai social.

Su Facebook, addirittura, solo 13 comuni su 57¹²⁷ permettono ai cittadini di scrivere spontaneamente sulla bacheca, senza che peraltro tale facoltà abbia un riscontro positivo in termini di risposte, il cui tasso è infatti complessivamente basso.

Fa eccezione, nell'arco di rilevazione interessato, il comune di Milano che ha fornito mediamente 184 risposte in circa 21 ore.

Non mancano perfino pubbliche amministrazioni che aprono profili social che nel tempo non vengono più utilizzati, come già sottolineato.

In sintesi, la propensione al dialogo è ancora molto scarsa.

Ancor più in dettaglio, uno studio del laboratorio Ladest dell'Università di Siena¹²⁸ fornisce elementi di valutazione particolarmente significativi che integrano e confermano le precedenti considerazioni.

Dalle relative risultanze emerge che il primo account Twitter in Italia è quello del comune di Rimini, nato il 28 novembre del 2007, seguito da Castellabate (Sa) e Torino, nati rispettivamente il 6 settembre e il 19 novembre 2008.

Nel 2009 attivano un profilo ufficiale su twitter 31 comuni, la cui distribuzione è prevalente nelle regioni settentrionali (Bologna, Modena, Cesena, Correggio in Emilia-Romagna; Genova in Liguria) e centrali (Perugia in Umbria; Penne e Giulianova in Abruzzo), mentre nell'Italia meridionale figura solo la città di Napoli.

Nel 2010 i profili ufficiali creati passano da 31 a 51; nel 2011 si aggiungono i profili di

¹²⁶ Indagine quali-quantitativa svolta da Vincenzo Cosenza e Giovanni Arata sulle performance delle pubbliche amministrazioni e grazie allo strumento di analisi Social Analytics di Blogmeter per la prima volta sono riusciti a raccogliere oltre 200.000 dati prodotti dalle attività di queste amministrazioni su Facebook e su Twitter nell'arco di 3 mesi (1 novembre 2012 - 31 gennaio 2013)

¹²⁷ *Ibidem*

¹²⁸ Fonte: articolo su <http://www.limesonline.com/i-comuni-italiani-sono-sbarcati-su-twitter/54575>

altri 76 comuni con una forte presenza in regioni come la Toscana, il Veneto e la Basilicata.

Nel 2012 si verifica una vera e propria impennata, come attesta l'incremento del 120% dei profili presenti su twitter, pari a 164 registrazioni.

La distribuzione geografica dei profili, in particolare, riflette la struttura urbana dell'Italia, notoriamente costituita da molte città di piccola e media dimensione.

Al momento della rilevazione sopra riportata (2013), infatti, solo il 2% dei profili era attivato in comuni di grandi dimensioni (oltre i 600 mila abitanti), il 4% in comuni di medie dimensioni (tra 100 mila e 600 mila abitanti), il 42% in comuni di dimensioni medio piccole (tra 10 mila e 100 mila abitanti) e ben il 53% in comuni con meno di 10 mila abitanti.

Tale ripartizione evidenzia l'interessante aspetto che la ridotta dimensione demografica non costituisce ostacolo alla diffusione degli applicativi social.

L'analisi in questione conferma, altresì, il frequente fenomeno dei profili silenti, dimostrato dall'assenza di tweet inviati, ma introduce anche un criterio valutativo molto interessante, fondato sul rapporto tra tweet e follower.

In proposito emerge che le comunità più numerose (oltre 10 mila follower) sono quelle dei comuni capoluoghi (Torino, Napoli, Firenze, Milano, Roma, Bologna, Genova, Venezia, Modena, Rimini), con una concentrazione del 45% dei follower in 5 grandi città (Torino, Napoli, Firenze, Milano e Roma) e del 55% negli altri comuni, riferito a più di 350 profili (con una media di 3500 seguaci).

Ulteriore e conclusiva osservazione derivante dallo studio in questione è che non si registra sempre una stretta proporzionalità tra dimensioni del comune e numero di tweet:

- il comune di Torino, già citato tra i più attivi, ha un elevato numero di follower (oltre 63 mila), a fronte di circa 8 mila tweet inviati;
- per converso, nei comuni di Bologna e di Cesate (Mi) i tweet inviati sono numerosissimi (rispettivamente circa 23 mila e 11 mila) in relazione al numero dei seguaci (rispettivamente 6 mila e 700 e 500).

Questa appena illustrata è una panoramica del nostro Paese, cui si aggiunge, di seguito, una breve escursione su alcune realtà amministrative pubbliche, che si distinguono per la loro dinamicità.

Secondo quanto emerso dalle considerazioni contenute nei testi di Francesco Di Costanzo, "Cittadini di twitter" e "Comune di twitter", tra le aziende pubbliche il settore più attivo e che restituisce i migliori risultati, dal punto di vista della gestione della comunicazione attraverso i social, è senz'altro il trasporto pubblico locale, con molti esempi

presenti.

Tra questi, una realtà da porre in risalto e valorizzare è la gestione dell'account twitter *@infoatac* del comune di Roma, attivo dal 2011, che si pone a tutti gli effetti come servizio di customer care, creando una vera e propria conversazione con i cittadini.

Attraverso *@atacmobile* è possibile segnalare le condizioni di traffico, così come le eventuali deviazioni di alcune linee di autobus, accogliendo e monitorando i tweet provenienti dai cittadini-utenti, che diventano, in tal senso, promotori di una comunicazione simultanea con l'azienda di trasporto.

Un aspetto negativo è da ricondurre al fatto che l'account twitter ha cambiato nome per ben tre volte, fallendo così nell'intento di creare un rapporto duraturo con i cittadini, che hanno bisogno, invece, della continuità e della costanza identificativa dell'account; l'ultimo nome assegnato all'account è il citato *@infoatac* che dovrebbe costituire auspicabilmente il definitivo.

Ma l'azienda di trasporto romana si pone comunque l'obiettivo primario di garantire una continuità del servizio, tanto che ha creato un nuovo account, *@infoatac2*, da utilizzare in caso di riscontro di un disservizio o di un malfunzionamento di *@infoatac*. Questo aspetto restituisce vigore all'attenzione rivolta agli utenti, che rappresentano i soggetti destinatari e ad un tempo potenziali critici del servizio utilizzato.

3.3.1 Considerazioni e commenti

Il processo di digitalizzazione avviatosi negli anni '90 si lega in maniera indissolubile alla necessità improrogabile dell'implementazione della parte dedicata ai social network all'interno di un'organizzazione, sia essa pubblica o privata.

L'innovazione verso cui conduce uno strumento come twitter comporta la conseguente necessità di collocarlo al fianco delle altre forme di comunicazione e, perciò, all'interno di un piano di comunicazione idoneo, che preveda inoltre una precisa strategia al riguardo, un lavoro propedeutico, attento ed accurato.

Ed è per questo che l'introduzione dei social media negli apparati strutturali ed organizzativi di istituzioni, aziende o enti pubblici deve acquisire nella maniera più ampia possibile i caratteri della organicità e della sistematicità.

Secondo quanto emerge dal testo "Cittadini di twitter", che mostra la situazione al

2012, ammontano a 200 gli account aperti da pubbliche amministrazioni territoriali, siano esse comune, provincia o regione.

Ancora poco sviluppata risulta essere, tuttavia, la relazione con i cittadini e questo aspetto, come evidenziato ancora da Francesco Di Costanzo, è sostanzialmente condizionato dalla presenza di due fattori, uno di tipo culturale e l'altro organizzativo.

Quanto al primo, è ancora viva la tendenza a considerare i social come espressione di un'attività leggera e di scarsa rilevanza, dietro la cui gestione non si rinvergono particolari sforzi o precise implicazioni gestionali e comunicative. Circa il fattore organizzativo, si fa riferimento alla prassi che tende a considerare i processi innovativi più come un problema da risolvere che come un'opportunità da cogliere.

La particolarità di Twitter risiede nella peculiare modalità del suo funzionamento, che non risponde ad uno standard di base che sia da considerare valido per tutte le aziende, ma al contrario è da modellare secondo le esigenze di ogni singola realtà operativa.

Spesso Facebook e Twitter, e gli ambienti comunicativi che grazie ad essi si costruiscono e sviluppano, sono l'effetto di una moda e non invece il frutto e l'espressione di una pianificazione strategica. Ad affermarlo è Giovanni Arata, che continua su questo argomento ribadendo che *proprio questa mancanza di consapevolezza rispetto alle potenzialità dei social media costituisce, probabilmente, il maggiore ostacolo alla crescita del fenomeno, bloccandone lo sviluppo sia a livello di singole antenne che di network-paese*¹²⁹.

Pur permanendo alcuni aspetti ancora da rivedere in merito alla gestione di questi nuovi strumenti da parte della pubblica amministrazione (e non solo), le opportunità da essi offerte sono di indiscusso vantaggio, purché ogni organizzazione valuti preventivamente quali elementi essenziali un account twitter o una pagina facebook siano in grado di apportare nei meccanismi interni e quali i risvolti all'esterno. Si deve, pertanto, provare a sperimentare queste nuove forme di relazionalità, focalizzandosi sugli aspetti più congeniali al proprio tipo di attività, rendendoli in ogni caso compatibili con le esigenze di interazione e di dialogo dei cittadini.

Tenendo ben presenti e fermi questi presupposti ed obiettivi, i social media, e Twitter in particolare, potranno risultare coerentemente idonei a realizzare tutte le condizioni - di celerità, di reciprocità, di dialogo, di ascolto, di chiarezza espositiva - che ne legittimano appieno l'utilizzo.

¹²⁹ Cit. in F. Di Costanzo, *Cittadini di Twitter*, 2012, pag. 53

Una considerazione finale di immediato impatto, tenuto conto anche di quanto verrà illustrato nell'ultimo capitolo, e che è frutto della ricerca di Giovanni Arata su Twitter e la PA condotta nel 2012 (citata alcune righe sopra), riguarda sia le amministrazioni centrali che quelle territoriali.

Si può senza dubbio constatare, ed assume una certa rilevanza ed utilità per questa tesi, una crescita dell'utilizzo di Twitter con maggiore consapevolezza, ma resta ancora da migliorare il livello di competenza in capo alle amministrazioni che sperimentano questa nuova forma comunicativa.

Ciò che è necessario cambiare per riuscire a tenere il passo dell'innovazione e, quindi, ammodernarsi, è senz'altro la mentalità, perché ancora permane la tradizionale cultura di resistenza alle nuove modalità di informazione, comunicazione ed interazione.

Sono indispensabili, pertanto, formazione e aggiornamento sui social, anche se il primo aspetto si acquisisce prevalentemente utilizzando lo strumento e cogliendone, di conseguenza, le logiche tecniche e le dinamiche comunicative.

Gestire i social, come afferma Francesco Di Costanzo, è una vera e propria responsabilità e, in quanto tale, non può ricadere solo sul social media manager ma deve inserirsi in un contesto organizzativo che preveda in maniera netta e precisa anche la responsabilità del dirigente di riferimento.

Inoltre, ai fini di una più ampia trattazione sugli sviluppi nella gestione dello strumento "cinguettante", emerge dalla ricerca di Arata la sperimentazione di nuovi usi del mezzo, rivolti per lo più ad incentivare la partecipazione ed il dialogo con i cittadini.

Tra queste ultime inclinazioni si registrano nel settore pubblico la diffusione di video ed immagini mainstream, praticate da 125 account (43% del totale), attività di Social Citizen Relationship Management (presente in sole 9 realtà), ed il livetweeting di Consigli ed Assemblee (realizzato in 8 realtà), strumento, quest'ultimo, che sarà analizzato più avanti.

Dati questi, che, seppur non propriamente significativi perché riguardanti ancora poche realtà, conducono comunque alla considerazione di una pubblica amministrazione in movimento - sia pure non ancora coordinato, ampio ed armonico - verso una più consapevole volontà di manifestazione nei riguardi dei cittadini dei propri obiettivi e delle attività poste in essere per realizzarli.

È un segnale positivo che sarà necessario rafforzare nel futuro, dando luogo ad un organico ed equilibrato contesto di trasparenza e serietà, da parte delle pubbliche amministrazioni, innanzitutto, ma anche degli stessi cittadini-utenti nella formulazione di

proposte o critiche.

L'estrema agibilità degli strumenti comunicativi in esame non costituisca, in sintesi, il presupposto per un approccio approssimativo o superficiale ai diversi problemi, spesso di rilevante portata, da entrambe le parti.

CAPITOLO 4 - CASI DI STUDIO

4.1 Digitalizzazione: iniziative promozionali in Toscana

Il percorso di ricerca che dalla descrizione iniziale della comunicazione pubblica, passando per i recenti cambiamenti normativi in materia di innovazione nella pubblica amministrazione, è giunto a proporre una mappatura dell'attuale situazione di stretta convivenza tra le tecnologie di informazione e comunicazione (ICT) e la pubblica amministrazione, sottopone a questo punto all'attenzione una più concreta situazione, riguardante nello specifico alcune esperienze attuate nella Regione Toscana, e su iniziativa della Regione stessa.

Del territorio toscano sono state selezionate alcune realtà, che costituiscono parte del panorama di iniziative intraprese da amministrazioni pubbliche locali che hanno scelto di avvalersi del contributo offerto dai social network e da altri strumenti digitali.

Prima di addentrarsi nello specifico delle situazioni prese in esame, è opportuno fare riferimento ad un documento del 2013, relativo all'anno 2012, denominato *“La Toscana digitale¹³⁰”*, che fa il punto sulla diffusione e sull'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nella società toscana, prendendo come riferimento realtà quali imprese e pubbliche amministrazioni e ponendo l'attenzione anche sul versante dei cittadini che utilizzano queste nuove tecnologie. La rilevazione nasce da una domanda circa il livello di digitalizzazione nel frattempo acquisito in Toscana, con particolare riguardo alle strutture pubbliche ed agli enti locali operanti sul territorio.

Nella premessa di questo documento la vicepresidente pro-tempore della regione, Stella Targetti, chiarisce quali siano state le convinzioni di fondo che hanno animato le azioni intraprese per costruire, appunto, la Toscana digitale. E ne delinea fundamentalmente due:

- la società dell'informazione non deve essere considerata un tema a sé, bensì un approccio trasversale a tutti i processi di sviluppo;
- la logica degli investimenti finanziari deve nascere dalle reali esigenze dei cittadini e delle aziende del territorio.

L'intento principale, continua la Targetti, è quello di far diventare la Rete Telematica Regionale Toscana (RTRT), che comprende enti locali, amministrazioni statali, università, il

¹³⁰ Fonte: <http://www.toscana-notizie.it/documents/735693/1423402/La-Toscana-digitale.pdf/93cb2579-d6a8-492b-a356-1dae03cb5de6>

servizio socio-sanitario regionale ed altri soggetti, il luogo di aggregazione di una domanda pubblica intelligente.

Le esigenze e le prospettive emerse e rappresentate per la Toscana si collocano in un contesto nazionale che porta a rilevare senza dubbio un ritardo dell'Italia, come è stato già evidenziato nelle pagine precedenti, nell'adeguamento dei servizi alla nuova dimensione, ormai anche diffusamente digitale.

Nel citato documento viene quindi ribadita la necessità di interventi mirati sul versante dei finanziamenti e del ringiovanimento culturale per far sì che il nostro Paese, così come la Toscana, possa trovarsi al passo con altri paesi europei, quali Finlandia, Danimarca, Svezia e Paesi Bassi, che hanno pubblicato agende digitali nazionali e si stanno impegnando da tempo in quest'opera di rinnovamento della società dell'informazione, adeguandosi proprio ai programmi dell'Agenda Digitale Europea.

Relativamente a ciò che nell'attuale sede interessa in maniera più dettagliata, quindi il lato della pubblica amministrazione, c'è da evidenziare che questa si è "lanciata" nell'apertura dei dati, al fine di renderli disponibili ai diversi stakeholders.

Inoltre è interessante notare, sulla base dei dati forniti da questo rapporto del 2012, come il 71% delle imprese toscane utilizzi internet per relazionarsi con la pubblica amministrazione: le azioni che si compiono online riguardano per il 63% la ricerca di informazioni ed il download dei moduli, per il 35% l'invio di moduli compilati e per il 27% lo svolgimento di procedure amministrative in via elettronica. Quest'ultimo dato evidenzia un contesto di maggiore interazione attraverso l'utilizzo di servizi erogati dalle amministrazioni pubbliche.

A fornire un quadro dettagliato del confronto tra la Toscana e il resto dell'Italia intervengono i dati del documento denominato "*Società dell'informazione e della conoscenza in Toscana. Rapporto 2014*"¹³¹, riguardante la situazione della regione in merito alla dotazione e all'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, e prendendo come riferimento i tre principali soggetti che ne fanno uso: i cittadini, le imprese e le pubbliche amministrazioni. Un'attenzione particolare è anche rivolta alle nuove applicazioni e strumentazioni che si stanno sempre più affermando in molteplici ambiti della società, quali i social media (l'indagine sulla diffusione e sull'utilizzo di tali strumenti è stata introdotta per la prima volta nel 2013, anno al quale risalgono le rilevazioni che seguono).

¹³¹ Testo integrale consultabile nel sito <http://www.regione.toscana.it/-/societa-dell-informazione-e-della-conoscenza-toscane-piu-connessi-e-digitali>

I dati sono prodotti dall'Istat che, tramite le proprie indagini, differenziate a seconda del contesto da analizzare, consente di presentare lo stato dell'arte della situazione al 2014, tenendo conto, in particolar modo quando si tratta di società dell'informazione, degli standard e dei parametri a livello europeo.

L'elemento di differenziazione che viene introdotto in tale rapporto riguarda la parte relativa alle pubbliche amministrazioni che, a differenza dei rapporti precedenti che si riferivano solo alla pubblica amministrazione territoriale, prende in esame tutte le istituzioni pubbliche presenti in Toscana (pubbliche amministrazioni locali, statali, Università, enti del SSN ...).

La Toscana che naviga e utilizza internet anche per dialogare con la pubblica amministrazione che emerge da tale rapporto, è una Toscana in buona salute¹³²: con queste parole commenta la situazione della regione Vittorio Bugli, assessore alla Presidenza della Regione Toscana.

Infatti, entrando subito nel merito dei dati veri e propri, la rilevazione mostra in maniera chiara il buon livello di informatizzazione delle istituzioni pubbliche toscane e non solo delle amministrazioni locali:

- la Toscana è la regione italiana con la più alta percentuale di *e-procurement* (52%)¹³³;
- nell'ambito degli strumenti volti al contenimento dei costi, il 58% degli enti pubblici adotta soluzioni open source, rispetto al 41% a livello nazionale;
- si riscontra, altresì, il vantaggio della Toscana, con il 75%, sull'Italia con il 58% circa, relativamente al numero di amministrazioni che possiedono smart card e altri dispositivi per la gestione di firme elettroniche;
- la Toscana, infine, compare come prima regione italiana in cui le amministrazioni hanno adottato la forma delle videoconferenze.

Per quanto concerne, invece, gli strumenti comunicativi interni ed esterni all'amministrazione pubblica, la situazione appare la seguente:

- il sito web è il canale prevalente per la comunicazione con l'utenza;

¹³² Fonte: rapporto segnalato nella nota precedente, pag. 5 (Premessa)

¹³³ Con questo termine si indica il processo di "provvigionamento elettronico", che consiste nell'insieme di regole, modalità organizzative e procedure che consentono l'acquisizione di beni e servizi [on-line](#), utilizzando procedure informatiche ed Internet; il sistema può essere impiegato tra aziende, tra aziende e privati o tra aziende e istituzioni pubbliche. Se realizzato da una PA si chiama public e-procurement

- la Toscana è la regione italiana in cui si utilizzano più frequentemente i social network per raggiungere gli utenti: questo accade nel 51% dei comuni regionali, contro il 28% di quelli nazionali¹³⁴.

In uno scenario di ampia crescita della Toscana, soprattutto in termini di innovazione, è opportuno segnalare un particolare provvedimento normativo, che si inserisce nel quadro delle iniziative a sostegno di quest'ampio processo di rinnovamento.

In questo definito panorama, infatti, non si può non includere la *“Legge sulla partecipazione”* (legge regionale 2 agosto 2013, numero 46), rubricata *“Dibattito pubblico regionale e promozione della partecipazione alla elaborazione delle politiche regionali e locali”*.

Gli obiettivi di tale legge¹³⁵, indicati nel capo I, all'articolo 1 riguardante i principi, sono i seguenti:

1. La Regione, ai sensi dell'articolo 3 dello Statuto, riconosce il diritto dei cittadini alla partecipazione attiva all'elaborazione delle politiche pubbliche regionali e locali, nelle forme disciplinate dalla presente legge.
2. La Regione con la presente legge persegue gli obiettivi di:
 - a) contribuire a rafforzare e a rinnovare la democrazia e le sue istituzioni, integrando la loro azione con pratiche, processi e strumenti di democrazia partecipativa;
 - b) promuovere la partecipazione come forma ordinaria di amministrazione e di governo della Regione in tutti i settori e a tutti i livelli amministrativi;
 - c) rafforzare, attraverso la partecipazione degli abitanti, la capacità di costruzione, definizione ed elaborazione delle politiche pubbliche;
 - d) contribuire ad una più elevata coesione sociale, attraverso la diffusione della cultura della partecipazione e la valorizzazione di tutte le forme di impegno civico, dei saperi e delle competenze diffuse nella società;
 - e) valorizzare e diffondere le nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione come strumenti al servizio della partecipazione democratica dei cittadini;
 - f) contribuire alla parità di genere;

¹³⁴ *Ibidem*, pagg. 10-11

¹³⁵ Fonte: <http://raccoltanormativa.consiglio.regione.toscana.it/articolo?urndoc=urn:nir:regione.toscana:legge:2013-08-02;46>

- g) favorire l'inclusione dei soggetti deboli e l'emersione di interessi diffusi o scarsamente rappresentati;
- h) valorizzare le migliori esperienze di partecipazione, promuovendone la conoscenza e la diffusione.

Viene anche istituita, come prevede l'articolo 3, l'Autorità regionale per la garanzia e la promozione della partecipazione, di seguito denominata Autorità.

Dal capo III emerge, altresì, la volontà di promuovere i processi di partecipazione ad opera degli enti locali, tramite un sostegno regionale.

Questi gli aspetti essenziali di una normativa che si inserisce a pieno titolo nei provvedimenti emanati per disciplinare, in una maniera sempre più innovativa e al passo con le crescenti esigenze di natura partecipativa, appunto, la società dell'informazione di cui siamo parte.

I principi della trasparenza, della semplificazione e della stessa partecipazione più volte richiamati hanno trovato nella Regione Toscana una loro prima applicazione, attraverso la creazione di *OpenToscana*¹³⁶, un'idea innovativa che si avvicina ai cittadini; nello specifico si tratta di una nuova piattaforma che prova a rivoluzionare il rapporto tra l'ente regionale e il suo pubblico nel segno proprio della trasparenza e della condivisione.

Il percorso intrapreso con Open Toscana mette a disposizione degli utenti, cittadini o imprese che siano, servizi, applicazioni, dati (open data) e spazi di condivisione in cui improntare forme nuove di dibattito su ciò che coinvolge, direttamente o indirettamente, il territorio toscano. Tale approccio rappresenta senz'altro un passo importante che la Toscana, una tra le regioni più virtuose del nostro paese, si appresta a compiere in una prospettiva di rinnovamento della gestione e dell'organizzazione dell'intera comunità territoriale. Un vero e proprio salto di qualità nella relazione tra pubblica amministrazione, cittadini e imprese.

Quel salto necessario affinché si possa parlare effettivamente di digitalizzazione e di informatizzazione della pubblica amministrazione, in un continuo dialogo con gli utenti, siano essi cittadini, fornitori o altre tipologie di soggetti interessati ad usufruire dell'attività promossa dal settore pubblico.

¹³⁶ Informazioni reperibili sul sito www.open.toscana.it/. Open Toscana ha anche preso parte alle indagini dalle quali è scaturito il Rapporto di cui si è parlato nelle pagine appena passate

4.2 Casi di studio

Dopo la premessa di cui al precedente paragrafo, si ravvisa l'opportunità di enucleare, dal piuttosto ampio panorama di azioni, alcune realtà che hanno saputo interpretare, ciascuna a modo proprio e privilegiando aspetti e strumenti differenti, le linee di indirizzo strategiche per la promozione dell'innovazione in Toscana e per la creazione di una visione d'insieme nuova della comunicazione istituzionale e delle implicazioni che ne derivano e che si ripercuotono sull'intero assetto sociale.

L'analisi di dettaglio si è concentrata in modo particolare sul tema dell'utilizzo dei social network nel settore pubblico, o comunque in progetti o realtà che con esso vengono a rapportarsi, fondamentali per muoversi nella direzione sopra descritta, non tralasciando, naturalmente, la focalizzazione sugli elementi di criticità che ancora permangono.

A seguire l'elenco delle realtà toscane prese in esame:

- Il Consiglio regionale - una realtà in diretta Twitter;
- Giovanisì - il progetto per l'autonomia dei giovani;
- Intoscana.it - il portale ufficiale della Toscana.

Il Consiglio regionale - una realtà in diretta Twitter

Per il primo caso, quello del Consiglio regionale della Toscana, è stata valutata, nella sua globalità, la nuova attività promossa ed avviata a partire dal mese di settembre 2014, quindi una sperimentazione dalla veste completamente nuova e del tutto insolita, su richiesta della Presidenza della Regione e intrapresa ad opera di Francesco Di Costanzo, direttore della testata “Cittadini di Twitter”¹³⁷, che, insieme ai collaboratori di Open Comunicazione¹³⁸, ha cercato la formula più giusta. Un’idea nuova di comunicazione che, attraverso gli strumenti social, potesse valorizzare e innovare ulteriormente un’istituzione pubblica importante come il Consiglio regionale.

L’elemento d’innovazione è stato individuato nella divulgazione in diretta twitter di tutte le sedute del Consiglio, quattro al mese, nonché di quelle solenni o straordinarie.

Il progetto di Open comunicazione nasce per ripensare anche la professione giornalistica. Ancora esiste, ed è vivo, il convincimento che Twitter sia un’espressione superficiale e quasi ludica, ma non è così. Gestire uno strumento come questo, così come la generalità dei social network, è un vero e proprio lavoro e richiede una formazione adeguata, mirata ad una professionalizzazione specifica di figure idonee a governare ed arricchire la comunicazione attraverso questi nuovi strumenti. Per assicurare una gestione attenta e corretta dei social ci si deve aggiornare ed è indispensabile sapere cosa si posta, in quale momento e soprattutto come.

Lo scopo di un’attività come la diretta twitter è quello di rendere manifeste le potenzialità di una diversa e più evoluta forma di comunicazione.

Ciò che si deve fare è abituare i cittadini a questo nuovo strumento, il cui utilizzo è sempre meno evitabile. Essere su twitter è necessario. E in esso il Consiglio regionale ha individuato le potenzialità di un apporto qualificato, sia come servizio all’utenza che come obiettivo interno di crescita e ammodernamento.

Il Consiglio regionale ha mostrato, all’interno di quel processo di digitalizzazione ormai obbligatorio sancito dalla normativa vigente, una particolare sensibilità alla “nuova comunicazione”, anche nelle sue funzioni più originali ed avanzate.

La diretta, curata da Michele Morandi, giornalista di “Cittadini di twitter”, può essere

¹³⁷ Cittadini di Twitter è il primo giornale online che approfondisce e sviluppa il tema dei social nella vita pubblica e privata di ogni giorno e in ogni campo. Sito: <http://www.cittadiniditwitter.it/>

¹³⁸ Open Comunicazione è la prima start-up italiana dedicata alla nuova comunicazione pubblica e si rivolge ad enti ed aziende sia pubbliche che private. Sito: <http://www.opencomunicazione.it/>

considerata a tutti gli effetti una diretta social, che si pone l'obiettivo di introdurre un nuovo paradigma comunicativo legato ad una maggiore interazione e partecipazione, che si differenzi da quello standard, tipico di un organo di preminente rilievo politico ed istituzionale della regione.

La scelta della "diretta twitter" ha il non marginale pregio di coniugare l'esigenza di pubblicità dei procedimenti legislativi con una modalità comunicativa adeguata alla rapida evoluzione tecnologica nel settore, che possa rendere anche di più facile ed immediata comprensione temi spesso dall'alto profilo tecnicistico.

Entrando nel merito della modalità esecutiva di questa particolare diretta, è funzionale descrivere, in prima istanza, la dinamica propria degli interventi, illustrandone le fasi di svolgimento, sulla base di un esempio concreto.

Costituendo le sedute del Consiglio un susseguirsi di interventi, la dinamica di realizzazione di questi segue un percorso ben strutturato, che riguarda la maggior parte dei lavori su cui si concentra l'azione del Consiglio regionale.

A titolo esemplificativo, nel momento in cui ci si trova a dover discutere una determinata proposta di legge, la procedura si sviluppa attraverso precise fasi che, definite qui a grandi linee, ne scandiscono la realizzazione: si comincia con il Presidente della commissione da cui è partita la proposta in esame, che la illustra; poi si passa, generalmente, agli interventi dei consiglieri che hanno partecipato all'iter in commissione, ai quali segue la votazione.

I consiglieri possono, prima della votazione, intervenire nuovamente per esporre le loro dichiarazioni di voto sul provvedimento esaminato, dopodiché non resta che votare, attenendosi ad una procedura prestabilita: si vota articolo per articolo, il preambolo ed infine si arriva alla votazione elettronica finale.

I vari tweet (circa cinque o sei per ogni singolo intervento), che costituiscono una sorta di riassunto degli elementi essenziali degli interventi proposti dai diversi consiglieri che si susseguono durante una seduta, sono creati utilizzando l'account twitter di Rtv38¹³⁹, la prima emittente nata in Toscana nella metà degli anni '70, che, con questa novità, ha aggiunto agli strumenti più tradizionali di cui dispone, ad esempio il canale Youtube e la diretta streaming, un nuovo strumento di natura social, in grado di arricchire il panorama

¹³⁹ Rtv38 nasce nel 1975 con la denominazione societaria di *Televaldarno RTV38 s.r.l.* che cambierà nel 1993 in *Televaldarno RTV 38 Due s.a.s.* È la prima emittente nata in Toscana ed è stata anche una delle prime ad avere una programmazione che coprisse tutte le 24 ore. Negli anni '80 aderì al circuito Euro TV, per passare successivamente a Odeon TV. L'accordo ha così permesso una sua grande diffusione

delle modalità tramite cui fare informazione e, contemporaneamente, fornire un servizio differente innovandosi.

Prima di entrare nel dettaglio di questa diretta che si presenta sotto un apposito “profilo”, dal carattere innovativo, è opportuno accennare ad alcuni dei programmi televisivi (prodotti da emittenti locali) che realizzano servizi ed approfondimenti sull’attività del Consiglio regionale della Toscana¹⁴⁰.

Tra questi, ad esempio, il programma di informazione politica dal titolo “La voce del Consiglio” trasmesso dalla stessa Rtv38 con frequenza settimanale, il sabato alle ore 18.45, e della durata di 24 minuti circa. Esso presenta una struttura ben definita che si compone di cinque rubriche in onda in successione: “In primo piano”, “Consiglio e Economia”, “Consiglio e Sanità”, “Consiglio e Cultura” e “Altre notizie dal Consiglio”. Subito in apertura la sigla iniziale con i titoli dei servizi, le immagini e un’introduzione da parte del giornalista, la cui voce funge da narrazione per i servizi proposti. Nella prima rubrica è contenuto il servizio di apertura che tratta ogni settimana l’argomento più rilevante del dibattito consiliare, nell’ultima invece si presentano i temi e le notizie degli ultimi sette giorni.

La voce ed il volto del giornalista chiudono il programma rimandando al sito del Consiglio (l’indirizzo compare sullo schermo), in cui sono raggruppate tutte le puntate andate in onda. Il giornalista ha il compito sostanziale di collegare i tre momenti principali della trasmissione, rappresentati dall’introduzione iniziale, dalla descrizione e spiegazione dei servizi (di alcuni dei quali è anche l’autore) ed infine dai saluti¹⁴¹.

Per tornare alla diretta Twitter, un aspetto importante da evidenziare ai fini di una sua esatta caratterizzazione è la totale mancanza di commenti di natura personale nella scrittura del tweet riassuntivo, che riporta, invece, solamente gli interventi dei soggetti istituzionali facenti parte del Consiglio. I tweet generati da Michele Morandi sono, infatti, di carattere istituzionale (per cui nessuna sbavatura è consentita) e si connotano per un linguaggio decisamente formale, che assume le caratteristiche del discorso diretto, con l’inserimento del virgolettato, nel caso in cui vengano riportate le parole dei singoli consiglieri.

In presenza di un dibattito anche animato in aula, come è possibile che si verifichi, il giornalista ripropone in maniera dettagliata e secca quanto accade nella seduta, senza introdurre commenti o aggettivi che possano distogliere l’attenzione dal concreto

¹⁴⁰ In questa pagina l’elenco dei programmi sul Consiglio regionale <http://www.parlamento.toscana.it/node/466>

¹⁴¹ Fonte: Quaderni del Corecom (Consiglio Regionale per le Comunicazioni - Regione Toscana) numero 6; “*Come comunica l’Assemblea regionale toscana. Analisi della produzione e del consumo della comunicazione istituzionale del Consiglio regionale della Toscana*”

svolgimento dei fatti.

La funzione di sintesi, cui si è accennato sopra, non è così semplice, come potrebbe apparire in un primo momento, data la complessità insita nel riportare in un limitato numero di termini, massimo 140 caratteri, concetti spesso articolati e complessi, quali risultano da interventi di ben maggiore ampiezza.

Il lavoro richiede perciò un'attenzione costante ed una concentrazione per l'intera durata di ciascuna seduta consiliare.

In questa fase, la persona cui spetta tale compito adotta un unico e semplice criterio, che è costituito dall'impegno, quasi esclusivo, a garantire la maggiore comprensibilità cui ogni tweet deve tendere. Quelli che si evita di inserire nel messaggio riassuntivo sono senz'altro i dettagli di carattere troppo tecnico dei lavori d'aula, come potrebbero essere le informazioni circa i vari emendamenti presentati ad una determinata proposta legislativa. Questi elementi, oltretutto, non aggiungono, come espresso da colui che genera i tweet, alcunché alla "narrazione" cui si mira.

L'inconsueto esperimento della diretta twitter va ad avvalorare quella necessità di cambiamento da più parti emersa e segnalata nella presente tesi, arricchendo di innovazione una significativa realtà pubblica che, in tal senso, ha manifestato una maggiore disponibilità ad osare e a "mettersi in gioco". Il tutto avvalendosi della collaborazione e dell'ausilio di professionisti del settore, esperti di comunicazione e ovviamente, oggi più che mai realtà non trascurabile, dei social network.

Per fornire anche un riscontro a livello quantitativo, è interessante riferire il dato sul numero di tweet prodotti in media in una giornata, che si aggira attorno ai 150, con oscillazioni in eccesso o in difetto connessi e conseguenti alla durata complessiva dei lavori d'aula.

Secondo quanto affermato da Michele Morandi, tale numero non è mai sceso, in tutto il periodo di svolgimento della diretta delle sedute consiliari, al di sotto dei 100-120 tweet, a dimostrazione dell'intensa attività comunicativa posta in essere.

Il fatto di poter leggere i tweet integra la già instaurata modalità della diretta streaming propria del Consiglio regionale e consente agli utenti, siano del settore o comuni cittadini, di leggere ciò che desta in essi maggiore curiosità ed interesse, offrendo loro l'alternativa di acquisire informazioni in modo più rapido piuttosto che assistere alla registrazione delle singole sedute consiliari (a volte anche molto lunghe).

Nell'attuale fase di ancora recente attuazione del nuovo sistema, come racconta

Michele Morandi, quotidianamente inserito nelle dinamiche strutturali e di scelta tipiche di questa nuova esperienza e che ne ha fin dall'inizio seguito i cambiamenti e le evoluzioni, viene in rilievo la valutazione di una Regione Toscana che ha voluto appropriarsi di una nuova tipologia comunicativa, non del tutto scevra dai rischi di diffidenza interna e di potenziali critiche dall'esterno già evidenziati nei precedenti capitoli.

Ecco che Twitter si inserisce in tale complesso scenario come lo strumento di ultima generazione in grado di rispondere alle esigenze di sintesi, rapidità ed immediatezza che caratterizzano sempre più la vita sociale e, in maniera particolare, la dimensione comunicativa.

Gli utenti, gli stessi consiglieri o gli esperti del settore (quindi interessati a tematiche di natura politica dibattute in seno al Consiglio) possono così disporre di un quadro generale degli orientamenti emersi e delle scelte operate e possono, se particolarmente interessati, "retweettare" uno specifico tweet o inserire propri commenti.

L'interazione con i cittadini è presente e manifesta un andamento direttamente proporzionale alla natura degli argomenti discussi, aumentando in presenza di temi di più ampio interesse generale (ad esempio salute, istruzione, etc ...) e, viceversa, diminuendo per quelli di carattere più tecnico o specifico (ad esempio organizzazione interna degli uffici).

Il contenuto degli argomenti su cui verte la seduta, quindi, ha una sua precisa valenza nell'incrementare - o meno - l'interazione, che non si limita soltanto al momento in cui si svolge il consiglio, ma continua anche in un momento successivo: si crea, infatti, un vero e proprio dibattito. Al riguardo è opportuno fornire degli esempi di tweet che, più di altri, hanno generato ampie discussioni, del resto naturali di fronte ai provvedimenti del Consiglio regionale, che spesso incidono in modo rilevante sulla collettività, così polarizzando anche dibattiti accesi e polemici da cui scaturisce una moltitudine di retweet e di interazioni.

Un caso emblematico in tal senso è rappresentato dalla vigente legge elettorale toscana che fu votata alle ore 5:40 del mattino, a conclusione di una discussione iniziata alle ore 10 del giorno precedente, comportando così un lavoro intenso per circa 15 ore. Un evento come questo ha fatto sì che si generasse una serie notevole di retweet, favorita anche dalla sua coincidenza con l'avvio del servizio di diretta twitter oggetto della presente trattazione.

Di seguito alcuni esempi di tweet:



Un altro tema che ha introdotto un'attività particolarmente vivace su twitter è quello relativo alla legge regionale che ha disposto il trasferimento del personale delle Province nelle strutture della Regione, nell'ambito della più ampia questione a livello nazionale della prevista soppressione dell'ente locale Provincia. Le polemiche che una tale prospettiva ha generato, e continua a generare, sono strettamente correlate a problematiche dal forte impatto politico e sociale, quali la continuità di alcuni servizi fondamentali (ad esempio, la manutenzione degli edifici scolastici e delle strade) e il destino occupazionale dei lavoratori delle Province.



Più in generale, si può affermare, come precisato da Michele Morandi, che l'aspetto peculiare della dinamica di interazione è rappresentato, soprattutto in presenza di temi di così ampia portata, dal maggiore radicamento dei differenti gruppi politici sui social, che

comporta una più intensa interazione intorno al tema su cui è incentrato il tweet generato dal giornalista.

L'interazione, quindi, si instaura non solo tra i consiglieri, ma anche tra persone interessate ad accrescere le proprie conoscenze, al fine di acquisire un ruolo più attivo nell'ambito della singola questione trattata, e tra portatori di specifici interessi.

Questo lo scenario che si presenta dopo quasi nove mesi di attività, ma è interessante anche sapere quale sia stata, in un primo momento, la reazione di coloro che non sono certamente abituati ad esporsi in un modo così diretto, soprattutto utilizzando un mezzo come twitter.

C'è stata, infatti, una difficoltà iniziale da parte dei consiglieri, configurabile come una vera e propria titubanza, sulla modalità di approccio nei confronti di questo nuovo servizio.

Da porre in evidenza è senz'altro una preliminare divisione tra coloro che fin da subito hanno compreso le potenzialità del mezzo e coloro che invece hanno preferito attendere del tempo per verificare personalmente l'andamento della sperimentazione, valutandone in un secondo momento le dinamiche e le ripercussioni innovative, interne ed esterne.

In una prima fase è stato anche complicato inserirsi all'interno del lavoro del Consiglio (all'inizio tutti si interrogavano sull'identità della persona addetta a tale attività); poi si è progressivamente instaurato un rapporto di fiducia reciproca e molti consiglieri hanno colto l'opportunità offerta da questa iniziativa, in termini anche di un suo possibile ritorno sul versante esterno. Infatti lo strumento della diretta twitter, come afferma lo stesso Michele Morandi, *costituisce un altro potente megafono di ciò che avviene e viene detto in aula durante le sedute consiliari.*

I risultati via via ottenuti e la sempre più convinta adesione dei membri del Consiglio hanno portato a considerare la modalità in esame una chance praticamente irrinunciabile.

Questa attività ha, come già accennato, un ritorno di immagine e tale requisito potrebbe favorirne l'utilizzo da parte di singoli consiglieri anche nella imminente fase di campagna elettorale in vista del rinnovo degli organi regionali.

Finora si sono messi in rilievo gli aspetti positivi di questa nuova tipologia comunicativa ed informativa, ma non sono mancate e non mancano le criticità, legate prevalentemente alle resistenze da parte di alcuni consiglieri verso gli strumenti social, considerando, tra l'altro, che alcuni di essi non posseggono un proprio account twitter.

Per quanto riguarda la necessaria fase di monitoraggio, non sono disponibili dati completi, a causa dell'ancora breve arco temporale della sperimentazione in esame, da cui

potrebbero discendere valutazioni soltanto parziali. È prevedibile uno specifico censimento in un futuro prossimo.

Come afferma Michele Morandi, *il bilancio di questa prima fase è comunque positivo, tanto da far prevedere il mantenimento delle nuove modalità di informazione e comunicazione anche nella nuova legislatura regionale, in virtù dei positivi apprezzamenti espressi e della connessa ragionevole previsione che non sia abbandonato uno strumento che ha già dimostrato di rappresentare un'opportunità di crescita. È stato un esperimento, quello della diretta Twitter, pienamente riuscito. Quella attuale, ormai agli sgoccioli, è stata una legislatura di transizione in questo senso. La prossima sarà molto più social, è inevitabile che sia così. Per la natura stessa del linguaggio politico e del modo in cui si sta trasformando.*

Una constatazione importante da fare resta quella legata alle condizioni attuali, nelle quali il processo di adeguamento al cambiamento e di avvicinamento a questi nuovi mezzi si muove con una certa lentezza, in risposta alla quale è necessaria una spinta all'accelerazione nell'utilizzo e nella diffusione dei nuovi strumenti.

A conclusione della presentazione della nuova attività social del e per il Consiglio regionale della Toscana, è opportuno citare le dichiarazioni di chi l'ha promossa e poi lanciata: Francesco Selvi, direttore di Rtv38 e Antonio Caccioppoli, amministratore unico di Open Comunicazione.

Il primo spiega il progetto affermando che *Rtv38 crede fortemente nell'impatto e nell'utilità informativa dei social network; con questo servizio raccontiamo per la prima volta il Consiglio Regionale con mezzi e linguaggi diversi, nuovi, innovativi. Grazie alla diretta Twitter ampliamo la nostra offerta d'informazione, raggiungiamo target diversi e offriamo un servizio utile ai cittadini per conoscere al meglio l'attività del Consiglio Regionale.*

Parole che racchiudono un ottimismo ed una volontà di essere presenti in maniera attiva in uno scenario che sta cambiando velocemente.

Lo stesso entusiasmo si riscontra nelle parole di Antonio Caccioppoli, il quale sostiene che *la nuova comunicazione e i social network sono i mezzi d'informazione più efficaci e coinvolgenti del presente e lo saranno anche in futuro. Con grande soddisfazione offriamo un servizio utile per i cittadini con l'obiettivo di raccontare il lavoro di un'importante istituzione pubblica in modo diverso e sempre più partecipato*¹⁴².

¹⁴² Fonte da cui sono state prese le due dichiarazioni: <http://www.cittadiniditwitter.it/news/consiglio-regionale-in-diretta-twitter-servizio-rtv38-domani-live-tweeting-delle-sedute-da-ula-palazzo-panciatichi/>

L'aspetto essenziale emergente è che entrambe le posizioni sottolineano l'importanza di un servizio per il cittadino, in modo che questi, a conferma delle correnti di pensiero che lo vogliono al centro dei processi comunicativi e organizzativi dell'azione amministrativa, sia messo di fronte ad un'offerta differente, di stampo social e, come tale, più interazionale e partecipativa.

Anche se dati che facciano luce sulla risposta dei cittadini a questo nuovo genere di comunicazione non sono ancora disponibili, proprio perché si tratta di un servizio ancora agli albori e in una fase di sperimentazione.

Per saperne di più bisognerà attendere la nuova legislatura.

Giovanisì - il progetto per un'autonomia dei giovani

Nel quadro della sperimentazione promossa dalla Regione Toscana per l'introduzione di nuove modalità comunicative, merita di essere segnalata l'iniziativa *Giovanisì*¹⁴³, il progetto nato nel 2011 per l'autonomia dei giovani, finanziato con risorse regionali ed europee e strutturato in sei macroaree (Tirocini, Casa, Servizio civile, Fare Impresa, Lavoro, Studio e Formazione).

Questa realtà si discosta da quella del Consiglio regionale, sia per lo specifico e ben individuato target di riferimento, costituito da giovani tra i 18 ed i 40 anni, sia per la funzione di natura gestionale affidata ad un team di persone esterno all'amministrazione regionale, la quale comunque ne costituisce il referente istituzionale.

Il progetto è gestito da un ufficio dedicato con sede presso la Presidenza della Regione Toscana e l'organizzazione di tutte le attività è affidata interamente a soggetti di adeguata qualificazione professionale.

Anche in questo caso si è di fronte ad una attività connessa e conseguente a precisi indirizzi normativi: infatti *Giovanisì* ha sistematizzato ed integrato le politiche giovanili regionali già in vigore e le ha arricchite con nuove linee di intervento, prevedendo anche apposito finanziamento.

Oltre all'ufficio centrale sopra richiamato, con il compito di fungere da ausilio al coordinamento delle numerose attività sono stati creati ben ventuno *Giovanisì Infopoint* e dieci sportelli mobili provinciali che informano, supportano e stimolano i giovani alle azioni attivate dal progetto *Giovanisì*.

Dai contatti avuti con i responsabili della comunicazione di *Giovanisì*, David Bernacchioni e Giulia Gambacciani, si coglie uno scenario di progressiva integrazione tra le due realtà (*Giovanisì* e Regione) apparentemente lontane, in particolare per quanto riguarda l'utilizzo delle nuove tecnologie per informare e raccontare, ma molto vicine sia nei presupposti e nelle motivazioni che negli obiettivi da perseguire.

Tra i principali obiettivi del progetto si può annoverare quello di creare un dialogo con i giovani, destinatari delle iniziative, riguardanti le suindicate macroaree, proposte e realizzate con la loro diretta partecipazione e collaborazione.

Giovanisì nasce da un'idea politica della Regione Toscana, in quanto è stato proprio il Presidente Enrico Rossi a proporla la realizzazione, e rappresenta un progetto di

¹⁴³ Fonte: <http://giovanisi.it/il-progetto/>

legislatura, oltre a costituire un brand della Regione stessa.

L'interesse da parte della Regione per questo "ambiente innovativo" ha preso avvio, appunto, dall'attenzione mostrata verso l'instaurazione di una comunicazione che fosse di stampo social, quindi capace di orientare in un'ottica di apertura ai cambiamenti una struttura regionale di così ampia visibilità. E così facendo, contribuire nello stesso tempo al suo ammodernamento e rafforzarne la voglia di porsi in discussione, affidandosi spesso in maniera quasi totale alle scelte operate da professionisti del settore comunicativo.

Come per la maggior parte delle situazioni in cui si riscontra la necessità di creare, o semplicemente potenziare, un legame tra l'amministrazione pubblica e il settore dell'innovazione, caratterizzato dalla presenza costante delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, nella fase di avvio si presenta un'aria di reticenza e diffidenza da parte delle strutture amministrative.

Ciò rientra appieno nella normalità derivante dalla frequente prassi che vede il settore pubblico in una posizione di estraneità nei confronti degli interventi innovativi nel campo della comunicazione istituzionale, e non solo, ma si palesa soprattutto come resistenza verso un cambiamento organico, che possa ristrutturare profondamente un assetto organizzativo che nel tempo ha assunto una propria stabilità e solidità, fino quasi ad apparire ed essere percepito come granitico, cristallizzato.

Anche per il progetto Giovanisì si è riscontrata questa esitazione, che dopo una prima fase è stata superata e la convivenza si è indirizzata in tempi abbastanza rapidi su binari più "confidenziali", in una prospettiva di gestione partecipata della comunicazione della Regione e per la Regione.

Quest'ultima si è, per molti aspetti, affidata alle decisioni prese dai responsabili del progetto Giovanisì in piena autonomia, tenuto conto anche della verificata più profonda ed ampia conoscenza che essi possiedono di specifici ambiti comunicativi e delle loro continue dinamiche evolutive.

Le relazioni dell'ufficio di Giovanisì si instaurano prevalentemente con l'Ufficio stampa della Regione e con l'Ufficio Comunicazione della Presidenza, in un piano di stretta collaborazione.

Entrando nel merito del programma di azione di Giovanisì, i canali attraverso cui si implementa e sviluppa l'attività di comunicazione sono i seguenti:

- Il sito web;
- Facebook (dal 2011);

- Twitter;
- Youtube, che comprende una serie di playlist collegate a progetti di comunicazione alla pari con i giovani (ad esempio il video LipDub e Accéti, di cui si parlerà nello specifico più avanti);
- il blog.

Vanno annoverati tra i mezzi divulgativi i già citati infopoint territoriali ed il numero verde, che, per quanto non affini agli aspetti interazionali e di dimensione più social, che in questa sede intendono porsi in rilievo, costituiscono comunque parte integrante del piano e della strategia di comunicazione. Soprattutto gli infopoint svolgono un ruolo importante nell'implementare il materiale presente sul blog.

A tale proposito può essere interessante fornire una fotografia, attraverso alcuni dati, che illustri i traguardi raggiunti da Giovanisì a partire dal suo avvio nell'anno 2011 e fino ai primi mesi del 2015¹⁴⁴, nella sua veste comunicativa ed informativa:

- oltre un milione e 800 mila gli utenti raggiunti dagli strumenti di comunicazione del progetto (sito, blog, social media);
- nove milioni e 700 mila visualizzazioni di pagina sui siti web Giovanisì (portale, blog);
- oltre 7000 partecipanti agli eventi organizzati direttamente dall'Ufficio Giovanisì;
- 21000 mail ricevute;
- 45600 telefonate al numero verde;
- 136500 giovani beneficiari del progetto.

Questi dati, che sono il risultato di un monitoraggio realizzato con l'intento primario di valorizzare il brand, mostrano una realtà caratterizzata da un' estrema vivacità produttiva e da una incisiva gestione delle attività e delle iniziative che riscuotono successo all'esterno.

Il riscontro da parte dell'utenza si recepisce quotidianamente e la risposta da parte dei giovani di età compresa tra 18 e 40 anni è stata nel tempo, e continua ad esserlo, senza dubbio molto positiva.

Il target di riferimento risulta pienamente centrato, attestando il raggiungimento dell'obiettivo di diffusione delle forme relazionali sopra menzionate, che rappresentano l'espressione tecnologica della mission di Giovanisì.

L'attenzione al costante aggiornamento rappresenta indiscutibilmente una prerogativa del progetto che ha, per esempio, lanciato nel 2015 una versione nuova del sito,

¹⁴⁴ Dati aggiornati al 24 Marzo 2015

in una prospettiva ancora più orientata al 2.0. Alle sei aree tematiche è stata accostata, all'interno del sito stesso, l'*area network*, interamente dedicata alla parte più social del progetto.

Anche la pagina Facebook, in cui compaiono i post relativi agli eventi da realizzare sul territorio toscano e le foto dei giovani protagonisti, oltre a quelle degli eventi già realizzati, è aggiornata frequentemente e non manca, ad incrementarne la peculiare finalità interattiva, anche la segnalazione di eventuali disservizi o problemi burocratici, attraverso commenti, anche non positivi, che peraltro risultano meno numerosi rispetto a quelli favorevoli.

Alla gestione delle pagine e dei profili social sono state dedicate figure professionali specifiche, il cui compito è essenzialmente rivolto ad assicurare la tempestività ed immediatezza di risposta tipica degli strumenti comunicativi in questione.

Al fine di individuare interventi puntuali di supporto alla funzione regionale, meritano una particolare attenzione i bandi, documenti ufficiali attraverso i quali la Regione pubblicizza le diverse iniziative (tirocini, servizio civile, stage formativi ...), la cui diffusione è curata da apposito personale incaricato di svolgere un lavoro trasversale di elaborazione e stesura.

L'intento è di riuscire ad inserire aspetti più snelli e di più immediata comprensione, quindi sfrondata da eccessivi tecnicismi di difficile accessibilità da parte del target di riferimento.

La dinamica di interazione che si viene creando con i giovani interessati varia a seconda della natura del singolo bando, considerata la maggiore o minore attenzione riposta verso ciascuna tematica. È utile segnalare in questa sede come il bando "casa" per l'autonomia abitativa abbia rappresentato una svolta quasi epocale, a detta degli organizzatori di Giovanisì, visti i tempi e le difficoltà che i giovani incontrano nel crearsi una propria indipendenza.

Giovanisì si impegna, pertanto, a rispondere a questa loro esigenza, tramite un contributo d'affitto erogato per tre anni dalla Regione Toscana.

Per i quattro bandi casa, pubblicati in un arco temporale che è andato da gennaio 2012 fino a febbraio 2014, sono pervenute complessivamente 5637 domande ed i giovani beneficiari del quarto bando sono stati 1469, superando di gran lunga le mille unità, risultato che non si era raggiunto con gli altri tre bandi.

Per il quinto bando, scaduto il 31 gennaio 2015, sono state oltre 2800 le domande presentate.

Una delle macroaree del progetto che risulta particolarmente attiva e dinamica, anche sotto il profilo del numero di bandi presentati e di attività promosse, è quella relativa al servizio civile, che ha permesso l'avvio negli anni 2011, 2012, 2013 e 2014 rispettivamente di 955, 1159, 2109 e 2509 giovani.

Una novità da maggio 2014 riguarda le diverse opportunità offerte dal Servizio Civile Regionale di Giovanisì integrate dalla Garanzia Giovani, che, attraverso la redazione di bandi sperimentali, consente ai giovani tra i 18 ed i 30 anni che non studiano e non lavorano (NEET) di intraprendere un'esperienza di servizio civile.

La finalità della sperimentazione, come indicato dai responsabili del progetto, è quella di individuare e stimolare la costruzione di buone prassi per l'intercettazione di questa tipologia di giovani sul territorio toscano ed inserirli in un percorso di ri-orientamento al mondo del lavoro e/o della formazione.

Il primo bando di Garanzia Giovani è stato attivato entro il mese di aprile 2015.

La sinergia nel lavoro di stesura dei bandi sopra descritta è l'elemento innovativo che favorisce la diffusione di un'immagine di forte dinamicità dell'amministrazione e quindi della sua volontà di adeguamento ad una gestione trasparente del proprio ruolo.

Le considerazioni finora svolte, e gli stessi risultati illustrati, rivelano il forte riconoscimento di utilità e funzionalità del progetto da parte degli utenti.

Il dinamismo intrinseco del progetto e i positivi apprezzamenti ricevuti hanno favorito, tra l'altro, l'introduzione di un'ulteriore sperimentazione, quale "*Accènti- autonomi racconti di Giovanisì*"¹⁴⁵, che si configura come uno storytelling con l'obiettivo di raccontare, attraverso dei video, un libro ed un blog (in cui i giovani si autopubblicano), le storie di chi ha usufruito in passato, o sta ancora usufruendo, dei servizi e delle opportunità offerti da Giovanisì.

Il lavoro è stato ispirato dalla necessità di andare oltre al semplice dato, che, pur costituendo un elemento importante, resta comunque confinato all'interno di documenti, che consentono di capire poco su ciò che c'è dietro, il lavoro e le persone, con tutte le loro storie da raccontare. Per questo, quindi, il gruppo di Giovanisì ha ritenuto necessario inserire racconti di vita reale in uno spazio aperto a tutti coloro che avessero voglia di raccontare la propria esperienza di studio o di lavoro nell'ambito del progetto. Queste alcune delle considerazioni del Presidente della Regione Toscana Enrico Rossi che introducono il volume *Accènti*.

¹⁴⁵ Sito: www.accenti.giovanisi.it/

Rossi prosegue il suo commento, ponendo l'attenzione sulle storie narrate:
in questi racconti c'è un fondo di verità che sta tutto intero nello spirito del progetto Giovanisì: la disponibilità a condividere fatiche, successi, tentativi, progetti, interessi, curiosità. C'è l'immagine di una situazione in movimento che non ci possiamo permettere di ignorare o di trascurare, ma che dobbiamo cogliere in tutta la sua potenzialità. Senza farci scoraggiare o frenare dalle difficoltà che la crisi ci mette ogni giorno davanti. Anche il racconto ci aiuta a costruire il futuro.

Ad Accènti si lega in maniera molto forte il tema del video, che nell'esperienza di Giovanisì acquisisce un'importanza strategica, perché rappresenta un canale idoneo a veicolare messaggi precisi e di interesse generale.

Pertanto Accènti, oltre a rappresentare, come libro, una raccolta di storie narrate da giovani scrittori toscani, è diventato un tour in cui i giovani si raccontano, al pari del progetto Giovanisì, come si illustrerà più avanti.

L'iniziativa si chiama, appunto, *Accènti in tour* ed è un percorso avviato a settembre 2013 con 10 incontri nelle province toscane organizzati in collaborazione con gli sportelli mobili provinciali di Giovanisì. La tappa finale si è tenuta il 22 gennaio 2014 ad Anghiari, in provincia di Arezzo, evento a cui era presente, in qualità di ospite d'eccezione, il cantautore Niccolò Fabi.

Per *Accènti in tour* sono stati realizzati diversi video, differenti per durata e intenzione comunicativa, in cui i giovani si raccontano, espongono le loro vicende, relative a diverse aree del progetto, dalla casa, al servizio civile, ai tirocini.

A titolo esemplificativo, è senz'altro da evidenziare il video dal titolo "*Accènti in tour: il viaggio delle storie di Giovanisì - Regione Toscana*", rappresentativo dell'iniziativa proposta ed in grado di riassumerne in un minuto e 2 secondi la mission.

La particolarità di questo video si riscontra nella presenza, sempre in primo piano, quasi da protagonista, della lettera "e" accentata che compone il nome Accènti, mettendo in evidenza la rilevanza di quell'accento, che caratterizza l'essenza ed il focus comunicativo di un percorso vivo ed articolato.

Non è da tralasciare la scelta dell'accompagnamento musicale, rigorosamente senza parole cantate, in modo da mettere in risalto, di sottofondo, le voci dei giovani ripresi in vari luoghi mete del viaggio di queste storie personali. Le immagini che compongono la sequenza del video sono relative ad eventi ed iniziative svolti nell'ambito del progetto Giovanisì.

La raccolta di tutti i video è presente, oltre che nel blog di Accènti, anche nella playlist completa dedicata sul canale youtube, in cui compaiono, oltre ai video realizzati divisi per sezione di interesse, anche gli output da un minuto con l'intervista al giovane protagonista della storia. Nella raccolta dei video su youtube sono visionabili anche quelli dei servizi realizzati dalla redazione di Intoscana.it sul progetto Giovanisì e le sue molteplici iniziative.

Il cantautore Niccolò Fabi ha assunto il ruolo di supervisore artistico della prima parte di Accènti e dei due eventi realizzati per presentare l'idea, svoltisi a Firenze e Livorno nel 2013, ed ha contribuito in prima persona scrivendo anche una nota introduttiva nel libro di Accènti. In essa esprime la vera essenza della pubblicazione che racconta, per usare le sue testuali parole, *la determinazione, il desiderio e l'ambizione, la consapevolezza dell'importanza della tradizione quanto della contemporaneità. Ognuno dei protagonisti ha lanciato il suo desiderio oltre l'ostacolo ed è per questo che la raccolta Accènti rappresenta un'antologia di storie umane che sono di tutti*, così la definisce il cantautore, individuando sostanzialmente le premesse di più ampie ed intense esperienze personali.

Accènti in tour, insieme ad altre iniziative presentate da Giovanisì, costituisce una realtà virtuosa sotto molti punti di vista, tra cui risalta in primo piano l'utilizzo del video quale strumento per informare, comunicare e diffondere conoscenza.

Dal lato delle pubbliche amministrazioni, generalmente la realizzazione di prodotti come i video non rientra tra le più ricorrenti a livello comunicativo.

Nella gestione pratica degli obiettivi di informazione e comunicazione, nel momento in cui, come amministrazione pubblica, si ritiene opportuno affidarsi ad esperti del settore per pubblicizzare all'esterno le proprie attività, l'aspetto che ancora si privilegia in via prioritaria è la cartellonistica, alla quale segue, in ordine di preferenza, la costruzione o il miglioramento del sito istituzionale, mentre solo in ultima istanza si manifesta la volontà di creare un video.

Come ribadito da Niccolò Di Vito, realizzatore di video anche per alcune istituzioni pubbliche, *la libertà di decisione del video maker, nel momento in cui si trova a lavorare per un'istituzione o con un'amministrazione del settore pubblico, è poca, o diviene quasi scarsa, soprattutto perché non sempre vengono fornite indicazioni precise e mirate sul prodotto e sul format che si intende realizzare. È difficile che l'istituzione chieda formati nuovi (tipo emotional), ma è sufficiente che si realizzi un video.*

È da sottolineare, tuttavia, l'ampia varietà di tipologie di video oggi realizzabili, per la cui ideazione e montaggio vengono in rilievo gli elementi distintivi del singolo prodotto,

nell'ambito delle molteplici soluzioni tecniche e strumentali disponibili.

Ad esempio, per la comunicazione online il formato e le logiche di attuazione si modificano e si delineano nuovi parametri da prendere in considerazione:

- la durata si riduce;
- il montaggio assume una veste più dinamica;
- la parte occupata da eventuali testi scritti dovrebbe essere quasi inesistente, perché si considera il suo luogo di destinazione e di visualizzazione, il computer, e quindi è necessario che si privilegi l'immediatezza e la chiarezza della percezione visiva;
- l'importanza degli elementi grafici, in un'ottica di visione d'insieme che renda di immediato impatto il feedback restituito dal video stesso.

Questi alcuni dei punti essenziali cui un buon video maker deve prestare attenzione se l'obiettivo è raggiungere un degno livello qualitativo, sapendo che a tal fine la qualità è sia il punto di partenza che il traguardo: un video di qualità comunica qualità ed è vero ovviamente il contrario.

Gli aspetti che si privilegiano in sede di creazione del materiale audiovisivo non sono assolutamente circoscrivibili ad un insieme finito di valori, ma dipendono da ciò che si intende comunicare. Per questo si pensa sempre prima all'output di riferimento, per non cadere in errore di valutazione.

Nello specifico, Giovanisì, nel momento in cui intende realizzare un video (e lo ha fatto per le iniziative di Accènti in tour, Giovanisì in tour e per il *LipDub*¹⁴⁶), sceglie i video maker cui affidare tale compito. La prassi vuole che siano sempre soggetti differenti a realizzare i video, proprio in un'ottica di novità e cambiamento che è stata più volte sopra richiamata.

L'aspetto importante sta anche nel capire le scelte e le strategie che presiedono alla scelta di utilizzare i video: di certo, primo obiettivo per Giovanisì è promuovere il progetto stesso proprio attraverso i volti dei giovani che ne costituiscono gli attori protagonisti. Non va pertanto trascurato il fatto che il video si indirizzi in modo diretto ai giovani e, grazie a questo strumento, si renda visibile chi partecipa a quali progetti e sulla base di quali desideri e aspettative, con l'ulteriore effetto di poter invogliare e catturare altri giovani cui far conoscere le iniziative, le manifestazioni e le diverse opportunità ad essi riservate.

¹⁴⁶ Un LipDub è un video musicale popolare che combina sincronizzazione e doppiaggio audio. Il lip dub è diventato popolare con l'avvento di siti partecipativi come YouTube. Esso fa riferimento al "fenomeno partecipativo a carattere virale" attualmente in voga

Certamente è da segnalare come non tutti i video abbiano la stessa riuscita e lo stesso impatto sul pubblico; ne esistono alcuni in grado di restituire un feedback di immediata ed efficace percezione, ed un esempio in tal senso, all'interno dell'esperienza di Giovanisì, è rappresentato dal LipDub promo del progetto Giovanisì, realizzato nel 2012 da Niccolò Di Vito e presentato in occasione dell'evento organizzato per il primo anno della pagina facebook di Giovanisì.

Il LipDub è un format particolare che richiede una procedura operativa adeguata; infatti, la sua realizzazione ha comportato, nel caso specifico, la ripresa in un'unica giornata, così come prevede la caratteristica essenziale dei più popolari lipdub, da girarsi, se possibile, in un unico piano sequenza.

Per rendere il video il più accattivante possibile, alla base vi è la progettazione di una vera e propria strategia di ideazione e realizzazione, che muove dalla scelta della musica, delle persone da coinvolgere, fino ad arrivare alla modalità di ripresa più idonea e alle relative procedure di carattere prettamente tecnico.

La preparazione del video in questione ha richiesto tre mesi di lavoro e si è conclusa con la registrazione definitiva in un'unica giornata, il 22 aprile 2012.

La durata del video è di 4 minuti e 53 secondi ed è stato realizzato con la partecipazione di moltissimi giovani, sia beneficiari delle iniziative di Giovanisì sia estranei al progetto, che hanno aderito all'evento di registrazione.

L'intento è stato quello di promuovere e far conoscere ad un numero sempre maggiore di giovani il progetto secondo una modalità espressiva spontanea, informale e creativa, che attraverso i volti dei ragazzi che cantano la canzone Halleluia presenta e pone in rilievo le macroaree identificative dell'azione di Giovanisì.

Il risultato che deve ottenere un buon video non è soltanto raccontare, comunicare ed informare, ma soprattutto agganciare, creare un filo conduttore che possa contribuire all'espansione della conoscenza. Questo il principale obiettivo del Lipdub.

Il motivo principale del suo successo, sia in termini di visualizzazioni (oltre 6000 su Youtube) che di eventuali rilanci del video stesso, è da ascrivere soprattutto alla promozione costante ed incisiva che lo ha riguardato.

Alla versione integrale ed ufficiale del Lipdub si aggiungono i due video del relativo backstage, della durata di quattro e otto minuti circa ciascuno; essi presentano il lavoro che sta dietro ad una realizzazione che coinvolge così tante persone e racchiude alcune impressioni di giovani che si sono cimentati, come protagonisti, nella realizzazione di un

Lipdub.

Nell'ambito della produzione video si inserisce l'idea di *Giovanisì in tour*, un viaggio iniziato ad aprile del 2014 e terminato a gennaio del 2015, durante il quale il Presidente Enrico Rossi ha incontrato i giovani sia per avere un riscontro sul progetto sia per recepire da parte loro richieste, critiche, spunti riflessivi e input di varia natura. I giovani toscani incontrati sono stati oltre 1000.

Con Giovanisì abbiamo aperto la via per migliaia di ragazze e ragazzi toscani pieni di speranza, voglia di lavorare, idee e creatività. Grazie ai giovani la cittadinanza, i diritti e i saperi sono in continuo mutamento e noi vorremmo esser parte di questo mutamento, porlo al centro delle nostre scelte. Resta molto da fare, ma abbiamo cominciato col giusto ritmo e siamo sulla buona strada, sottolinea ed auspica Enrico Rossi.

Il tour fa parte delle iniziative promosse e realizzate dal gruppo di Giovanisì ed è consistito nella creazione di sette tappe in altrettante località toscane: la prima ha avuto luogo a Pisa (9 aprile 2014), seguita da Arezzo (11 giugno), Forte dei Marmi (7 luglio), Prato (16 settembre), Siena (23 ottobre), Livorno (17 novembre), per terminare con l'ultima tappa a Firenze, il 24 gennaio 2015.

L'intero "percorso", per un totale di 450 km, è stato promosso con l'intento di provare a rispondere alla domanda "Qual è la #buonastrada?" (claim che ha accompagnato l'evento conclusivo di Firenze), nella volontà di recepire sensazioni, consigli e proposte operative da parte dei giovani che rappresentano il motore da cui dovrebbe prendere avvio il cammino verso una più partecipativa e collaborativa idea di innovazione.

Per riuscire a rendere concreta una così ambiziosa idea, e di conseguenza riuscire a pubblicizzare nella maniera più efficace ed immediata possibile il progetto, sono stati realizzati diversi video della durata media di tre minuti per ogni singola tappa, da inserire sul sito del progetto Giovanisì e quindi sul canale youtube. Ad essi si sono aggiunti degli output da un minuto per la pagina facebook: la scelta è stata soprattutto guidata dalla necessità di inserire sulla pagina social video brevi in grado di centrare in forma più diretta l'obiettivo di partenza.

I video realizzati per le singole tappe, ad esclusione dell'ultima, sono accomunati dal quesito "tu dov'eri?" rivolto ai giovani per pubblicizzare ed informare altri giovani sulla tappa in questione. Hanno tutti una durata inferiore al minuto, proprio per garantire un'esigenza di rapidità ed immediatezza di percezione, non solo visiva ma di contenuti: infatti i commenti e le riflessioni dei ragazzi costituiscono la parte audio prevalente,

accompagnate da una musica dal ritmo incalzante ed incisivo.

Nella tappa finale di Firenze sopra richiamata, il video informativo “#Labuonastrada: cosa vorresti da Giovanisì” ha assunto una veste differente rispetto a quella delle altre sei tappe, in quanto si è incentrato sull’aspetto più propositivo del progetto, mettendo in risalto i volti dei giovani che rispondevano alla domanda guida dell’intero video, riguardante le aspettative riposte sul progetto dai singoli ragazzi intervistati. L’intero minuto e 28 secondi è scandito da un brano musicale che funge da sottofondo sfumato, per far emergere in maniera netta e chiara i suggerimenti proposti dai giovani protagonisti.

Per la realizzazione della tappa conclusiva, in un primo momento sono state raccolte alcune delle proposte emerse nelle tappe precedenti, per poi passare alla seconda parte, intitolata la buona strada, tema su cui i giovani fiorentini e toscani presenti in sala sono intervenuti. Ogni partecipante ha avuto la possibilità di esprimere in 2 minuti (Pitch) nuove idee, temi, proposte da inserire all’interno del progetto regionale ed il Presidente Rossi, presente all’evento, ha raccolto le istanze, valorizzando così la fase dell’ascolto come necessario momento propedeutico alle singole risposte.

In riferimento alla differenziazione dei formati video utilizzati, il timelapse, di durata inferiore al video standard, viene inserito nella pagina facebook del progetto con l’obiettivo principale di suscitare un interesse per le tematiche presentate e per l’iniziativa stessa, e generando, in tal senso, un flusso di utenti verso il sito, dal quale è possibile visionare il video nella versione più lunga.

Il coinvolgimento nel progetto Giovanisì, nella forma collaborativa e propositiva richiamata in più riprese, si attua anche attraverso un altro strumento, le *Giovanisì Factory*, attive da luglio 2014 e gestite dai soggetti del terzo settore vincitori del bando sperimentale “Giovanisì Factory”¹⁴⁷ promosso dalla Regione Toscana all’interno del progetto complessivo.

Come precisato nel sito, *queste Giovanisì Factory non sono soltanto luoghi fisici di e per i giovani, ma contenitori di eventi e attività che siano in grado di richiamare in modo originale, ricreativo e innovativo i giovani del territorio e promuovere attraverso questi il progetto Giovanisì.*

Il valore aggiunto che sarà dato dalla gestione da parte del terzo settore e del privato sociale a questi luoghi è proprio quello di fare in modo che le Giovanisì Factory siano anche dei punti di incontro in cui si sviluppi partecipazione, inclusione sociale, cittadinanza attiva e aggregazione giovanile. Gli scopi sono diversi, ma ne emergono in particolare tre: il primo

¹⁴⁷ Sito: <http://giovanisi.it/giovanisi-factory/>

teso a creare un format di attività/evento che preveda al suo interno momenti di promozione e informazione sulle azioni di Giovanisì, il secondo volto a intercettare il maggior numero di giovani sul territorio con modalità innovative, creative ed originali che possano toccare anche ambiti e temi diversi rispetto a quelli principalmente trattati da Giovanisì (musica, teatro, lettura, sport etc ...) e l'ultimo riguarda la promozione dei valori dell'intergenerazionalità e dell'inclusione delle persone con disabilità, dando quindi pieno risalto all'aspetto di sensibilizzazione dei giovani alle numerose questioni sociali.

E proprio l'esigenza di coinvolgere i giovani in attività e progetti di natura operativa, sperimentale e di condivisione si pone al centro di una tematica, quella dell'ascolto, sulla quale, soprattutto a livello teorico, si è a lungo dibattuto (e tuttora si dibatte).

La pratica dell'ascolto, rafforzata dall'introduzione di strumenti social, si inserisce appieno in quell'aspetto di interazione e partecipazione che si intende esaltare nel rapporto con l'utenza, la quale viene a configurarsi come un nodo all'interno della rete organizzativa.

In Giovanisì, infatti, l'ascolto acquista una sua centralità, resa evidente appunto dalla volontà di raccogliere, attraverso veri e propri esperimenti di co-working - ossia dei tavoli di condivisione che coinvolgono numerosi soggetti quali associazioni di categoria, sindacati, terzo settore e associazionismo giovanile - istanze e proposte di idee nuove.

Per tornare poi all'aspetto più social del progetto, restano da segnalare gli *eventi*, organizzati direttamente da Giovanisì, la cui comunicazione e pubblicizzazione è affidata totalmente a twitter, strumento per definizione dalle caratteristiche di massima sintesi e immediatezza, necessarie e sufficienti a far sì che si possa seguire in diretta un evento, per mezzo proprio del Livetwitting.

Si amplifica in tal modo la comunicazione in rete, si generano foto dell'evento da inserire, ad esempio, sulla pagina facebook dedicata e si creano dei flussi comunicativi di ritorno dalla rete, costituiti dalle eventuali domande e dai commenti in tempo reale atti anche a restituire vantaggi, prevalentemente di tipo informativo e di coinvolgimento, a tutti i soggetti interessati all'evento in questione, in una prospettiva di flusso bidirezionale.

A dimostrazione dell'intensa attività che si genera dietro agli eventi, a partire dalla loro pianificazione fino alla loro concreta realizzazione, anche per mezzo del lancio di video promozionali da inserire sul canale youtube, sul sito e sul blog (quindi in una visione di multicanalità) non si può non far riferimento, a titolo esemplificativo, all'evento realizzato il 27 aprile 2012 all'interno della giornata conclusiva di "CNANEXT week" (programma dedicato ai nuovi artigiani digitali e organizzato da CNA Toscana e Fondazione Sistema

Toscana), in occasione del raggiungimento di diecimila like alla pagina facebook di Giovanisì, in cui è stato presentato il citato lipdub.

L'evento rappresenta a tutti gli effetti un esempio di diffusione e di informazione attraverso l'utilizzo di differenti piattaforme, tanto che la manifestazione è stata trasmessa in diretta streaming su Intoscana.it ed il video è stato inserito nella playlist di Giovanisì presente sul canale youtube del progetto.

Distante, invece, dalla dimensione social, ma pur sempre di efficacia strategica per la divulgazione di notizie e aspetti rilevanti sugli eventi, si colloca la *mailing list*, la quale fa parte del parco-strumenti utilizzati per la promozione, pubblicizzazione e organizzazione pratica delle manifestazioni create nell'ambito della cornice di azioni messe a punto nel progetto Giovanisì.

Attraverso l'invio di mail, attività dalla rapida esecuzione, si è certi di raggiungere, o comunque di informare, un numero elevato di persone: tale tipologia divulgativa si configura come supporto tradizionale agli strumenti di ultima generazione.

Per concludere la panoramica fin qui illustrata, è importante, sulla base delle dichiarazioni fornite da coloro che dal 2011 si trovano a gestire una realtà così innovativa come Giovanisì, evidenziare quale sia stato il bilancio di questi anni di attività (il progetto Giovanisì, insieme a molte altre iniziative intraprese dalla Regione Toscana, è giunto al termine in concomitanza con la fine della legislatura).

Al termine di un percorso così ricco di elementi e spunti di riflessione, ma soprattutto carico di motivazioni che stimolano ad un continuo migliorarsi, non si può certo mettere in conto una battuta d'arresto, ed è per questo motivo che si delineano tutte le più rosee premesse e prospettive per dare continuità al progetto, che rappresenta un'eccellenza nel territorio toscano, riconosciuta ed apprezzata anche all'estero.

In numerose occasioni di dibattito e di condivisione di idee innovative svoltesi a livello internazionale, infatti, il progetto Giovanisì è stato inserito tra le esperienze caratterizzate da una forte componente identitaria, che porta a rinvenire in esso i requisiti delle cosiddette buone prassi.

Una *best practice*, per usare il termine inglese, che si colloca nell'alveo delle realtà dinamiche, la cui rappresentata evoluzione attraverso stadi di avanzamento ed ampliamento progressivi attesta una forte determinazione nel volere continuare ad esserci e progredire, in una prospettiva sulla cui realizzazione sarà da verificare la volontà di convergenza della componente politica.

Un possibile ulteriore margine di miglioramento del progetto potrebbe rinvenirsi nell'estensione dei suoi peculiari aspetti comunicativi a target diversi da quello giovanile, giustamente privilegiato, al fine di un ampliamento dell'informazione che possa risultare di utilità non solo allo stesso pubblico giovanile, in termini di generale arricchimento della conoscenza e di confronto sulle indicazioni acquisite.

Intoscana.it - Il portale ufficiale della Toscana

Altro caso meritevole di interesse è quello di *Intoscana.it*, che costituisce (come definito nel sito¹⁴⁸) il portale ufficiale della Toscana, piattaforma multimediale e multicanale creata per rappresentare il territorio e diffonderne l'identità e le eccellenze.

Una realtà per accedere alle informazioni, alle notizie e ai servizi del territorio toscano.

Un laboratorio digitale per chi vive in Toscana, per chi viaggia in questa regione e per chi ha un'impresa o vuole fare impresa in Toscana.

Intoscana.it è una testata giornalistica registrata nel 2006 da Fondazione Sistema Toscana, nata per volontà della Regione Toscana e del Monte dei Paschi di Siena con lo scopo di far crescere la diffusione della multimedialità e di sfruttare pienamente le nuove tecnologie per promuovere in Europa e nel mondo la regione.

La testata online si afferma come una piattaforma multilingue di contenuti e uno strumento che sfrutta le soluzioni più avanzate dei sistemi di *knowledge management*, al servizio dei territori della Toscana.

Una regione questa che costituisce senza dubbio una realtà vivace e ricca, in cui particolare attenzione è rivolta alle nuove forme comunicative, quali i social network, anche per quanto riguarda la gestione del settore del turismo.

Intoscana.it, in tal senso, rappresenta un esempio pressoché esclusivo, tenuto conto anche del fatto che in Italia non esistono portali del genere, in grado di fornire, attraverso un'informazione di carattere generale, ma anche settoriale, un quadro completo dal punto di vista artistico, culturale, politico ed altro di uno specifico territorio.

Come dichiarato dal direttore Davide De Crescenzo, *Intoscana è un portale editoriale che produce effetti territoriali e si avvicina più agli aspetti legati al turismo (che costituisce un vero e proprio servizio messo a disposizione degli utenti) che ad una comunicazione di tipo istituzionale.*

Gli argomenti che costituiscono il tessuto informativo della testata sono molteplici e vanno dall'enogastronomia, alla tecnologia, al turismo appunto, fino all'università, ai giovani e alla società nella sua visione più ampia e completa.

Tutte queste tematiche si declinano poi nelle tre macroaree di cui si compone il sito di Intoscana.it, relative al vivere, al produrre ed al viaggiare in Toscana, quindi rispettivamente

¹⁴⁸ Sito: www.intoscana.it

dedicate a coloro che vivono la Toscana come cittadini, a coloro che lavorano e producono in Toscana e a tutte quelle persone che si trovano a scoprire questa regione come viaggiatori.

La piattaforma multimediale infatti, come sopra precisato, comprende al suo interno notizie, articoli, interviste, immagini, video e si crea, grazie alla presenza di contenuti di così varia natura e di così differente logica creativa e di comunicazione, una distinzione nelle modalità di fruizione, che ricadono sulla libertà di scelta accordata all'utente. Quindi la tipologia di interazione assume una molteplice caratterizzazione, allo scopo di rispondere ad esigenze di dinamicità e cambiamento tipiche di un'epoca che si trasforma secondo ritmi molto rapidi e sollecitati da una necessità di adeguamento alla nuova veste con cui si presenta oggi la società.

In tale scenario, nella redazione di Intoscana la gestione dei social è affidata interamente ad una persona, cui è richiesta un'attività incentrata principalmente sul monitoraggio dei commenti e sulle risposte da fornire in tempi rapidi, come consentito dagli stessi mezzi di natura social.

Il controllo della parte social non è di marginale importanza ed infatti la stessa redazione si avvale di strumenti come *Google analytics* per effettuare un monitoraggio in grado di restituire una rappresentazione, in formato numerico, di quella che è la situazione di interazione e di coinvolgimento dell'utenza. L'analisi dei commenti e dei numeri riguardanti i like alle pagine facebook e i tweet seguiti ad un preciso argomento consente di testare la qualità dei servizi e delle iniziative poste in essere a tutela della propria immagine e soprattutto si rivela di necessaria utilizzazione per improntare una pianificazione di eventuali cambiamenti o implementazioni da apportare, quindi tesa anche a riorientare le scelte redazionali.

L'interazione e le dinamiche partecipative vengono quindi ad assumere un ruolo strategico all'interno della ridefinizione di un quadro di innovazione riguardante la comunicazione nei suoi più svariati ambiti di applicazione e di sviluppo.

In particolare, la relazionalità che si viene ad instaurare con gli utenti è abbastanza presente e risulta legata soprattutto al contenuto dei singoli servizi ed articoli del portale (come dichiarato dal direttore De Crescenzo). Questa dinamica è analoga a quanto riscontrato anche nell'analisi della diretta twitter svolta per il Consiglio regionale.

Una maggiore convergenza di interesse si registra, infatti, per gli articoli che vertono su temi di impatto più ampio, quali ad esempio la salute.

In termini numerici, sono più di 87000 i fan della pagina facebook, che viene aggiornata ogni ora dalle 7 alle 22 (orario che sarà in breve tempo prolungato fino alle 23); si attestano a 23600 i follower dell'account twitter, per il quale sono previste le stesse modalità di aggiornamento. Questi i dati relativi ai due social più utilizzati e seguiti, ma non è da tralasciare il seguito ottenuto dal canale di Youtube, con 1019 gli iscritti, 2417 i video e 1.540.809 le visualizzazioni complessive.

Proprio restando in tema di social, è rilevante introdurre in tale contesto una distinzione tra l'utilizzo di Facebook e quello di Twitter; il primo si avvicina di più allo storytelling - anche per la presenza di immagini - ed è, infatti, legato (nel caso di Intoscana.it) alla trattazione di tematiche concernenti il turismo, mentre il secondo si colloca come strumento idoneo a fornire informazioni di servizio, concentrando la sua attenzione su aspetti di natura più "notiziabile".

Nella realtà di Intoscana è inoltre presente un canale youtube in cui sono inseriti, suddivisi in diverse playlist, i video realizzati dai redattori o dal Media Center al quale si affida la creazione di specifici prodotti multimediali. E proprio i video si configurano, nel portale di Intoscana, quali strumenti di indiscusso seguito, a conferma di un sostanziale cambio di paradigma rispetto alle altre istituzioni per le quali il video non risulta di ampio utilizzo, o addirittura non è presente nei piani di comunicazione.

Tutti quelli realizzati sono poi raccolti, e suddivisi per area informativa d'interesse, all'interno della playlist sul canale Youtube di Intoscana; le tipologie di video sono diverse e per lo più si concentrano sulla resa di servizi corredati da relative interviste ai protagonisti interessati, che informano su molteplici tematiche, dalla Bto, all'Internet Festival, all'Expo per l'anno 2015.

Accanto alle forme più tradizionali di video si inseriscono anche modalità innovative, più idonee al web 2.0 ed è il caso del web documentario, un vero e proprio visual storytelling, realizzato per l'ultima edizione dell'Internet Festival di Pisa, con l'apporto della Fondazione Sistema Toscana. Come precisato nel sito di Intoscana, *la Fondazione ha contribuito alla creazione di una forma di narrazione e comunicazione che mette insieme su più piani strumenti comunicativi diversi come la fotografia, il video making, la grafica e la scrittura. Il risultato è un prodotto 2.0 artigianale al 100%.*

Navigando il sito l'utente può decidere quale parte di racconto vedere, quale saltare e quale approfondire, anche a seconda dei propri gusti o semplicemente del tempo a

*disposizione. Nei web doc lo spettatore non è passivo ma costruisce la sua storia*¹⁴⁹.

Emerge, in tal senso, la volontà di fare informazione avvalendosi degli strumenti e delle modalità di creazione dei video più innovative e che raggiungono un pubblico più vasto.

C'è da dire che il portale ufficiale della Regione Toscana si presenta come una realtà del tutto peculiare, caratterizzata da una marcata originalità che ne accentua gli aspetti di unicità nel territorio nazionale.

Infatti Toscana Notizie¹⁵⁰, altro canale informativo della Regione Toscana, che non possiede una redazione dedicata per la produzione dei video, spesso tramite i propri responsabili si rivolge ad Intoscana per la più ampia copertura di alcune notizie, prevalentemente di carattere istituzionale.

La frequenza di produzione di video della redazione di Intoscana si aggira intorno a uno o due al giorno.

Per gli eventi di particolare risonanza, cioè per tutti quelli di interesse generale e di maggiore impatto comunicativo, dal 2006 viene utilizzata la diretta streaming, per la quale gli anni di più intensa attività sono stati quelli tra il 2007 ed il 2010.

Tale strumento appare come una naturale prosecuzione della ripresa televisiva, della quale fa proprie alcune tecniche e modalità comunicative, riformulate sotto una veste più innovativa.

Non è da tralasciare l'organizzazione che si cela dietro una diretta streaming, la quale richiede, infatti, numerose pre-condizioni: prima fra tutte una buona connessione internet, la cui mancanza potrebbe compromettere l'esito dell'iniziativa; il lavoro è svolto nella maggior parte dei casi da una squadra i cui componenti variano in relazione all'importanza dell'evento da monitorare, ma che normalmente è composta da un tecnico per la diretta streaming, uno o più operatori video, un regista (nel caso siano disponibili due operatori) ed infine un giornalista per la conduzione ed il commento della manifestazione.

Lo strumento della diretta streaming è utilizzato principalmente per tutti quegli eventi che riescono ad attirare un'ampia parte di pubblico o per quelli che invece sono

¹⁴⁹ Fonte: <http://www.intoscana.it/site/it/tecnologia/articolo/Web-storytelling-artigianale-2.0-Internet-Festival-si-racconta/>

¹⁵⁰ Toscana Notizie è l'Agenzia di informazione della Giunta regionale toscana ed è uno strumento di servizio pubblico impegnato a garantire il diritto dei cittadini di essere informati e il diritto/dovere delle istituzioni pubbliche di informare. L'Agenzia svolge le attività di ufficio stampa della giunta regionale, gestisce il sito internet istituzionale www.regione.toscana.it, cura le pubblicazioni periodiche, i prodotti in coedizione e contribuisce alla realizzazione di prodotti editoriali e di comunicazione multimediale.

Sito: <http://www.toscana-notizie.it/>

seguiti da un preciso target che individua, di conseguenza, una tipologia più circoscritta di utenza, in diretta correlazione con le tematiche trattate e divulgate (es.: convegni, congressi, workshop etc ...).

Numerosi sono gli eventi seguiti con ore e ore di diretta dalla redazione di Intoscana, che aggiunge questa modalità “narrativa” ai numerosi servizi ed articoli correlati all’iniziativa considerata. Tra detti eventi figurano la BTO (Buy Tourism Online - una manifestazione internazionale sulle novità del viaggiare ai tempi del web 2.0 che si realizza ogni anno a Firenze nei locali della Fortezza da Basso), il Maggio Musicale Fiorentino (l’Opera di Firenze), la 50 Giorni di Cinema internazionale sempre a Firenze, come anche il Festival della Creatività e il Bach Festival, poi l’Internet Festival a Pisa ed infine Arezzo Wave.

Secondo quanto dichiarato dal direttore della testata, negli ultimi tre anni la scelta della diretta streaming è ricaduta solo su due tipi di eventi, affidandosi così ad un utilizzo più oculato del mezzo narrativo:

1. gli eventi di maggiore rilevanza (es.: concerti, spettacoli di prevedibile maggiore successo);
2. le manifestazioni in grado di cogliere e centrare i gusti di una specifica fetta di pubblico, quali convegni o seminari dedicati a tematiche di più marcata impostazione scientifica o tecnica.

La buona riuscita di uno streaming, come sostenuto sempre da Davide De Crescenzo, si può conseguire soltanto se riesce a stimolare il forte interesse del pubblico (sia esso più ampio o destinatario più specifico dell’evento), se si inquadra in una precisa strategia di comunicazione e narrazione, che deve vedere insieme e integrate tutte le dimensioni attuali del web: canali social, live blogging, interazioni, chat.

Intoscana.it è stata la prima piattaforma nella regione e tra le prime in Italia ad utilizzare le trasmissioni in diretta streaming in maniera sistematica.

Volendo rappresentare una situazione di più ampio respiro, è interessante notare come, dal punto di vista del turismo (che rappresenta il focus di attenzione cui Intoscana dedica gran parte della sua attività), l’esperienza toscana rientri tra le realtà significative in termini di più avanzato utilizzo dei social network.

Dal suo canto, Intoscana, alla luce della scelta redazionale prevalentemente rivolta alla promozione turistica, si pone anche in una funzione di servizio nei confronti dei turisti e dei cittadini residenti, che possono entrambi acquisire più dettagliati o nuovi elementi di conoscenza sui territori in cui hanno svolgimento i singoli eventi oggetto dell’informazione.

Conclusioni

L'iter analitico e di riflessione fin qui tracciato ha permesso la formulazione di alcune considerazioni sulla relazione tra pubbliche amministrazioni e social media, conducendo, inevitabilmente, a prendere coscienza sia degli aspetti positivi, comunque prevalenti, che di quelli negativi.

Questi ultimi si riscontrano in maniera più evidente se si pensa alla condizione del nostro Paese, che pur compiendo notevoli sforzi e alcuni passi in avanti, resta ancora in parte ancorato a schemi organizzativi desueti. Ma la strada giusta è stata intrapresa, anche non senza coraggio, da molte amministrazioni pubbliche.

Altra dinamica che merita attenzione è senz'altro l'accelerazione cui sono indotte le amministrazioni centrali per stare al passo con realtà territoriali più evolute, in particolare con alcuni comuni.

Il divario nell'utilizzo dei social da parte delle amministrazioni centrali rispetto a quelle territoriali esiste, come accennato in parte nel terzo capitolo, soprattutto se si tiene conto dei compiti che ciascuna realtà pubblica è chiamata a svolgere.

Secondo Giovanni Arata, ricercatore che ha svolto numerose rilevazioni sul tema, la diversità dei due approcci si riscontra essenzialmente proprio nelle modalità tramite cui si declina l'attività di ciascuna amministrazione.

Il Comune, ad esempio, effettua un lavoro più di prossimità, ossia legato allo svolgimento di un servizio di pubblica utilità, come ad esempio la segnalazione di strade chiuse, o di interruzione o deviazione delle tratte di alcune linee di autobus.

I Ministeri, invece, si distinguono per un'operosità legata più alla pubblicizzazione di bandi, che viene, però, da prima del mezzo.

Si può senz'altro affermare, ed è stato anche confermato dallo stesso Arata, che gli enti territoriali sono più attivi e dinamici rispetto alle amministrazioni centrali nell'implementazione del loro lavoro tramite i social network. E questo è spiegabile anche con la loro maggiore vicinanza a determinati argomenti ed eventi; basti pensare alla gestione delle criticità e delle emergenze: *in queste particolari situazioni i Comuni*, per citare le parole di Arata, *diventano più bravi.*

Le esigenze operative delle amministrazioni sono certamente differenti e da ciò scaturisce anche una diversità di scelta delle modalità di *engagement* da adottare.

A tale proposito, dallo studio di Vincenzo Cosenza e Giovanni Arata (segnalato nel

terzo capitolo) si evidenziano due modi distinti e prevalenti di interpretare la propria presenza sui social media: c'è chi preferisce dare maggiore spazio a notizie sulla città e alle informazioni di pubblica utilità (modalità di servizio), c'è chi cerca il coinvolgimento dei cittadini attraverso elementi ludici e visivi (modalità display) sfruttando al massimo le possibilità offerte soprattutto da Facebook.

Si può, inoltre, porre in risalto la tendenza iniziale delle amministrazioni pubbliche di sviluppare una strategia sui social esclusivamente di tipo broadcast, poi sempre più indirizzata verso quella prospettiva di partecipazione e dialogo tra amministrazione e cittadini, più volte richiamata in questa tesi.

Secondo quanto dichiarato da Giovanni Arata, a livello qualitativo si possono individuare tre spunti di riflessione, che costituiscono anche una valutazione di quelli che saranno, o potrebbero essere, gli sviluppi della relazione tra amministrazioni pubbliche e social media nei seguenti ambiti di interesse:

1. *la crescita della dimensione di interazione vera e propria;*
2. *la differenziazione tra gli Uffici all'interno della medesima amministrazione e quindi una divisione del lavoro tra account di primo e secondo livello. E la conseguente valutazione di come possano questi, pertanto, rapportarsi con i cittadini, ridefinendo in tal modo l'architettura interna;*
3. *la differenza di uso degli strumenti social tra pubbliche amministrazioni centrali e territoriali.*

Occorre, in quanto operazione preliminare, ribadire nuovamente la necessità di strutturare una vera e propria strategia comunicativa adeguata agli strumenti di ultima generazione, affinché la si possa inquadrare all'interno di un piano di comunicazione, che preveda anche il ricorso a qualificate figure professionali cui affidare la gestione dei social.

Non si deve pertanto improvvisare la presenza sui social, anzi si devono inserire questi strumenti all'interno di una logica organizzativa multicanale, che comprenda al suo interno strumenti di vecchia e nuova generazione.

Perché il ritmo incalzante dell'innovazione richiede un continuo aggiornamento per mantenere l'adeguatezza del livello di servizio e della relativa informazione, sapendo che la presenza sui social di un'amministrazione, sia essa centrale o territoriale, è ormai difficilmente rinviabile.

Gli interventi messi in atto attraverso i siti di social networking, per far sì che la loro efficacia sia ampia e generale, devono essere prima di tutto ben comunicati dalle stesse

amministrazioni al loro interno.

Pertanto queste devono acquisire, in prima battuta, una maggiore consapevolezza della loro struttura identitaria per poi consentire una più ampia diffusione all'esterno del fulcro della loro attività.

Poi, una volta intrapresa la strada dei social come strumenti di implementazione della propria gestione organizzativa e di comunicazione, si deve tener fede a tale scelta, non abbandonando nel tempo, ma semmai aggiornandoli, i profili o le pagine che si è deciso di aprire.

Relativamente alle condizioni in cui versa il nostro Paese, Francesco Di Costanzo, nella nota introduttiva al suo testo "Cittadini di Twitter", fa una considerazione netta (che risale al 2012, anno dal quale l'assetto social italiano si è potenziato): *in Italia siamo indietro e c'è un bel pezzo di strada da fare che ci divide dagli standard di Usa e altri Stati Europei, ma anche da noi si iniziano a vedere casi interessanti, rilevanti sia dal punto di vista della comunicazione che proprio sotto il profilo del servizio reso al cittadino*¹⁵¹.

Un aspetto interessante da porre in risalto in questa sede riguarda Twitter, che, come evidenziato da Vincenzo Cosenza in un passo del suo testo "Social media ROI"¹⁵² in cui cita Davide Bennato, *se da un punto di vista tecnologico si può considerare un vero e proprio social network, da quello comunicativo tende a contribuire allo sviluppo di processi sociali più vicini ai media broadcast come radio e televisione.*

In effetti è forse il mezzo più adatto alla comunicazione istituzionale.

Dal lato dell'amministrazione, a livello organizzativo, non è da tralasciare la necessità di far convergere in un'unica volontà di intenti la comunicazione di stampa più tradizionale (legata, quindi, alle dinamiche antecedenti all'esplosione del web 2.0, e non solo) e quella progettata attraverso il contributo delle nuove piattaforme tecnologiche.

Trattandosi di istituzioni pubbliche, ed in quanto tali costruite attorno ad un asset valoriale e gestionale consolidatosi nel tempo, esse non possono del tutto abbandonare la loro logica comunicativa, ma devono riuscire ad integrarla con forme di interazione e partecipazione che contribuiscano a rendere più visibile e forte la propria connotazione identitaria e, successivamente, favoriscano il coinvolgimento del cittadino in forma innovativa e con nuove strutture organizzative, anche nelle vicende legate a tematiche di

¹⁵¹ Ne sono un esempio i casi del comune di Torino per l'attività proficua su Facebook e quello del comune di Roma per l'attenta gestione dell'account Twitter dell'azienda di trasporto pubblico locale Atac, entrambi segnalati nel terzo capitolo

¹⁵² V. Cosenza, *Social Media ROI*, pag. 12

natura istituzionale, prima quasi ignorate dall'utenza.

Si deve, tuttavia, fare i conti anche con quelle che sono le oggettive condizioni reali e considerare, quindi, la necessità di arrivare con i propri messaggi e servizi alla più ampia porzione di popolazione.

Gran parte delle azioni poste in essere dalle amministrazioni pubbliche rispondono a quelle esigenze di trasparenza ed efficienza previste dai provvedimenti legislativi succedutisi nel tempo; la direzione che si intende prendere si sviluppa in una visione partecipativa e di dialogo con i cittadini. E lo strumento più adatto, oggi, per rispondere alle nuove richieste emergenti è costituito certamente dai social network, nel cui ambito la diffusione di contenuti e di idee può essere resa ulteriormente "attraente" ed immediata attraverso la produzione di video.

Quest'ultima considerazione risulta avvalorata da specifiche esperienze nella Regione Toscana, di cui si tratta nel quarto capitolo.

Tutto questo senza però dimenticare che le nuove tecnologie non devono rappresentare soltanto una risoluzione ai problemi della pubblica amministrazione, ma sono da intendersi in primo luogo come la spinta ad un cambiamento ormai necessario e, si può dire, fisiologico.

L'obiettivo principale che ha animato il lungo processo di digitalizzazione della pubblica amministrazione è stato quello di creare un dialogo partecipativo con i cittadini ed è proprio questo legame a dover essere rafforzato ulteriormente, verso quella che viene definita la modalità *crowdsourcing*. "Condivisione delle intelligenze", questo il significato letterale dell'espressione, e quindi pieno coinvolgimento - in termini propositivi, di slancio e di innovazione - degli utenti nella gestione della cosa pubblica. L'amministrazione valuta, in tal senso, le proposte e le richieste dei cittadini, che hanno così modo di far sentire la propria voce. E lo fa in forma strutturata, prevedendo delle fasi di monitoraggio e studio approfondito dell'utenza, per percorrere al meglio la strada verso il radicamento e l'ampliamento della *customer satisfaction*.

In sintesi, la presa in considerazione delle idee e delle proposte provenienti, per così dire, "dal basso" è la direzione giusta da seguire per il raggiungimento di una totale trasparenza, dal lato dell'amministrazione, e di una vera e propria cittadinanza attiva, dal lato degli utenti.

Bibliografia

1. Belisario E., *La nuova pubblica amministrazione digitale*, 2009, Maggioli Editore, Rn
2. Casciano E., Tocci M., Minervini S., *Osservazioni socio-giuridiche sulla comunicazione pubblica istituzionale*, 2007, Uni Service, Trento
3. Castells M., *Comunicazione e potere*, 2009, Università Bocconi, Milano
4. Castells M., *La nascita della società in rete*, 2002, Università Bocconi, Milano
5. Cheli E., *Teorie e tecniche della comunicazione interpersonale*, 2004, Franco Angeli, Milano
6. Cogo G., *I social network nella PA*, 2012, Maggioli Editore, Rn
7. Cogo G., *La cittadinanza digitale*, 2010, Edizioni della Sera, Roma
8. Comunello F., *Networked sociability. Riflessioni e analisi sulle relazioni sociali (anche mediate dalle tecnologie)*, 2010, Guerini scientifica, Milano.
9. Di Costanzo F., *Cittadini di Twitter*, 2012, Indiscreto, Milano
10. Di Fraia G., *Social Media Marketing*, 2011, Hoepli, Milano
11. Faccioli F., *Comunicazione pubblica e cultura del servizio*, 2000, Carocci, Roma
12. Grandi R., *La comunicazione pubblica: teorie, casi, profili normativi*, 2001, Carocci, Roma
13. Grossi G., *L'opinione pubblica*, 2004, Laterza, Bari
14. Invernizzi E., *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, 2000, Giuffrè, Milano
15. Jenkins H., *Cultura convergente*, 2007 (tr. It.), Apogeo, Milano
16. Lovari A., *Networked Citizens - Comunicazione pubblica e amministrazioni digitali*, 2013, Franco Angeli, Milano
17. Lovari A., Masini M., *Comunicazione pubblica 2.0. Tecnologie, linguaggi, formati*, 2008, Franco Angeli, Milano
18. Mancini P., *Manuale di comunicazione pubblica*, 2008 (5° ed.), Laterza, Roma-Bari
19. Marinelli A., *Connessioni. Nuovi media, nuove relazioni sociali*, 2004, Guerini studio, Milano
20. Masini M., Lovari A., Benenati S., *Tecnologie digitali per la comunicazione pubblica*, 2013, Bonanno, Acireale
21. Mele V., Forghieri C., *Gestire le relazioni tra PA e cittadini: citizen relationship management e multicanalità*, 2005, Maggioli, Rn
22. Miani M., *Comunicazione pubblica e nuove tecnologie*, 2005, Il Mulino, Bologna
23. Parito M., *Comunicazione pubblica e nuovi media*, 2007, Ed.it, Catania
24. Pierantoni P., *La comunicazione istituzionale. Dieci anni di riforme nella pubblica amministrazione*, 2002, Pisa.

25. Prunesti A., *Enterprise 2.0. Modelli organizzativi e gestione dei social media per l'innovazione in azienda*, 2010, Franco Angeli, Milano
26. Rolando S., *La comunicazione di pubblica utilità*, 2004, Franco Angeli, Milano
27. Scotti E., Sica R., *Community management. Processi informali, social networking e tecnologie web 2.0 per la gestione della conoscenza nelle organizzazioni*, 2010, Apogeo, Milano
28. Toschi L., *La comunicazione generativa*, 2011, Apogeo, Milano

Sitografia

1. CoReCom Toscana <http://www.consiglio.regione.toscana.it/oi/default.aspx?idc=46>
2. <http://blog.ernestobelisario.eu>
3. www.accenti.giovanisi.it
4. www.agid.gov.it
5. <http://altis.unicatt.it/altis-divisioni-public-management>
6. www.archivio.cnipa.gov.it
7. www.archivio.digitpa.gov.it
8. <http://www.audiweb.it/news/newsiab-forum-2014/>
9. www.blogmeter.it
10. www.camera.it
11. www.censis.it
12. www.cittadiniditwitter.it
13. www.ec.europa.eu/europe2020
14. www.eur-lex.europa.eu
15. www.formez.it
16. www.funzionepubblica.gov.it
17. www.gazzettaamministrativa.it
18. www.giovanisi.it
19. www.governo.it
20. www.indire.it
21. www.intoscana.it

22. www.istat.it
23. www.lineamica.gov.it
24. www.open.toscana.it
25. www.opencomunicazione.it
26. www.parlamento.toscana.it
27. www.partecipazione.formez.it
28. www.portal.forumpa.it
29. www.publicus.net
30. www.qualitapa.gov.it
31. www.raccoltanormativa.consiglio.regione.toscana.it
32. www.saperi.forumpa.it
33. www.smartinnovation.forumpa.it
34. www.toscana-notizie.it
35. www.treccani.it
36. www.vincos.it

Ringraziamenti

Intendo ringraziare innanzitutto la mia famiglia che mi ha sostenuto anche in questo nuovo percorso di studi.

Un ringraziamento speciale va a Dario, che ha saputo darmi, anche da lontano, la forza ed i consigli giusti al momento giusto, in particolare nei momenti complicati (pochi per fortuna), come capita in ogni processo di crescita.

Ed ora veniamo ai compagni di corso, ai quali va il riconoscimento della loro capacità di avermi fatto sempre sentire a casa; in particolare grazie a Noemi e Alessia con cui è nata una splendida e profonda amicizia, che continuerà, e ne sono certa, anche in futuro.

Loro hanno reso questi anni indimenticabili e pieni anche di risate e spensieratezza, che ogni tanto ci vogliono.

Un grazie istituzionale, ma sentito, alla professoressa Cecilia Morandi che mi ha guidato con assiduità e competenza nella stesura di questo lavoro. Ed anche al professor Luca Toschi, nella sua veste di correlatore.

Credo di non dimenticare nessuno, anzi sì: un pensiero speciale va a Firenze, città in cui ho conosciuto una dimensione di vita diversa che ho intenzione di continuare a scoprire.