



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
FIRENZE

Scuola di  
Scienze Politiche  
"Cesare Alfieri"

**Corso di Laurea Magistrale in**

*Comunicazione Strategica*

**La comunicazione pubblica al servizio delle nuove  
generazioni.**

**Il portale Giovani Sì della Regione Toscana**

**Relatore:** *Prof.ssa Laura Solito*

**Candidato:** *Furio Sbolgi*

**Anno Accademico 2012/2013**

# Indice

<i>Premessa</i> .....	9
<b>CAPITOLO 1</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1 Comunicare nella contemporaneità</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2 Comunicare: un'attività non banale</b> .....	<b>16</b>
1.2.1 Il percorso normativo a supporto del cambiamento nella Pubblica Amministrazione .....	19
1.2.2 Comunicazione ed integrazione .....	20
1.2.3 L'E-Government .....	21
1.2.4 "Il piano di azione di e-government" e "le linee guida del governo per lo sviluppo della società dell'informazione" e "Piano di Azione e-europe 2011-2015" .....	22
1.2.5 Quali sono i cambiamenti nella PA? .....	26
1.2.6 L'E-Democracy .....	27
1.2.7 Rapporto tra e-democracy e e-government .....	29
1.2.8 Dati 2.0, e open data .....	31
<b>1.3 Un nuovo rapporto: tra pubblico e privato</b> .....	<b>36</b>
1.3.1 Le forme della comunicazione: diversità e similitudini .....	36
1.3.2 Un relazione "forte" e "innovativa" .....	39
1.3.3 Orientamento al mercato e "customer satisfaction" .....	42
1.3.4 Il marketing istituzionale .....	43
1.3.5 PA e cittadini-utenti: apertura ad una nuova mentalità .....	44
1.3.6 Considerazioni .....	45
<b>CAPITOLO 2</b> .....	<b>47</b>
<b>2.1 I nuovi media</b> .....	<b>47</b>
2.1.1 L'era biomediativa .....	49
<b>2.2 Internet</b> .....	<b>50</b>
2.2.1 La time line del World Wide Web .....	51
2.2.2 Le fasi evolutive del WWW: .....	52
2.2.3 I social network: .....	54
2.2.4 I Blog: .....	57
<b>2.3 I consumi digitali degli italiani</b> .....	<b>57</b>

<b>2.4 I social media nella PA .....</b>	<b>60</b>
2.4.1 Comunicazione istituzionale online .....	62
2.4.2 Le linee guida dei siti web della PA previste dall'art.4 della Direttiva 8/2009.....	62
2.4.3 Prospettive di sviluppo.....	63
2.4.4 Giovani, nuovi media e PA.....	64
<b>2.5 Il “digital divide” .....</b>	<b>67</b>
2.5.1 I giovani digitali.....	71
2.5.2 Il divario digitale tra i giovani .....	72
2.5.3 Tanti giovani differenti o giovani omologati? .....	73
<b><i>CAPITOLO 3</i>.....</b>	<b>75</b>
<b>3.1 I servizi informativi offerti al cittadino attraverso le nuove tecnologie.....</b>	<b>75</b>
3.1.1 I Portali per la PA .....	77
3.1.2 Livelli di informatizzazione di un portale.....	79
<b><i>CAPITOLO 4</i>.....</b>	<b>103</b>
<b>4.1 Il processo delle ICT: Come si presentano le Amministrazioni Pubbliche della Toscana? .....</b>	<b>103</b>
4.1.1 Tendenze in rapporto al lavoro dei giovani toscani .....	109
<b>4.2 Il progetto “Giovanisì” .....</b>	<b>111</b>
4.2.1 Il progetto “Giovanisì” dalla nascita ad oggi .....	112
4.2.2 Il percorso di attuazione del progetto “Giovanisì” .....	114
4.2.3 Il percorso “social”: la comunicazione 2.0 .....	117
4.2.4 Gli strumenti 2.0 e il sito web .....	118
4.2.5 I numeri di Giovanisì .....	130
<b>4.3 Analisi del rapporto tra social network e il portale “Giovanisì” .....</b>	<b>131</b>
4.3.1 Riflessioni finali.....	143
<b>Bibliografia:.....</b>	<b>145</b>

## Indice delle figure

Figura 1 <i>Home page del sito Giovanisì</i> .....	119
Figura 2 <i>Livello 1 di informatizzazione</i> .....	120
Figura 3 <i>Livello 2 di informatizzazione</i> .....	121
Figura 4 <i>Livello 3 e 4 di informatizzazione</i> .....	122
Figura 5 <i>Logo accesso al sistema utenti registrati</i> .....	123
Figura 6 <i>Livello di informatizzazione 3 e 4</i> .....	124
Figura 7 <i>Livello di informatizzazione 3 e 4</i> .....	124
Figura 8 <i>Livello di informatizzazione 3 e 4</i> .....	125
Figura 9 <i>I canali social sul sito Giovanisì</i> .....	126
Figura 10 <i>Esempio di richiesta informazione e analisi del tipo di linguaggio adottato dal progetto nei social</i> .....	126
Figura 11 <i>Home Blog Accenti</i> .....	129
Figura 12 <i>Ufficialità delle pagine social</i> .....	132
Figura 13 <i>Panoramica degli Insight della pagina Facebook Giovanisì</i> .....	136

## Indice delle tabelle

Tabella 1 <i>L'evoluzione del consumo dei media</i> .....	59
Tabella 2 <i>Principali ostacoli nell'utilizzo delle ICT</i> .....	104
Tabella 3 <i>Amministrazioni locali che hanno adottato tecnologie utili alla riduzione dei costi (valori %) Toscana e Italia 2012</i> .....	105

## Indice dei grafici

Grafico 1 <i>Dataset Open Data di Amministrazioni pubbliche, marzo 2012 - febbraio 2013</i> .....	33
Grafico 2 <i>Numero di dataset Open Data della PA catalogati per tipologia di contenuto, giugno 2013</i> ....	33
Grafico 3 <i>Opinioni sulle opportunità generate dalla diffusione degli Open data in Italia</i> .....	35
Grafico 4 <i>Tipologia, Livello, Area geografica</i> .....	82
Grafico 5 <i>Dominio .gov.it e Update</i> .....	85
Grafico 6 <i>Funzioni</i> .....	86
Grafico 7 <i>Uso social network e Social plug-in</i> .....	87
Grafico 8 <i>Social network e Update</i> .....	88
Grafico 9 <i>Fan e People talking about</i> .....	89
Grafico 10 <i>Followers</i> .....	90
Grafico 11 <i>YouTube e Video</i> .....	91
Grafico 12 <i>Utenti iscritti e Visualizzazioni</i> .....	92
Grafico 13 <i>La tua età e La tua situazione attuale</i> .....	95
Grafico 14 <i>Il tuo utilizzo internet e Uno dei siti della PA</i> .....	95
Grafico 15 <i>Focus target esterno</i> .....	96
Grafico 16 <i>Trovi esaustive le info presenti sui siti della PA? E a quali canali alternativi ricorri?</i> .....	97
Grafico 17 <i>Quale approccio più utile per i servizi info della PA? E cosa miglioreresti della comunicazione web della PA?</i> .....	98
Grafico 18 <i>Amministrazioni locali che svolgono alcune attività in maniera informatizzata (valori %) Toscana e Italia 2012</i> .....	106
Grafico 19 <i>Comuni che forniscono punti di accesso Wi-Fi gratuiti nel proprio territorio, per classe demografica (valori %) Toscana e Italia 2012</i> .....	107

Grafico 20 <i>Barriere all'uso delle tecnologie nei comuni per ampiezza demografica (valori %) Toscana e Italia 2012</i> .....	108
Grafico 21 <i>Principali ostacoli percepiti alla diffusione delle ICT nelle Amministrazioni locali. Toscana e Italia. Anno 2012 (valori percentuali)</i> .....	108
Grafico 22 <i>Principali ostacoli alla diffusione delle ICT nei grandi Comuni. Toscana e Italia. Anno 2012 (valori percentuali)</i> .....	109
Grafico 23 <i>Like e Persone che ne parlano agosto - dicembre 2013</i> .....	132
Grafico 24 <i>Livello di conoscenza del progetto</i> .....	134

## Indice dei post

Post 1 .....	137
Post 2 .....	138
Post 3 .....	139
Post 4 .....	140
Post 5 .....	141
Post 6 .....	141
Post 7 .....	141
Post 8 .....	142
Post 9 .....	142
Post 10 .....	143



## Premessa

Questo lavoro è stimolato dai dubbi e dalle perplessità in cui ci si imbatte davanti alla complessità dei processi di trasformazione della vita pubblica e privata con l'avvento dei nuovi media. La curiosità sulla materia è stata alimentata, in particolare, dal serrato dibattito riguardo alle trasformazioni della sfera pubblica e sulla mutazione delle frontiere tra pubblico e privato determinate anche dall'irruzione dei nuovi media nel campo della comunicazione.

Le tesi contenute in questo lavoro muovono principalmente su due filoni d'indagine.

Da un lato, l'analisi sia tecnica che sociologica legata all'avvento delle nuove tecnologie nei processi comunicazionali che ha ridefinito le strategie delle organizzazioni pubbliche e private sempre più interconnesse. Dall'altro, come tale rivoluzione copernicana trovi, o debba trovare applicazione nell'ambito della comunicazione istituzionale, come preconditione per il recupero di un rapporto positivo tra il cittadino-utente e la Pubblica Amministrazione. A questi temi sono dedicati i primi due capitoli del presente contributo.

Il terzo capitolo della tesi è dedicato all'esame dei processi legati alla ICT sulla base di dati statistici ad oggi disponibili. I temi presi in esame riguardano in particolare il livello di adesione e di utilizzo delle nuove tecnologie delle pubbliche amministrazioni, il grado di fruizione e soddisfazione dei cittadini. A tal fine ci siamo avvalsi di alcune ricerche sul rapporto tra i servizi informativi online della P.A. e le giovani generazioni.

Nel quarto capitolo l'attenzione è invece rivolta al contesto toscano: rifletteremo, sulla base di ulteriori dati di ricerca, su come i processi analizzati sul piano generale nei primi due capitoli si dispieghino e trovino applicazione empirica nelle amministrazioni pubbliche della Toscana, in particolare nell'ente regionale.

La parte conclusiva è dedicata all'analisi del progetto "Giovanisi" all'interno del quale sono osservabili quei processi di cambiamento tecnologico descritti nelle parti precedenti. L'analisi è qui scaturita sia dalla raccolta dei materiali informativi autoprodotti dalla Regione Toscana, sia da un piccolo studio condotto sull'uso dei social media nel Progetto "Giovanisi" che sostanziano la parte conclusiva del lavoro.

# CAPITOLO 1

## ***1.1 Comunicare nella contemporaneità***

Nella società odierna la necessità di comunicare, di conoscere e di sapere è aumentata assieme alla varietà e al legame dei soggetti e dei settori del sapere coinvolti nella vita organizzativa, in parallelo al ritmo delle innovazioni tecnologiche. La sempre maggiore complessità tecnologica, sociale e culturale, ha contribuito a rendere più evidente il rapporto di forte interdipendenza tra processi organizzativi e processi comunicativi. Ogni organizzazione si trova ad operare in contesti caratterizzati da quelle tendenze socio-economiche che hanno condotto al fenomeno della globalizzazione: liberalizzazione, interconnessione ed integrazione dei mercati, diffusione delle ICT (Information and Communication Technology), sono al contempo cornici dello scenario internazionale dell'azione organizzativa e propulsori del cambiamento, oltre che generatori di sviluppo per i soggetti pubblici e privati. Anthony Giddens definisce la globalizzazione come *“l'intensificazione di relazioni sociali mondiali che collegano tra loro località distanti facendo sì che gli eventi locali vengano modellati dagli eventi che si verificano a migliaia di chilometri di distanza e viceversa”*.<sup>1</sup> Anche in Italia le organizzazioni di tipo pubblico e le organizzazioni di natura imprenditoriale, ritrovandosi inserite in tali scenari, stanno rispondendo attraverso profondi processi di ristrutturazione.

Per descrivere e comprendere il processo tecnologico, economico e sociale in cui operano individui e organizzazioni e per afferrare il senso della crescente conoscenza tra processi organizzativi e processi comunicativi, può essere indicativo riferirsi al paradigma della rete network analysis.

*“La network analysis rappresenta un modo nuovo e diverso di porre domande su come e perché funziona la società, che si riconnette direttamente alla tradizione sociologica di Simmel e Von Wiese, che eleggono ad oggetto della sociologia e del sociale la relazione sociale, i sistemi di interdipendenza concretamente attivi in specifici spazi sociali. La novità è data dal fatto che oggetto della riflessione non sono, separatamente e a seconda della prospettiva, i sistemi sociali, le azioni dotate di senso, il complesso delle*

---

<sup>1</sup> A. Giddens, *Le conseguenze della modernità*, Bologna, Il Mulino, 1994, p.71.

*motivazioni e delle spinte individuali, le forme della riutilizzazione, generalizzazione e istituzionalizzazione dei comportamenti, che diverrebbero “complessi” coerenti di condizionamento del comportamento umano: oggetto dell’analisi è l’agente in interazione, che produce e riproduce con l’azione il sistema di interdipendenza di cui fa parte.”*<sup>2</sup>

Reti organizzative, informatiche, civiche: negli ultimi dieci anni il modello del network ha pervaso quasi tutti gli ambiti della vita sociale, affermandosi come caratteristica trasversale della società contemporanea.<sup>3</sup>

Il concetto di villaggio globale coniato da McLuahn, da interpretare come una sorta di grande rete socio-tecnica, composta da tanti settori che tendono ad inter-connettersi e ad inter-operare. Sinergie, cooperazioni, abbattimenti delle distanze geografiche e culturali si delineano dunque come alcune delle principali direzioni intraprese dagli attori di una società dell’informazione e della conoscenza, che produce parallelamente nuove politiche del controllo, nuove barriere di accesso all’informazione, nuove modalità di sorveglianza. Le immagini riportate dai concetti di rete a sistema aperto, consentono di visualizzare il “paesaggio” in cui si muovono le organizzazioni complesse e di individuare nella comunicazione internodale, interno, esterno l’elemento centrale dei processi culturali ed organizzativi del terzo millennio. In questo lavoro si focalizzerà quindi l’attenzione sulla dimensione comunicativa interna alle organizzazioni e sulle modalità comunicative che esse attuano verso l’esterno<sup>4</sup>. Quando si parla di organizzazioni, ci si riferisce in linea generale a tutte quelle strutture sociali complesse basate su regole, all’interno delle quali gruppi di individui vivono e lavorano perseguendo obiettivi condivisi. Le organizzazioni istituzionali, i vari enti, in generale tutte le pubbliche amministrazioni sono investite da processi di dematerializzazione, delocalizzazione e virtualizzazione delle attività comunicative. Le comunicazioni e le relazioni tra gli appartenenti ad un’organizzazione e l’ambiente esterno vengono sempre più affiancate dalle nuove tecnologie che, oltre a facilitare gli scambi di informazione e ad annullare le barriere fisiche e spaziali tra persone e gruppi, condizionano le modalità

---

<sup>2</sup> P. Di Nicola, *La rete: metafora dell’appartenenza. Analisi strutturale e paradigma di rete*, Milano, Franco Angeli, 1998, p.10.

<sup>3</sup> F. Faccioli, *Comunicazione pubblica e cultura del servizio*, Roma, Carocci Editore, 2000.

<sup>4</sup> L. Solito & C. Sorrentino, “La condivisione comunicativa. Come le trasformazioni della sfera pubblica modificano i rapporti fra istituzioni e cittadini”, in M. Masini, A. Lovari & S. Benati (a cura di), *Comunicazione pubblica digitale*, Roma, Bonanni Editore, 2009, pp. 41-42.

e l'essenza stessa dell'interazione comunicativa, facendo emergere nuove opportunità e nuovi problemi. I nuovi media con i loro vari componenti: computer, reti telematiche, nuove procedure elettroniche sono gli spazi dove si fondono comunicazione, organizzazione e produzione. Oggi le tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono gli strumenti delle politiche di cambiamento di molte organizzazioni. I livelli raggiunti dal web e dalle reti, stanno risolvendo numerosi problemi relativi alla gestione della comunicazione e del controllo, all'insegna della potenza distributiva e della facilità d'uso. L'organizzazione della conoscenza in archivi digitalizzati e l'architettura web hanno reso possibile la diffusione della rete internet. Il fatto che tale tecnologia non sia più confinata nei centri specialistici di elaborazione dati, è il fenomeno di massa relativo alla comunicazione più importante dopo la diffusione della televisione.<sup>5</sup> Comunicare è sinonimo di trasmettere, informare ma significa soprattutto mettere in comune qualcosa: gli uomini, attraverso la comunicazione interagiscono, condividono valori ed esperienze, definendo in questo modo la loro appartenenza ad una comunità. Come ci suggerisce Lucia D'Ambrosi *“la comunicazione sollecita, dunque, la partecipazione in quanto favorisce un insieme di relazioni che l'individuo instaura con altri soggetti per assumere comportamenti preposti all'adesione collettiva di questioni sociali, civiche, politiche”*.<sup>6</sup>

Attraverso le tecnologie della comunicazione si instaura, quindi, un nuovo modo di comunicare che consiste nel veicolare elementi culturali e contribuisce alla formazione di processi identitari.<sup>7</sup>

Nella società dell'informazione dunque, da un lato l'elemento visivo, l'immagine, acquista valore strategico e globalizzante e dall'altro l'individuo, i cui orientamenti di gusto sono il motore del mercato e dello sviluppo delle organizzazioni, diviene più competente e consapevole.<sup>8</sup> La conoscenza della buona gestione di questi elementi nell'organizzazione, fa sì che oggi si investa nella comunicazione dotandosi di professionalità e mezzi in grado di affrontare al meglio questa complessità.

---

<sup>5</sup> T. Berners-Lee, 1999, *L'architettura del nuovo Web*, Milano, Feltrinelli Editore, 2001.

<sup>6</sup> L. D'Ambrosi & L. Massoli, “Processi partecipativi in rete. Nuove forme di collaborazione tra istituzioni e cittadini”, in M. Masini, A. Lovari, S. Benati (a cura di), *Comunicazione pubblica digitale*, Roma, Bonanni Editore, 2009, p. 65.

<sup>7</sup> A. Rovinetti, *Comunicazione pubblica, sapere e fare*, Milano, Il Sole 24 ore, 2010.

<sup>8</sup> F. Faccioli, 2000, *Op. cit.*

L'organizzazione è, pertanto, una rete relazionale complessa che veicola e riceve informazione dai nodi della rete rappresentati dai membri e dai gruppi di membri che presidiano determinate funzioni.<sup>9</sup> Alla base dei processi culturali e sociali, a vari livelli ci sono le risorse fondamentali che l'essere umano utilizza per adattarsi all'ambiente e per essere partecipe di un gruppo: l'apprendimento e la comunicazione.

Ogni organizzazione, così come ogni gruppo umano si trova ad operare in un ambiente culturale di riferimento e, a sua volta, crea un proprio ambiente interno. Sviluppa una propria cultura generata dall'insieme della filosofia che ispira l'agire organizzativo, gli obiettivi raggiunti e quelli da raggiungere, i prodotti realizzati nel corso della sua storia e quelli che intende realizzare in futuro, la tensione emotiva interna e le politiche di pianificazione e sviluppo.

La cultura di un'organizzazione si sviluppa nella comunicazione interna e verso l'esterno ad opera dei propri membri secondo le dinamiche di adattamento e influenza che caratterizzano l'iter formativo delle identità individuali e collettive. L'organizzazione tende a regolarsi e a mantenere il proprio equilibrio attraverso norme, gerarchie, livelli di autorità che inquadrano e pongono dei limiti alla libertà e alla soggettività di cui è portatore qualunque essere umano quando entra e si muove in un gruppo sociale.

Tra ambiente esterno e membri che costituiscono una determinata organizzazione vi è un continuo fluire di informazioni e forme di reciproco condizionamento. L'organizzazione contemporanea è da interpretare come un sistema aperto e non più come una struttura burocraticamente chiusa nella difesa della propria stabilità. L'organizzazione emerge come un sistema psico-sociale complesso nel quale convivono personalità diverse legate da un substrato culturale comune in grado di garantirne la coesione.<sup>10</sup> In questo senso la comunicazione è da intendersi come integrazione tra interno ed esterno, tra macrostrategie di immagine e tecnologie per la diffusione dei messaggi, tra team-work e stili personali di gestione delle relazioni, tra socialità e progettazione.

---

<sup>9</sup> AA.VV., *Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche*, Roma, Edizioni Scientifiche Italiane, 2004.

<sup>10</sup> L. Solito & C. Sorrentino, "La condivisione comunicativa. Come le trasformazioni della sfera pubblica modificano i rapporti fra istituzioni e cittadini", in M. Masini, A. Lovari & S. Benati (a cura di), *Comunicazione pubblica digitale*, Roma, Bonanni Editore, 2009, p. 42.

Ognuno di noi è al contempo cittadino, utente, cliente, vale a dire beneficiario di servizi che rappresentano dei diritti di cui gode in qualità di appartenente ad una comunità e, nello stesso tempo, soggetto-consumatore che si muove nel mercato dei beni e dei servizi scegliendo cosa e come acquistare sulla base di conoscenze, atteggiamenti e pulsioni personali. L'intreccio tra pubblico e privato è sempre più pervasivo e gli utenti-clienti di imprese pubbliche e private sono i destinatari di una comunicazione che mira ad instaurare rapporti di fiducia finalizzati a far conoscere attività, a diffondere servizi, prodotti, a sviluppare comportamenti d'acquisto. Le organizzazioni, sia pubbliche che private, centrate sino a poco tempo fa sui sistemi di programmazione e controllo per la propria autoregolazione, si manifestano oggi sempre più nella loro dipendenza dall'ambiente esterno aumentando, perciò, i livelli di flessibilità e di accesso alle risorse esterne, sviluppando relazioni ed attuando strategie per affrontare al meglio il cambiamento derivante dal continuo adattamento all'ambiente.

Ogni epoca storica è caratterizzata da teorie economiche e sociali che generano modelli di organizzazione in cui viene data importanza ad una o più funzioni (programmazione-controllo; informatica; comunicazione) e parallelamente prendono piede determinati approcci alla Comunicazione sino alla diffusione di alcuni modelli prevalenti. Le organizzazioni si trovano oggi ad operare in un contesto dinamico e a convivere con una crescente complessità interna ed esterna.<sup>11</sup> Tecnologie in rapido sviluppo, variazioni economiche imprevedibili, mutamenti imprevisi nella domanda da parte dei clienti e nell'offerta da parte dei concorrenti, la molteplicità delle professionalità coinvolte, e la tensione ad innovarsi spingono l'organizzazione contemporanea a diversificarsi, a delegare e a decentrare. L'organizzazione dovrà allora investire energie nel coordinare le sue parti basandosi su meccanismi flessibili e meno formali. Appare chiaro che ogni agire comunicativo è commisurato all'entità dell'organizzazione e al suo contesto socio-culturale di riferimento. Attuare strategie di comunicazione significa, quindi, impegnarsi in attività dove pianificazione e progettazione vanno utilizzate in modo "sensibile" da parte del management, direttori d'area ed esperti. Le tecniche e gli strumenti rappresentano l'aspetto operativo di una strategia comunicativa che fonda invece la sua efficacia sulla capacità di comprendere, ascoltare e interpretare utilizzando energie

---

<sup>11</sup> AA.VV., 2004, *Op. cit.*

creative che, attraverso la conoscenza, l'intuizione e la programmazione consentano di raggiungere gli obiettivi prefissati. Gli obiettivi di sedurre e manipolare i gusti del pubblico che perseguivano le prime forme di pubblicità indiscriminata vanno gradualmente integrati in una comunicazione pubblicitaria di tipo informativo, ispirata da razionalità, qualità e trasparenza. L'individuo va posto al centro delle strategie di sviluppo delle organizzazioni moderne: il cliente-consumatore è divenuto nel tempo più esperto e più responsabile richiedendo alle imprese maggiore affidabilità, efficienza, sicurezza.<sup>12</sup> Pertanto, le politiche produttive che mirano ad intercettare i bisogni di un soggetto che attua pratiche d'acquisto in modo informato e sofisticato dovranno prevedere una comunicazione esterna più dettagliata e tarata sulla fascia di pubblico (target) cui le organizzazioni commerciali si vogliono riferire per commercializzare un determinato prodotto/servizio. Al contempo, assumono sempre più importanza i soggetti interni all'organizzazione, l'attenzione verso le dinamiche di gruppo, la gestione delle professionalità disponibili e la consapevolezza che la connessione e l'integrazione tra interno ed esterno passano proprio attraverso i membri che sono uno dei veicoli principali di comunicazione, essendo essi stessi portatori della cultura organizzativa.<sup>13</sup> Come si è accennato, in uno scenario caratterizzato da processi di globalizzazione dei mercati, evoluzione delle tecnologie e crescente complessità sociale per un'azienda moderna interessata allo sviluppo e al miglioramento della propria cultura e del know-how dei suoi dipendenti, assume fondamentale importanza la creazione di aree di scambio di informazioni. Attraverso lo sviluppo della trasversalità e reticolarità comunicativa si configura la nuova azienda policellulare, un luogo dove si vorrebbe tendere ad una reale elaborazione collettiva dell'intelligenza organizzativa.<sup>14</sup>

Si parla molto di tecniche di comunicazione che dovrebbero permetterci di favorire il dialogo, di farci capire più facilmente, di raggiungere l'obiettivo che perseguiamo attraverso il processo comunicativo ma che, soprattutto, dovrebbe insegnarci ad ascoltare l'altro. Spesso, la comunicazione non è efficace perché ci limitiamo ad udire ciò che l'altro dice ma non lo ascoltiamo, non facciamo nostro il suo pensiero, le sue

---

<sup>12</sup> F. Faccioli, 2000, *Op. cit.*

<sup>13</sup> *Ibidem.*

<sup>14</sup> *Ibidem.*

idee, le sue esigenze, le sue proposte. Al contrario, si rischia di restare spesso insoddisfatti dal confronto con l'interlocutore, semplicemente perché l'uno non ha prestato attenzione all'altro. Una modalità del genere, così come riguarda i rapporti interpersonali può altrettanto riguardare i rapporti che intercorrono tra istituzioni pubbliche e cittadini. È necessario che in ogni forma di contatto tra la PA e i cittadini si realizzi una comunicazione vera ed efficace, caratterizzata da un rapporto circolare in cui diversi attori coinvolti assumono un ruolo attivo, sia nella elaborazione del messaggio che nella sua contestuale ricezione.<sup>15</sup>

La comunicazione, inoltre, deve calibrarsi sulle particolarità e sulle specifiche esigenze di un determinato territorio, cercando di interpretarle e soddisfarle quanto più possibile. Va modellata in base alle caratteristiche della popolazione e del singolo ente in cui si svolge. La comunicazione, quando ben fatta, stimola il cambiamento attraverso nuove e continue proposte, semplifica i linguaggi, gli iter amministrativi, gli adempimenti burocratici oltre a contribuire alla promozione di servizi di accresciuta qualità. La comunicazione è uno strumento fondamentale per qualsiasi amministrazione che opera con i cittadini per il loro interesse in un rapporto che non sia elusivamente unilaterale ma possa diventare bilaterale e quindi più funzionale ed efficiente. Il cittadino esce dal suo ruolo passivo di amministrato, per contribuire attivamente alla risoluzione dei problemi mettendo a disposizione dell'amministrazione le sue idee, competenze, energie e capacità. Valori che, unitamente alle risorse organizzative umane e finanziarie dell'amministrazione, garantiscono, non solo il soddisfacimento delle esigenze dei singoli individui ma contribuiscono in modo determinante alla soluzione dei problemi di interesse generale.

## ***1.2 Comunicare: un'attività non banale***

Nella Pubblica Amministrazione come nell'azienda privata l'archiviazione delle informazioni è di basilare importanza. Le procedure di comunicazione formale scritta stanno vivendo il passaggio dal cartaceo all'elettronico. Da circa due decenni le

---

<sup>15</sup> F. Faccioli, 2000, *Op. cit.*



tecnologie informatiche stanno supportando, affiancando e sostituendo pratiche di registrazione, protocollazione e comunicazione da sempre basate su carta, sull'uso dell'inchiostro e su vidimazioni mediante firme e timbrature apposte "a mano" oltre che sulla conservazione dei documenti in archivi fisici. Oggi, l'uso delle nuove tecnologie in ambito organizzativo consente di superare le primitive funzioni di base quali la registrazione ed elaborazione di dati legate alla velocità ed affidabilità di processazione e al risparmio economico e spaziale. Grazie alle possibilità di interconnessione ed interoperabilità offerte dalle reti di collegamento tra personal computer le organizzazioni, in particolare nella P.A., vivono una stagione di rinnovamento amministrativo e di nuova gestione delle informazioni.<sup>16</sup> L'organizzazione pubblica, attraverso l'uso dei new media e delle reti telematiche, ha l'occasione di espandere la sua presenza oltre la dimensione fisica delle proprie sedi e dei propri uffici rendendosi visibile ed offrendo servizi erogabili elettronicamente. L'organizzazione trasferisce la propria immagine in un ambiente parallelo a quello reale, privo di confini spazio-temporali all'interno di un territorio di pura informazione e comunicazione dove è possibile comunicare interattivamente. I siti web che popolano Internet consentono l'accesso a fonti informative d'ogni genere e l'abbattimento delle distanze. Tale modalità consente di elaborare dati a distanza tra i dipendenti dell'organizzazione. I siti Web rappresentano i nuovi strumenti/luoghi di sviluppo dell'organizzazione contemporanea. Le reti composte da nodi costituiti da macchine, elaboratori, schermi, con cui operano individui si configurano sempre più come ambienti paralleli a quelli reali. Territori concettuali in cui è possibile relazionarsi e eseguire operazioni che producono effetti sulla realtà oggettiva (acquisti online, conferenze virtuali, ecc). Le nuove forme di interattività e di comunicazione a distanza contribuiscono a formare un nuovo senso di comunità, a ridefinire il concetto di cittadinanza e appartenenza.

Questi processi vengono definiti con i termini "sburocratizzazione", "informatizzazione" delle strutture pubbliche.<sup>17</sup> L'opera di modernizzazione sancita ed avviata da alcune leggi degli ultimi anni deve svilupparsi sia sul versante tecnologico, sia sul versante relazionale e comunicativo attraverso l'emergere di nuovi principi per

---

<sup>16</sup> A. Lovari, "Basta un post? Il ruolo dei media sociali nel rapporto tra amministrazioni pubbliche e cittadini", in M. Masini, A. Lovari & S. Benati (a cura di), *Comunicazione pubblica digitale*, Roma, Bonanni Editore, 2009, pp. 86-90.

<sup>17</sup> F. Faccioli, *Op. cit.*

l'espletazione e l'organizzazione del lavoro. Efficienza, precisione, decoro e simpatia, dovranno ispirare il comportamento di impiegati e personale a contatto con il pubblico (sportelli informativi, ecc.) al fine di instaurare un clima positivo con il cittadino, comunicando una buona immagine dell'organizzazione. La comunicazione istituzionale di interesse generale ha l'obiettivo di pubblicizzare e rendere comprensibili le attività e la produzione normativa della PA in nome del diritto del cittadino ad essere informato e reso partecipe delle decisioni e dei provvedimenti che lo riguardano. I valori della trasparenza, della semplificazione, della partecipazione lentamente ma progressivamente sembrano sostituire la cultura amministrativa rimasta chiusa e fortemente centralizzata; scenario tipico dell'agire burocratico dello Stato e dei suoi organismi, così come lo abbiamo conosciuto fino a pochi anni orsono. Lo Stato diviene gradualmente sistema aperto, rete informativa e relazionale essenziale per la cittadinanza. L'immagine di una qualsiasi amministrazione, dei progetti che gestisce, delle persone che vi operano diviene sempre più importante. Fare comunicazione sull'immagine significa agire sui comportamenti, significa costruire l'immagine di un ente attraverso la formazione degli individui che vi lavorano e attraverso la comunicazione e la pratica di nuovi principi. Come dicevamo, le tendenze del fare comunicazione pubblica contemporanea seguono il doppio binario delle nuove tecnologie e delle attività di formazione. Si tratta degli assi portanti della società moderna della conoscenza e della comunicazione. La necessità di saperi e comportamenti sempre aggiornati e mirati indirizza le politiche di sviluppo delle infrastrutture informative e del capitale umano. Le organizzazioni pubbliche, da un lato devono fare propri i principi e gli obiettivi dell'efficacia e dell'efficienza che contraddistinguono l'operato imprenditoriale, dall'altro devono impegnarsi nella semplificazione delle attività relative alle forme di comunicazione rendendosi più trasparenti e aprendo la strada ad una maggiore partecipazione del cittadino. I membri delle organizzazioni si trovano a confrontarsi con nuovi linguaggi e nuovi ambienti informativi e comunicativi, con nuove modalità di apprendimento (e-learning) di espletamento del lavoro (Telelavoro), che garantiranno maggiori livelli di autonomia, libertà e personalizzazione nella loro vita professionale<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> L. Solito & C. Sorrentino, "La condivisione comunicativa. Come le trasformazioni della sfera

### **1.2.1 Il percorso normativo a supporto del cambiamento nella Pubblica Amministrazione**

E' facile cogliere un'ideale continuità che lega due leggi chiave che afferiscono agli apparati amministrativi tese a rinnovare e mettere ordine nell'ambito delle attività della comunicazione. Si tratta di leggi approvate all'inizio ed alla fine del decennio scorso: la legge sul procedimento amministrativo (n. 241/1990) e la legge sulla comunicazione pubblica (n. 150/2000). Disciplinare in senso generale l'attività di comunicazione delle pubbliche amministrazioni, infatti, sarebbe stato impensabile senza il cambiamento sostanziale e di prospettiva introdotto da questi due dispositivi legislativi che ridefiniscono il cosiddetto procedimento amministrativo. Per la prima volta nella storia del nostro Paese le Amministrazioni centrali e locali sono indotte a riconoscere che i privati cittadini sono molto di più che semplici amministrati, utenti o assistiti. Sono compiutamente cittadini ed in quanto tali diventano partecipi, a pieno titolo, del processo decisionale pubblico. Con l'ausilio delle tecnologie interattive i cittadini entrano nel procedimento diventando in prima persona attori dei processi amministrativi. Per riuscire a soddisfare i bisogni e per dare qualità al servizio svolto, le amministrazioni pubbliche hanno iniziato a usare, supportate da norme incisive, strumenti come la "carta dei servizi" o strategie per modellare i servizi sui bisogni dei cittadini come la "Customer Satisfaction"<sup>19</sup>. Naturalmente tutto ciò ha efficacia solo se le Amministrazioni non si limitano ad informare ma aderiscono ad una "cultura della comunicazione" (comunicazione intesa come complesso e articolato sistema di rapporti socio-culturali) che naturalmente è cosa diversa dalla semplice informazione unilaterale. Al di fuori di questa dimensione i cittadini difficilmente possono acquisire la sovranità che spetta loro, peraltro, sancita dalla Carta Costituzionale, tutt'al più conserveranno il ruolo di utenti o clienti.

---

pubblica modificano i rapporti fra istituzioni e cittadini", in M. Masini, A. Lovari & S. Benati (a cura di), *Comunicazione pubblica digitale*, Roma, Bonanni Editore, 2009, pp. 43-44.

<sup>19</sup> A. Tanese, G. Negro & A. Gramigna, *La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche*, Catanzaro, Rubbettino Editori, 2003.

## 1.2.2 Comunicazione ed integrazione

Come le api sono indicatori della qualità dell'ecosistema visto che non sopravvivono in un ambiente inquinato, allo stesso modo la comunicazione pubblica è un indicatore della qualità dei rapporti fra cittadini e Amministrazioni.<sup>20</sup> E' difficile che possa esserci una buona comunicazione pubblica laddove l'Amministrazione non rispetta le esigenze dei cittadini ed i principi di efficienza, imparzialità e trasparenza dell'azione amministrativa. Le Amministrazioni pubbliche, infatti, comunicano non solo attraverso le loro strutture di comunicazione ma anche con i servizi che offrono, con il modo di rapportarsi al cittadino e persino con l'architettura dei propri edifici, con gli arredi urbani e in generale con il grado di attenzione riservato alla conservazione del territorio. Quindi, se l'Amministrazione non adotta modelli comunicativi nel senso olistico sopradescritto, attiva problematiche che riguardano tutti e non solo gli operatori della comunicazione. Inoltre, le modalità della comunicazione sono importanti anche per la gestione delle attività amministrative interne. Infatti, la comunicazione interna è la base per una buona comunicazione esterna. In parallelo all'evoluzione verso l'esterno della comunicazione pubblica è necessario prestare la massima attenzione allo sviluppo della comunicazione interna che aumenta sensibilmente la qualità dell'organizzazione, tale da consentire ai back office il superamento di quelle caratteristiche di auto isolamento e incomunicabilità tra le singole unità gestionali dell'organizzazione. Si passa progressivamente dalla piramide amministrativa a quello che si definisce sistema reticolare.<sup>21</sup> Questo sistema, grazie alla tecnologia informatica e telematica, fa sì che le informazioni circolino da un estremo all'altro della rete mettendo tutti sullo stesso piano, è il fenomeno che va sotto il nome di e-Government. Il processo di e-Government è un elemento che contribuisce in maniera determinante a ridisegnare le amministrazioni pubbliche, a modificare il rapporto tra le singole amministrazione e i cittadini oltre a cambiare le procedure di produzione e di distribuzione dei servizi.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> M. Milizia, *Cittadini in file. Guida all'e-government*, Nemapress, 2003.

<sup>21</sup> *Ibidem*.

<sup>22</sup> *Ibidem*.

### 1.2.3 L'E-Government

L'e-government può essere definito come il processo di trasformazione delle relazioni interne ed esterne della Pubblica Amministrazione che attraverso l'utilizzo di tecnologie informatiche e di comunicazione punta a ottimizzare l'erogazione dei servizi, a incrementare la partecipazione di cittadini e imprese e a migliorare la capacità di governo della stessa Pubblica Amministrazione. La trasformazione del rapporto tra PA e cittadini richiede tuttavia una completa ridefinizione nel quadro di una generale re-ingegnerizzazione dei processi di servizio. In questo senso lo sviluppo del governo elettronico e la riforma della PA si dispiegano in forma parallela e devono integrarsi con la trasformazione dei sistemi organizzativi, con un'adeguata politica delle risorse umane, con un'attenzione agli imperativi della semplificazione procedurale e con una specifica considerazione relativa ai processi di trasformazione. Lo sviluppo dell'e-government si basa principalmente su tre condizioni: la riforma amministrativa, disponibilità al cambiamento, le risposte alla domanda di innovazione.

Come ricordato nel precedente paragrafo, lo sviluppo del progetto di e-government rientra nell'ampio processo di innovazione e riorganizzazione della Pubblica Amministrazione cominciato negli anni '90 nell'ambito della riforma amministrativa della Pubblica Amministrazione che si è posto l'obiettivo di modernizzare la PA attraverso una maggiore efficienza, trasparenza e semplificazione amministrativa migliorando la qualità del rapporto con il cittadino.<sup>23</sup>

In senso generale, l'e-government è riconoscibile come l'uso nei processi amministrativi delle tecnologie informatiche ICT (Information and Communication Technology), introdotte con l'obiettivo di fornire servizi che si incontrino con le nuove esigenze espresse da una società profondamente mutata negli ultimi anni oltre a rendere più efficiente l'azione della pubblica amministrazione migliorando, da una parte la qualità dei servizi pubblici erogati ai cittadini, e dall'altra diminuendo i costi per la collettività.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> AA.VV., *E-government e organizzazione nelle amministrazioni pubbliche-Analisi di caso sulle leve e le condizioni organizzative per l'efficacia dell'e-government*, Roma, Rubbettino, 2007.

<sup>24</sup> *Ibidem*.

#### **1.2.4 “Il piano di azione di e-government” e “le linee guida del governo per lo sviluppo della società dell’informazione” e “Piano di Azione e-europe 2011-2015”**

*“Da una amministrazione verticale e segmentata, si mira a transitare verso un’amministrazione orizzontale, orientata al servizio e caratterizzata da fitti scambi informativi tra i vari apparati delle istituzioni, nonché verso l’ambiente esterno, orientata al servizio e caratterizzata da fitti scambi informativi tra le sue parti e verso l’ambiente esterno”.*<sup>25</sup>

In questo dinamico contesto il ricorso alle ICT (Information and Communication Technology) è centrale per l’attuazione della riforma pubblica e coinvolge tutte le amministrazioni in un sistema sempre più integrato nei processi gestionali. Le tecnologie ICT si candidano così a divenire uno straordinario trampolino di lancio per lo sviluppo sociale ed economico del Paese. Lo scenario che s’intravede, infatti, è quello di una PA in movimento in cui la diffusione dell’ICT contamina i singoli apparati burocratici. Si rafforza l’idea che il trasferimento delle esperienze e la condivisione delle soluzioni adottate rappresentino due elementi chiave per una corretta ed efficiente gestione dei procedimenti amministrativi. In questo contesto si inserisce la strategia del “Piano di Azione di E-government” approvato per la prima volta nella storia della Repubblica il 16 giugno 2000 dal Comitato dei Ministri per la Società dell’Informazione.<sup>26</sup> Tale documento politico-programmatico definisce un insieme coerente ed organico di iniziative che riguardano le infrastrutture, gli strumenti di servizio, i sistemi di erogazione, i contenuti, la gestione del cambiamento e l’adeguamento del quadro normativo.<sup>27</sup> Il “Piano di Azione” si propone, dunque, come linea guida delle strategie ideate per coinvolgere tutte le amministrazioni pubbliche in un sistema integrato di processi amministrativi informatizzati. Le linee direttrici del

---

<sup>25</sup> F. Pellegrini & G. Soda, *Il sentiero nel bosco: sviluppo locale e pianificazione in contesti deboli*, Catanzaro, Rubbettino Editore, 2004, p. 247.

<sup>26</sup> Lovari A., “Basta un post? Il ruolo dei media sociali nel rapporto tra amministrazioni pubbliche e cittadini”, in M. Masini, A. Lovari & S. Benati (a cura di), *Comunicazione pubblica digitale*, Roma, Bonanni Editore, 2009, pp. 104-105.

<sup>27</sup> AA.VV., 2004, *Op. cit.*

“Piano di Azione” costituiscono parte integrante delle politiche di sviluppo della Società dell’Informazione promosse dall’Unione Europea nel quadro del vasto programma comunitario denominato “E-Europe”.

La Commissione Parlamentare appositamente costituita dall’attuale Legislatura ha fornito le indicazioni programmatiche di questa azione riformistica. Esse sono sintetizzate con sufficiente chiarezza in un documento intitolato “Linee guida del Governo per lo sviluppo della Società dell’Informazione”.<sup>28</sup> Il Dipartimento per l’Innovazione Tecnologica ha sviluppato un modello di riferimento di e-government per l’erogazione dei servizi che sarà reso disponibile attraverso modalità innovative online con un livello di qualità elevato rivolto a utenti-clienti, cittadini ed imprese. Per focalizzare gli sforzi di sviluppo, il Dipartimento ha individuato servizi prioritari dal punto di vista degli utenti-clienti che saranno privilegiati nelle iniziative realizzative. Il modello prevede modalità di riconoscimento dell’utente e di firma sicura attraverso la Carta di Identità Elettronica, la Carta Nazionale dei Servizi e la firma digitale oltre una pluralità di canali innovativi principalmente online attraverso cui l’utente accede ai servizi offerti: Internet, call center, telefoni mobili, reti di operatori terzi oltre a back office efficienti ed ottimizzati dei diversi Enti eroganti. Tali strumenti saranno pienamente interoperabili semplificando in modo significativo il rapporto con l’utenza e consentiranno la trasparenza verso l’esterno. Il tutto poggerà su un’infrastruttura di comunicazione, (sistema nazionale di connettività) che collegherà tutte le amministrazioni centrali e periferiche.<sup>29</sup> Al fine di poter realizzare nelle amministrazioni centrali e locali le iniziative elencate, riveste importanza fondamentale la predisposizione dell’infrastruttura di base. Il Dipartimento, in qualità di promotore ed architetto delle infrastrutture comuni, ha in programma le seguenti principali iniziative: a) lancio del portale nazionale Italia.gov.it con la creazione di un punto di accesso unico ai servizi della Pubblica Amministrazione in cui l’offerta sia organizzata in maniera comprensibile e di facile navigazione per l’utente; b) diffusione della CIE/CNS (carta di identità elettronica e la carta nazionale dei servizi) con la creazione di uno standard sicuro e diffuso di identificazione ed accesso ai servizi della Pubblica Amministrazione

---

<sup>28</sup> MIT-Ministro per l’innovazione e le tecnologie, *Linee guida del Governo per lo sviluppo della Società dell’Informazione nella legislatura*, Roma, 2002.

<sup>29</sup> *Ibidem*.

che funga da volano per l'utilizzo dei canali remoti da parte di cittadini ed imprese; c) utilizzo di un'infrastruttura integrata di pagamento elettronico che permetta di effettuare transazioni con la Pubblica Amministrazione secondo modalità tecniche (carte di debito/credito, addebiti su conti correnti o postali) sicure e certificate; d) evoluzione del sistema pubblico di connettività con iniziative di miglioramento della rete esistente, sia in termini di amministrazioni coinvolte, sia di qualità, sicurezza ed ampiezza dei servizi offerti (non solo trasporto dati, ma anche posta elettronica sicura, disponibilità banche dati); e) valorizzazione del patrimonio informativo con iniziative di bonifica dei dati presenti, spesso imprecisi o ridondanti e di definizione delle modalità ottimali di fornitura del dato (segmentazione delle informazioni in base al profilo dell'utente); f) definizione del piano di sicurezza ICT con iniziative di individuazione standard di sicurezza, modalità di certificazione e responsabilità.<sup>30</sup>

Alla luce di quanto sopra, va compreso fin da subito che la nozione di e-government non è riducibile al solo aspetto della mera digitalizzazione della PA. La politica per l'e-government deve, piuttosto, incentrarsi sulle più ampie dimensioni di trasformazione che investe il funzionamento stesso della società democratica e la governance pubblica nel suo complesso.

*“Non c'è dubbio, infatti, che lo sviluppo dell'e-government rappresenti una straordinaria opportunità per raggiungere nuovi traguardi nel rapporto tra amministrazione e cittadini e per rispondere alla domanda crescente di un'amministrazione semplice, moderna e al servizio dell'utenza, avanzata da cittadini ed imprese sempre più insofferenti nei confronti degli oneri burocratici. Tale trasformazione del rapporto tra amministrazione e cittadini richiede tuttavia un completo ridisegno sia del front-office, che del back-office nel quadro di una generale reingegnerizzazione dei processi di servizio. In altre parole il problema principale è quello di dare effettività a un modello di integrazione dei servizi, alla base del quale stia un'attenta lettura dei bisogni dell'utente e non di quelli della o delle amministrazioni che ne sono responsabili. Lo standard internazionale su questi temi è quello dell'approccio attraverso i cosiddetti “eventi della vita”, ed esso deve servire a superare il tradizionale modello nel quale è l'utilizzatore che deve previamente conoscere quale amministrazione fornisce quale servizio. Fino ad oggi, però, l'enfasi è stata più dedicata agli aspetti tecnologici che a quelli del servizio al cittadino e*

---

<sup>30</sup> Ministro per l'innovazione e le tecnologie, *Linee guida del Governo per lo sviluppo della Società dell'Informazione nella legislatura*, Roma, 2002. (Presidenza del Consiglio dei Ministri, *Linee guida del Governo per lo sviluppo della Società dell'Informazione nella legislatura*, 2002, 5 ss).



*della radicale riorganizzazione delle attività amministrative, senza la quale lo sviluppo delle reti e dell'interconnessione delle banche dati rischiano di avere scarsa efficacia”.*<sup>31</sup>

Anche in funzione di queste innovazioni tecnologiche il vecchio modello di organizzazione burocratica, dirigistica e verticale della PA viene progressivamente sostituito da un modello amministrativo complessivamente più partecipativo. Grazie ai siti web della PA ed attraverso l'uso di strumenti quali smart cards e firma digitale, ogni momento della vita politica, istituzionale, amministrativa ed economica del Paese tende o tenderà a divenire effettivamente trasparente permettendo al cittadino *“di esercitare in maniera penetrante il sindacato ispettivo sui processi decisionali e sulle procedure amministrative adottate nei suoi confronti”*. Vedi Direttiva, 9 dicembre 2002, Trasparenza dell'azione amministrativa e gestione elettronica dei flussi documentali.

La comunicazione istituzionale online continua ad avere un ruolo centrale anche nell'ambito del Piano di Azione e-europe 2011-2015, predisposto dalla Commissione Europea che ha posto obiettivi e priorità per il miglioramento dell'efficienza, della qualità ed accessibilità dei servizi erogati on-line. Con il Piano d'azione europeo per l'e-government la Commissione europea chiede 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. Il Piano d'azione identifica diverse misure da attuare. 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 il 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, per fare ciò è necessario che i servizi siano interoperabili.

---

<sup>31</sup> AA. VV., *Federalismo informatico e rinnovamento delle istituzioni: dieci tesi sull'e-government*, pubblicata da ASTRID (Associazione per gli studi e le ricerche sulla riforma delle istituzioni democratiche e sull'innovazione nelle amministrazioni pubbliche, Roma, 2002, 6 ss.), p. 6.

A livello nazionale, il piano di sviluppo per l'e-government ha cercato di dare una spinta decisa per la diffusione in tutte le pubbliche amministrazioni di tutti quegli strumenti telematici in grado di implementare la comunicazione tra PA e cittadino. La prima fase di questa digitalizzazione della pubblica amministrazione ha visto l'introduzione di alcuni strumenti tecnologici quali: la firma digitale, la posta elettronica certificata, il protocollo informatico, la carta d'identità elettronica e l'albo pretorio online che facilitano la comunicazione tra PA e cittadini e imprese. Attualmente è in atto il Piano e-gov 2012, lanciato nel gennaio 2009 dall'allora Ministro per la Pubblica Amministrazione e Innovazione (Renato Brunetta) con il quale si definiscono i settori strategici e un'insieme di progetti di innovazione digitale da perseguire. L'obiettivo è quello di portare a compimento l'applicazione del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD) termine con il quale è comunemente indicato il D. Lgs. del 7 marzo 2005, n. 82 e successive modifiche che è stato aggiornato e integrato con il testo del NUOVO CAD, Decreto legislativo n. 235/2010, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale del 10 gennaio 2011.<sup>32</sup>

### **1.2.5 Quali sono i cambiamenti nella PA?**

L'introduzione di processi innovativi legati all'e-government ha necessariamente cambiato con modalità profondamente diverse dalle tradizionali il tipo di interazione fra amministrazione e cittadino e/o impresa. Adesso, l'utente e le sue esigenze sono poste al centro dell'azione amministrativa e spetta all'amministrazione riorganizzare in termini tecnologici i processi di back office che preparano l'erogazione dei servizi online. In sostanza, per i cittadini che fruiscono dei servizi proposti attraverso canali alternativi a quello tradizionale deve essere evidente la sensazione di godere di vantaggi concreti nel rapporto con la PA. Il processo di cambiamento guidato dall'esterno si affianca al più complesso cambiamento che molte PA propongono anche all'interno dell'organizzazione, motivato da esigenze di efficienza interna di tipo organizzativo e

---

<sup>32</sup> DigitPA, *Il nuovo CAD: manuale d'uso*, Dipartimento per la digitalizzazione della pubblica amministrazione e l'innovazione tecnologica (Presidenza del Consiglio dei Ministri) e da Formez PA (a cura di), Edizione FORUM PA, 2011.

soprattutto di tipo economico. Negli ultimi anni la riorganizzazione del processo di back office ha rivestito particolare importanza, in quanto coinvolge non solo più uffici della stessa amministrazione ma anche uffici di amministrazioni diverse prevedendo adeguati strumenti di cooperazione tra processi e servizi dei diversi enti.<sup>33</sup>

### **1.2.6 L'E-Democracy**

Aumentare il coinvolgimento dei cittadini nelle decisioni al fine di allargare il consenso e la legittimazione dell'azione pubblica riducendo di conseguenza i conflitti. Questa è la via maestra che buona parte delle amministrazioni ancora non hanno battuto o lo hanno fatto solo parzialmente. Con il termine e-democracy si intende, infatti, la partecipazione dei cittadini alle attività delle pubbliche amministrazioni locali ed ai loro processi decisionali attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie della comunicazione.<sup>34</sup>

*“L'utilizzo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione per favorire la partecipazione dei cittadini alla vita delle Istituzioni democratiche”<sup>35</sup>*

#### ***Migliorare la qualità delle politiche pubbliche***

Il potenziamento delle relazioni bi-direzionali tra amministrazione e cittadini invoglia questi ultimi a dedicare tempo e sforzi alle questioni d'interesse pubblico. Dall'altra parte, il loro contributo è considerato una risorsa da valorizzare e utilizzare in modo proficuo. L'informazione, la consultazione e la partecipazione attiva forniscono all'amministrazione una migliore base per formulare le politiche pubbliche. Tutto ciò garantisce una più efficace attuazione delle decisioni, in quanto i cittadini prendono dimestichezza con le politiche che hanno contribuito ad elaborare con la loro partecipazione. Il coinvolgimento dei cittadini nelle diverse fasi del ciclo di vita delle politiche pubbliche può costituire una risorsa importante. In primo luogo, consente di cogliere dalla società civile maggiori informazioni, di proporre soluzioni alternative e anticipare esigenze e bisogni inespresi attraverso i canali classici della democrazia

---

<sup>33</sup> AA.VV., 2008, *Op. cit.*

<sup>34</sup> MIT-Ministro per le innovazioni e le tecnologie, *Linee guida per la promozione della cittadinanza digitale: e-Democracy*, Roma, Formez, 2004.

<sup>35</sup> E. Basetti, *L'E-democracy per i giovani. Il progetto partecipa.net e l'assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna*, Franco Angeli, 2010, p. 17.

rappresentativa. Le nuove tecnologie costituiscono un valido strumento di supporto per almeno tre motivi: fornire ai cittadini tutte le informazioni utili per una partecipazione consapevole (*livello informativo*) attivare meccanismi di dialogo (*livello della consultazione*) giungere a decisioni condivise (*livello della partecipazione attiva*).<sup>36</sup>

### ***Aumentare la fiducia nell'amministrazione***

Il coinvolgimento nelle attività pubbliche offre ai cittadini l'opportunità di acquisire familiarità con le iniziative dell'amministrazione, di esprimere opinioni e pareri che vengono presi in considerazione nell'elaborazione delle decisioni. Tali elementi, non solo favoriscono l'accettazione delle scelte pubbliche, ma fanno diventare l'amministrazione più aperta ed affidabile agli occhi del cittadino detentore della sovranità in un regime democratico. Infondere un senso di fiducia nei confronti dei poteri pubblici, migliorare la qualità delle politiche pubbliche e rafforzare le relazioni amministrazione/cittadini accresce la legittimità di governo.<sup>37</sup>

### ***Contribuire al rafforzamento della democrazia***

L'informazione, la consultazione e la partecipazione attiva aumentano la trasparenza dell'amministrazione e le conferiscono maggiori responsabilità. In tale contesto, il rafforzamento delle relazioni fra amministrazione e cittadini incoraggia la cittadinanza attiva e ne favorisce l'integrazione nella società. Alla stessa stregua, esso stimola l'impegno dei cittadini nei confronti della sfera pubblica incitandoli, per esempio, a partecipare a dibattiti politici, a votare, a partecipare alla vita associativa. Tutto ciò contribuisce a consolidare la democrazia. Infine, va sottolineato che è determinante per il successo delle iniziative curare gli aspetti organizzativi, le metodologie partecipative, le regole della partecipazione.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> S. Solazzo, "E-democracy tra partecipazione e trasparenza", in G. Preite (a cura di), *Amministrazione pubblica e buon governo al passaggio del millennio*, Tangram Edizioni Scientifiche, 2012, p. 210.

<sup>37</sup> *Ibidem*.

<sup>38</sup> *Ivi*, pp. 210-211.

### 1.2.7 Rapporto tra e-democracy e e-government

*“Essere cittadini nella società dell’informazione non significa solo poter accedere ai servizi di una PAL (Pubblica Amministrazione Locale) più efficiente, capace di disegnare i propri servizi sui bisogni degli utilizzatori (e-government), ma anche poter partecipare in modo nuovo alla vita delle istituzioni politiche (e-democracy), tenendo conto della trasformazione in atto nelle relazioni fra attori pubblici e privati (governance).”<sup>39</sup>*

La scelta di agevolare i processi di riorganizzazione e innovazione delle politiche delle PA non può prescindere dall’attuazione della pratica dell’e-government. Tale processo non può che essere sviluppato in tutti i paesi con l’obiettivo di promuovere una società globale dell’informazione inclusiva, i cui benefici sociali ed economici possono essere allargati a tutti. In questa ottica è necessario intervenire sul problema delle pre-condizioni della partecipazione dei cittadini alla società dell’informazione contrastando il divario digitale, a partire da misure per favorire l’accesso telematico ai servizi e a un’informazione chiara, pertinente e tempestiva sull’attività delle istituzioni e soprattutto facilmente fruibile dalla totalità dei cittadini. Il problema di rafforzare la partecipazione dei cittadini alla vita delle istituzioni, in un quadro sociale profondamente mutato dalla rivoluzione tecnologica, è una parte integrante di questo processo di innovazione ancora da affrontare. Le istituzioni politiche non sono chiamate solo a rispondere alle sfide che riguardano l’efficienza amministrativa ma anche a quelle generate dall’insufficienza comunicativa dei canali tradizionali. Ciò dovrebbe avvenire in coincidenza con l’affermarsi di una nuova dimensione del governo democratico, la cosiddetta governance che prevede l’intensificarsi delle relazioni di confronto e cooperazione fra attori pubblici e privati.<sup>40</sup> Uno dei pilastri del modello di governance europea si basa principalmente sulla partecipazione dei cittadini intesi come singoli soggetti e nello stesso tempo è fondamentale il coinvolgimento delle reti associative di

---

<sup>39</sup> MIT-Ministro per le innovazioni e le tecnologie, 2004, *Op. cit.*, p. 12.

<sup>40</sup> G. Fina “e-votin e processi di democratizzazione in età contemporanea”. in G. Preite (a cura di), *Amministrazione pubblica e buon governo al passaggio del millennio*, Tangram Edizioni Scientifiche, 2012, p.233.

tipo culturale, sociale e produttivo allargando quindi il bacino di riferimento sotto il profilo delle tematiche.

Per affrontare con maggior chiarezza il problema dello sviluppo della dimensione politica di questa importante trasformazione che interessa istituzioni e cittadini, in cui si collocano anche i processi di innovazione tecnologica, è utile tenere distanti due aspetti:

- L'applicazione delle ICT ai processi produttivi della pubblica amministrazione (e-government) anche quando prevedono il coinvolgimento dei cittadini nelle valutazioni sull'erogazione dei servizi (in questo caso si parlerà di e-government avanzato, o di processi di interactive e-government).
- L'applicazione delle ICT a sostegno della partecipazione dei cittadini ai processi democratici più propriamente politici (e-democracy in senso lato) quindi di partecipazione alla determinazione delle scelte pubbliche, dalla costituzione di associazioni e soggetti politici, alla scelta delle assemblee rappresentative, agli esecutivi di livello locale, agli istituti di partecipazione diretta quali i referendum. Infine, bisogna essere consapevoli che con la diffusione delle nuove tecnologie della comunicazione emergono opportunità nuove ma anche vincoli specifici. Nel contesto della società dell'informazione, per entrambi i profili evidenziati (e-government e e-democracy) l'esclusione dell'accesso all'ICT costituisce per i cittadini, sia come utilizzatori di servizi della PA che come depositari di diritti politici, un grave ostacolo all'esercizio della nuova cittadinanza.<sup>41</sup>

La governance, in un contesto caratterizzato da interdipendenze settoriali e territoriali sempre più forti, dalla scarsità delle risorse pubbliche oltre che dall'accelerazione dei processi di innovazione e da maggiori aspettative da parte di cittadini e imprese rispetto alle performance pubbliche, ha comportato una crescente espansione delle aree di cooperazione fra attori pubblici e privati, oltre a una ridefinizione delle politiche di erogazione dei servizi. Questa nuova area di relazioni fra soggetti pubblici, legittimata attraverso le procedure democratiche con il coinvolgimento di soggetti privati organizzati (rappresentazione di interessi, imprese e istituzioni di particolare rilevanza

---

<sup>41</sup> MIT-Ministro per le innovazioni e le tecnologie, 2004, *Op. cit.*

socio-economica) insieme all'urgenza di un maggior coordinamento dell'azione degli attori istituzionali ai diversi livelli di governo (governance multilivello) costituiscono un'importante novità nei processi del governo democratico. Questa trasformazione richiede certamente una maggiore attenzione alla trasparenza dei processi decisionali, alla loro attuazione e nel contempo una maggiore apertura al contributo propositivo dei cittadini, singoli individui e loro espressioni collettive (gruppi informali, comunità professionali, associazioni). Diventa, quindi, sempre più urgente predisporre le condizioni e gli strumenti per un maggior coinvolgimento dei cittadini nei processi di definizione delle politiche pubbliche e di erogazione dei servizi. Proprio dal punto di vista dell'innovazione delle forme di partecipazione dei cittadini alla governance, la scala locale appare un terreno di sperimentazione privilegiato per la caratteristica di prossimità fra le istituzioni e i cittadini i quali detengono la possibilità di un controllo ravvicinato sui processi decisionali e i loro effetti.<sup>42</sup>

### **1.2.8 Dati 2.0, e open data**

Per certi aspetti, l'Open government può essere considerato l'evoluzione dell'e-government, cioè quel processo iniziato alla fine degli Anni '90 che ha visto la pubblica amministrazione dotarsi per la prima volta in maniera sistematica e strutturata di tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT). L'evoluzione dei paradigmi organizzativi e dottrinali che sono stati tipici dell'e-government hanno necessariamente dovuto fare i conti con una costante evoluzione delle tecnologie e in particolar modo di internet che ha portato al web 2.0 e, negli ultimi anni, al fenomeno dei social network. L'ampia accessibilità e disponibilità di dati da parte di un pubblico quanto più vasto possibile è un obiettivo che molti Enti Istituzionali, strutture governative e autorità indipendenti stanno perseguendo già da tempo. Questo orientamento risponde a più esigenze: a) una domanda crescente di trasparenza sui dati ufficiali che proviene da diversi segmenti della società civile (associazioni di rappresentanza, associazioni di consumatori, sistema universitario e della ricerca); b) il naturale allargamento del diritto

---

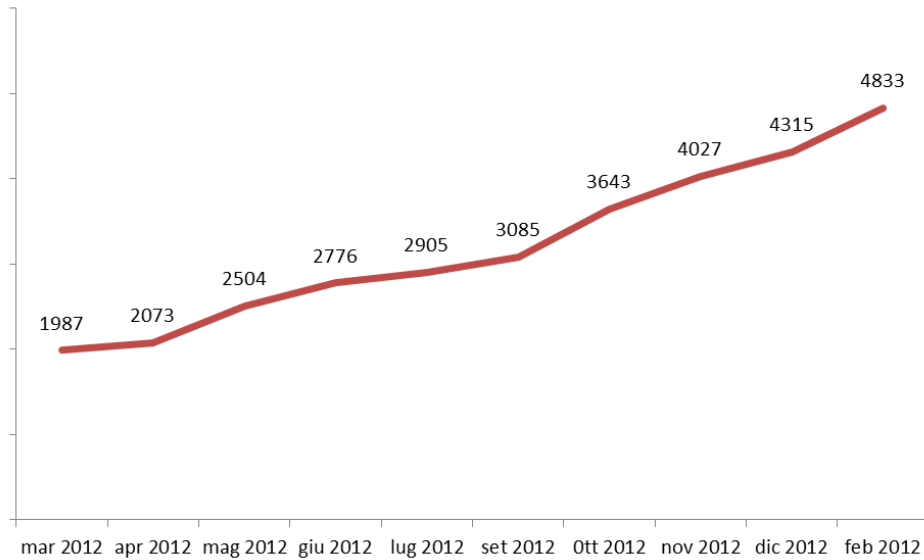
<sup>42</sup> MIT-Ministro per le innovazioni e le tecnologie, 2004, *Op. cit.*

di accesso all'informazione anche per fini commerciali, come nel caso della recente possibilità di accesso e utilizzo degli *Open data* della Pubblica Amministrazione italiana; c) l'avvio di un *upgrading* delle finalità per cui vengono prodotti i dati delle strutture governative e istituzionali oltre che delle Authority (la Banca d'Italia, l'Autorità garante della concorrenza del mercato, l'Autorità garante delle comunicazioni); dati che devono divenire, secondo orientamenti diffusi, sempre più veicolo di incremento e di conoscenza. Questo ultimo punto rappresenta un passaggio rilevante che sembra avere contribuito non poco alla crescente disponibilità e ad una battente comunicazione di dati e numeri anche nel nostro Paese negli anni più recenti. Alla medesima domanda di dati trasparenti, aperti e fruibili risponde il sistema degli open data della pubblica amministrazione. Il processo di apertura dei dati è relativamente recente in Italia e la banca dati del Governo italiano (Ministero della Pubblica amministrazione e semplificazione) che li raccoglie si sta popolando velocemente. Attualmente sono stati mappati più di 4.800 dataset di Amministrazioni pubbliche (grafico 1) mentre quelli finora catalogati nel sito [www.dati.gov.it](http://www.dati.gov.it) sono 976. Di questi ultimi si dispone di informazioni più precise. La parte più consistente degli *Open data* catalogati è, per ora, messa a disposizione da amministrazioni comunali e centrali, minore è il contributo di province e regioni. Ma soprattutto il *range* di informazioni disponibili appare ampio; se la parte più numerosa dei dataset riguarda investimenti ed interventi pubblici e a seguire i dati sull'ambiente, non mancano dati su cultura, tempo libero, edilizia e mercato delle abitazioni (grafico 2). L'utilizzo e la messa a valore più nota degli open data è quella delle app, ovvero, applicazioni per smartphone e tablet finalizzate a fornire informazioni in tempo reale prevalentemente su servizi della pubblica amministrazione, servizi privati, eventi, news e geolocalizzazioni ed altro ancora. I 976 dataset fino ad oggi catalogati dal ministero della pubblica amministrazione e semplificazione hanno per ora generato 152 app: 16 riguardano la segnalazione di eventi, 13 segnalano servizi al cittadino, 8 propongono news aggiornate riferite ad uno specifico ambito comunale, 4 danno dati sulla mobilità, 4 offrono applicazioni di geolocalizzazione, 6 offrono informazioni turistiche. Una sola app può trattare più temi tra quelli segnalati. Fornire informazioni strutturate anche e soprattutto sui servizi della pubblica amministrazione oltre che su molti altri aspetti della vita



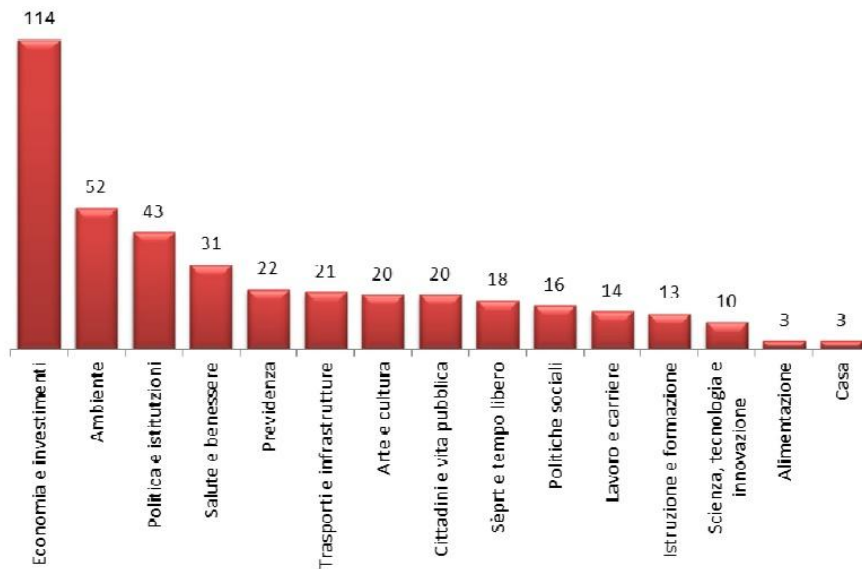
quotidiana, è la finalità principale degli open data che mirano e mireranno ad essere sempre più numerosi e ampi.

**Grafico 1** Dataset Open Data di Amministrazioni pubbliche, marzo 2012 - febbraio 2013



Fonte: Retecamere, Ministero della pubblica amministrazione e la semplificazione

**Grafico 2** Numero di dataset Open Data della PA catalogati per tipologia di contenuto, giugno 2013



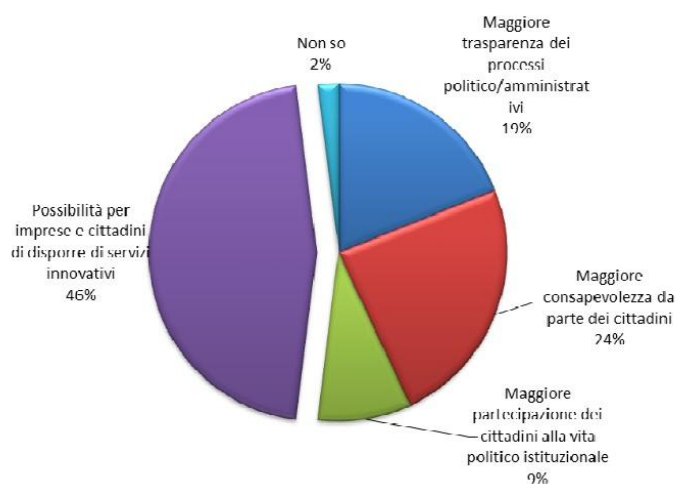
Fonte: elaborazione Censis su dati Ministero della pubblica amministrazione e la Semplificazione

Colpisce non poco, tuttavia, l'enfasi che oggi da più parti, non solo esperti e aziende, ma anche associazioni di rappresentanza di interessi diffusi, di cittadini utenti di dati, viene posta sull'utilità di dati aperti, di numeri sempre disponibili, di informazioni a flusso continuo oltre che sulla domanda di ampliamento degli stessi dataset. Indagini diverse sull'uso degli open data sembrano mettere l'accento su una domanda di numeri e dati nella consapevolezza che prima o poi essi potranno essere utili e soprattutto trasformabili in servizi innovativi, in informazioni da rincorrere e da possedere. Significativa, da questo punto di vista, un'indagine svolta a febbraio del 2012 da Forum PA su un campione di 1.574 individui, non rappresentativo della popolazione, ma comunque consistente e composto in prevalenza da persone che lavorano in amministrazioni pubbliche iscritte alla vasta community di Forum PA, quindi, persone informate e interessate all'argomento degli open data e dell'open government. La funzione d'uso che più si riconosce ai dati aperti è quella che permette di creare e attivare applicazioni e servizi innovativi e disporre di informazioni come ha indicato il 46% degli intervistati (grafico 3). Concetti come maggiore trasparenza dei processi politico-amministrativi o maggiore partecipazione ai processi politico-istituzionali, tutto sommato passano in secondo piano. Parallelamente, un sondaggio lanciato a febbraio 2013 in occasione dell'Open data day<sup>43</sup>, seppure con un numero estremamente ridotto di rispondenti (poco più di 300 persone) sembra mettere in evidenza una richiesta continua e soprattutto crescente di dati in formato aperto. In particolare, l'orientamento degli utenti sembra essere quello di disporre di più dati riguardanti politica e istituzioni, salute, ambiente, formazione, economia e spesa pubblica, cultura e turismo.

---

<sup>43</sup> Appuntamento annuale che raduna e coinvolge i cittadini di tutto il mondo per scrivere applicazioni, creare visualizzazioni e proporre analisi sui dati aperti delle amministrazioni pubbliche, per incoraggiare politiche di adozione degli Open Data da parte di governi locali, regionali e nazionali.

**Grafico 3** Opinioni sulle opportunità generate dalla diffusione degli Open data in Italia



*I rispondenti all'indagine risultano ripartiti nel modo seguente: 74% operatori nel settore pubblico, 19% operatori nel settore privato, 1% studenti, 6% altro. Fonte: Panel PA/Forum PA, 2012*

Gli esperti in materia sono convinti che gli open data miglioreranno considerevolmente la vita di molte persone grazie a servizi innovativi basati proprio sui dataset forniti dalla pubblica amministrazione. La catalogazione di specifici dati concernenti gli enti pubblici di vario tipo e, soprattutto la loro fruibilità praticamente senza limiti, sono state salutate da diverse community della rete come un passaggio culturale non secondario nella costruzione, anche nel nostro Paese, della società dell'informazione. D'altra parte, l'accesso ad alcuni dati riguardanti, ad esempio, la gestione di enti centrali e locali e di altre strutture istituzionali (alcuni dataset sono messi a disposizione dalla Camera dei Deputati e dal Senato della Repubblica) in parte rispondono alla domanda di trasparenza "dell'azione pubblica" che attualmente viene sollevata, con relativa insistenza, da alcuni schieramenti politici e da gruppi organizzati e associazioni di cittadini. Viene da chiedersi, tuttavia, se da parte di molti non vi sia una sorta di eccesso di fede nella capacità e possibilità che un numero crescente di dati e informazioni possa migliorare la qualità della vita e innescare un rapido processo di modernizzazione e efficientamento della struttura amministrativa dello Stato. Soprattutto occorre chiedersi se la crescente disponibilità di dati aperti generi automaticamente più trasparenza e se quest'ultima porti a maggiori possibilità di controllo "dal basso" dell'azione politica.<sup>44</sup>

<sup>44</sup> CENSIS, *La società impersonale. Un mese di sociale 2013*, Milano, Franco Angeli, 2013, pp. 44-46.

### ***1.3 Un nuovo rapporto: tra pubblico e privato***

Siamo di fronte ad uno scenario il cui orizzonte è contrassegnato da sfide stimolanti anche se molto impegnative, nel contempo la globalizzazione offre opportunità ma anche pericolose minacce. In tale contesto, la pubblica amministrazione ha un ruolo determinante. In Italia, più che altrove, c'è la necessità di approfondire temi scientifici da collegare con lo sviluppo economico. In questa chiave vanno studiate ed approfondite discipline come la comunicazione istituzionale e il marketing pubblico. Peraltro, entrambe queste materie si collegano con l'esigenza di promuovere lo sviluppo economico da parte della pubblica amministrazione. Si tratta di strumenti che devono essere impiegati dalle istituzioni per migliorare il funzionamento interno e avviare politiche di crescita economica che restino compatibili con un contesto democratico. Anche in questo modo, unitamente ad un elevato impiego delle nuove tecnologie, si può recuperare il ritardo con le economie più avanzate, sia in Europa che altrove.<sup>45</sup>

A partire da queste riflessioni, si possono delineare percorsi utili per "reinventare" la pubblica amministrazione, per renderla più aderente ai bisogni dei cittadini.

#### **1.3.1 Le forme della comunicazione: diversità e similitudini**

Un buon punto di partenza consiste nell'esatta definizione del rapporto tra comunicazione istituzionale e comunicazione aziendale. I punti in comune sono numerosi ed evidenti. Le due dimensioni differiscono sostanzialmente per i contenuti che la comunicazione deve racchiudere e per la mission finale. L'uso dei media e degli strumenti deve essere identico, in quanto lo scopo delle piattaforme, sia pubbliche che private, è di raggiungere in modo efficace il maggior numero di soggetti, intesi come cittadini utenti ma anche come consumatori. Tuttavia, i contenuti devono necessariamente essere diversi in quanto la pubblica amministrazione deve produrre una pubblicità che accresca il pensiero critico dei cittadini valorizzando le identità locali e

---

<sup>45</sup> M. Caligiuri, Relazioni, Rapporto Creativo, [http://www.caligiuri.it/pubblicazioni/relazioni/rapporto\\_creativo.htm](http://www.caligiuri.it/pubblicazioni/relazioni/rapporto_creativo.htm), data di aggiornamento 15 aprile 2005.

regionali.<sup>46</sup> Per inquadrare in modo più compiuto i temi della comunicazione istituzionale e del marketing pubblico è sicuramente utile confrontare la comunicazione pubblica con quella aziendale, in quanto in questi ambiti si collocano i due strumenti che stiamo analizzando.<sup>47</sup> Infatti, se partiamo dalla definizione accademica della comunicazione pubblica, viene evidenziato come la disciplina sia:

*"sostanzialmente distinta da quella in cui analoghi processi sono invece regolati per lo più da equilibri di mercato". In quest'area è centrale la funzione di servizio, cioè lo scopo di pubblica utilità ... Anche se una parte dei messaggi così prodotti è poi veicolata nel mercato della comunicazione, le finalità a cui il produttore o il promotore "pubblico" si ispirano sono infatti differenti da quelli delle imprese private che producono e diffondono notizie o immagini ... Le tecniche di trattamento [sono] complementari (a volte analoghe, a volte invece nettamente distinte) rispetto alla comunicazione che obbedisce alle regole del mercato".<sup>48</sup>*

Alla luce di questa definizione, quali possono essere le differenze più rilevanti tra comunicazione pubblica e comunicazione di mercato? Come sottolineato in precedenza, sono aree che hanno contenuti differenti mentre per il resto coincidono quasi perfettamente. Ciò avviene perché sono in atto processi di trasformazioni profondi, sia della pubblica amministrazione che del sistema delle imprese. Le prime si privatizzano mentre le seconde si socializzano per rispondere alle esigenze del mercato. In un mercato che comprende consumi pubblici e privati, entrambe le forme della comunicazione intendono orientare i comportamenti dei consumatori.<sup>49</sup> Il marketing della comunicazione ha certamente un costo, talvolta anche elevato, esso finisce per ricadere sul consumatore finale. Nel caso della comunicazione pubblica il costo pesa sulla fiscalità generale, nel caso della comunicazione aziendale viene "caricato" sul prodotto. La comunicazione pubblica sconta la scarsa creatività, in quanto non ci sono

---

<sup>46</sup> F. Faccioli, 2000, *Op. cit.*

<sup>47</sup> M. Caligiuri, *Comunicazione pubblica, formazione e democrazia. Percorsi per l'educazione del cittadino nella società dell'informazione*, Rubbettino Editore, 2003.

<sup>48</sup> M. Caligiuri, *Relazioni, Rapporto Creativo*, [http://www.caligiuri.it/pubblicazioni/relazioni/rapporto\\_creativo.htm](http://www.caligiuri.it/pubblicazioni/relazioni/rapporto_creativo.htm). data di aggiornamento 15 aprile 2005.

<sup>49</sup> F. Faccioli, 2000, *Op. cit.*

figure professionali specifiche all'interno della pubblica amministrazione. Questo elemento si inserisce nello stretto rapporto tra pubblico e privato all'interno della sfera della comunicazione, tanto più importante soprattutto nell'ambito di un mercato sempre più concorrenziale in cui anche i privati cominciano a gestire in misura sempre maggiore funzioni che prima erano monopolio esclusivo del settore pubblico. Per le ragioni espresse sopra, il sistema privato dei media è indispensabile per veicolare la comunicazione istituzionale, quindi, si stabilisce una relazione molto forte che va resa trasparente. La comunicazione di interesse pubblico viene prodotta anche da parte delle imprese e da soggetti privati, anche se per essi il fine resta quello di produrre utili.

*“La comunicazione istituzionale deve per forza “andare a scuola” da quella aziendale, sia per l'utilizzo professionale dei media, sia per l'applicazione di strumenti finora prevalentemente aziendali quali il marketing. Infatti, nel settore pubblico c'è una forte richiesta di comunicatori privati per le consulenze, per la realizzazione dei prodotti e la formazione”.*<sup>50</sup>

In Italia, in base anche alla legge sulla comunicazione pubblica<sup>51</sup>, il ruolo di coordinamento dei contenuti, la progettazione dei piani per l'informazione e comunicazione delle amministrazioni dello Stato, oltre che per l'Editoria pubblica è stato affidato al Dipartimento della Presidenza del Consiglio dei Ministri. Questa misura non è stata però sufficiente a risolvere il problema del reperimento delle professionalità. La necessità della buona gestione economica richiede l'adozione della cultura d'azienda nella pubblica amministrazione attraverso l'uso delle tecniche relative a cominciare appunto dal marketing.<sup>52</sup> Inoltre, è stata evidenziata la necessità di riqualificare le relazioni tra le imprese e le amministrazioni pubbliche, soprattutto alla luce del processo di globalizzazione dei mercati che ha spostato il luogo delle decisioni dai centri politici a quelli economici essendo i fattori di influenza determinati a livello internazionale. In tale quadro, i governi nazionali non hanno solo il compito di attuare politiche economiche o sociali ma anche quello di creare le condizioni favorevoli per lo sviluppo

---

<sup>50</sup> M. Caligiuri, 2005, *Op. cit.*, p. 66.

<sup>51</sup> Legge 150/200.

<sup>52</sup> F. Faccioli, 2000, *Op. cit.*

dell'economia, tanto più che la competizione avviene a livello economico, non solo tra singoli Stati, ma anche all'interno dei territori delle stesse nazioni. La comunicazione è intesa come un valore nel settore privato, è necessario che tale modo di intendere la comunicazione sia esteso a quello pubblico. Ambito dove la comunicazione deve caratterizzarsi più specificatamente come servizio, come consenso verso le istituzioni e appartenenza ad una comunità. Nei processi di cambiamento che investono in modo sempre più forte la pubblica amministrazione, la cultura aziendale deve trovare sempre più applicazione. I cambiamenti possono essere: strutturali, inerenti la razionalizzazione interna, indirizzati alla ridefinizione delle relazioni esterne, orientati a delineare quantità, qualità e modalità di comunicazione; in definitiva, finalizzati ad obiettivi di efficacia o di efficienza. In tutti questi processi il ruolo della comunicazione istituzionale è decisivo e, per essere efficace, richiede l'applicazione dei concetti di marketing. Pur tuttavia, la comunicazione istituzionale rischia di essere caricata di aspettative piuttosto irrealistiche, stante la complessità ed il contesto in cui attualmente opera, per cui, per conseguire in parte le legittime attese che ad essa si assegnano è necessario adottare le tecniche della gestione e della comunicazione del settore privato a cominciare dal marketing.<sup>53</sup>

### **1.3.2 Un relazione "forte" e "innovativa"**

Per un primo approccio rivolto a confrontare la comunicazione istituzionale ed il marketing pubblico, occorre prima di tutto delineare l'inevitabilmente incerto perimetro delle due aree. La comunicazione istituzionale si occupa di promuovere le scelte pubbliche favorendo la conoscenza dell'informazione, dei costi, della trasparenza e della comprensione delle decisioni intraprese oltre ad incentivare il dialogo costante con i cittadini in tutte le fasi dei procedimenti, sia in quella ascendente che in quella discendente. Essa viene prodotta dalla pubblica amministrazione in tutte le sue articolazioni, centrali e periferiche, ma anche da organizzazioni semipubbliche e private che assolvono alle medesime funzioni, cioè da tutte quelle organizzazioni il cui fine non

---

<sup>53</sup> M. Caligiuri, 2005, *Op. cit.*

è di realizzare utili ma produrre servizi tenendo conto del rapporto costi e benefici, priorità inserita nella funzione sociale che devono assolvere<sup>54</sup>. Il destinatario della comunicazione istituzionale è tutta la società nel suo complesso e di volta in volta le varie categorie in relazione ai contenuti dell'informazione prodotta. Gli strumenti utilizzati sono quelli della comunicazione di massa che si vanno sempre più personalizzando. I prodotti della comunicazione pubblica vengono realizzati a seconda della dimensione dell'organizzazione che li produce. I contenuti vengono stabiliti dai vertici politici dell'organizzazione ed hanno ricadute sia all'interno che all'esterno. Il marketing pubblico si occupa di fornire elementi per le decisioni e la gestione pubblica attraverso l'analisi dei costi, dei bisogni dei destinatari, delle verifiche del gradimento dei servizi erogati. Tutto ciò si realizza con lo studio dei diversi fattori che contribuiscono a determinare l'efficacia del prodotto finale. L'indagine indirizzata, sia ai soggetti inquadrati nella struttura organizzativa, sia rivolta ai soggetti esterni (utenti-clienti) rimane lo strumento principe anche per il marketing di tipo istituzionale.<sup>55</sup> Il primo elemento che emerge è che lo strumento del marketing pubblico può essere integralmente applicato alla comunicazione istituzionale. Occorre compiere un'analisi comparativa molto attenta che affronti temi fondamentali quali lo studio e l'analisi dei destinatari, la realizzazione dei prodotti, la verifica dei risultati raggiunti. Tutto questo richiede una robusta modifica della organizzazione e della mentalità degli operatori pubblici. Tutto questo richiede un forte investimento sulla formazione all'interno delle organizzazioni, nel contempo è necessario che la comunicazione sia definitivamente considerata un elemento essenziale del procedimento amministrativo, affinché non prevalga quella che è stata definita la "cultura del segreto". Peraltro, è sicuramente un aspetto della comunicazione istituzionale fare conoscere ai cittadini i risultati conseguiti dai propri operatori qualsiasi sia il loro ruolo. Questo aspetto deve essere meglio definito e previsto, per cui l'integrazione tra marketing pubblico e comunicazione istituzionale è utile anche sotto questo profilo in modo da conseguire un effettivo miglioramento dei servizi ed un reale controllo dei cittadini sull'operato della pubblica amministrazione. Inoltre, le realtà locali hanno una sempre maggiore incidenza a livello economico. Il territorio è una risorsa e va promosso proprio a partire dalle tecniche di

---

<sup>54</sup> F. Faccioli, 2000, *Op. cit.*

<sup>55</sup> M. Caligiuri, 2005, *Op. cit.*, pp. 70-71.



marketing e della comunicazione istituzionale. Esiste una comunicazione in entrata ed una in uscita. Sulla comunicazione istituzionale in uscita stanno cominciando i primi timidi studi anche se è quasi del tutto assente la verifica dei risultati ottenuti. La comunicazione istituzionale in entrata, quella cioè che proviene sia dagli stessi utenti (cittadini, imprese, associazioni, altre istituzioni) non è stata mai affrontata, se non sotto il profilo del gradimento dei servizi pubblici, ambito nel quale cominciano a moltiplicarsi studi e ricerche, così come si effettuano sondaggi sulla qualità della vita urbana, in particolare nei capoluoghi di provincia.

*“La comparazione con uno strumento come il marketing, applicato alle organizzazioni pubbliche, secondo la geniale intuizione di Kotler, è fondamentale per leggere la comunicazione istituzionale secondo due vie: in entrata ed in uscita (in put e aut put)”*.<sup>56</sup>

Tali processi offrano grandi opportunità ma anche dei rischi che investono la pubblica amministrazione che, è bene ribadire, rimane un fattore sociale insostituibile per lo sviluppo ed il governo del territorio, in quanto rappresenta un fattore di coordinamento del territorio di riferimento. Si tratta di strumenti innovativi all'interno di una pubblica amministrazione in gran parte ancora da svecchiare. Gli stimoli devono arrivare, in primo luogo attraverso gli indirizzi politici ma è altrettanto determinante il coinvolgimento di fattori interni. Pertanto, la motivazione dello staff è essenziale per l'applicazione della cultura aziendale. Infatti, per essere competitivi sul mercato dei servizi pubblici che, com'è noto, non vengono più erogati in esclusiva, c'è bisogno di progetti pensati e realizzati in modo altamente professionale, così da avvicinare le prestazioni del settore pubblico a quelle del settore privato. Obiettivo finale è quello di promuovere il benessere e migliorare la qualità della vita dei cittadini. Questo richiede che vengano valorizzate tutte le risorse disponibili attraverso una strategia che tenga conto degli interessi di tutti i vari attori del mercato.

*“Da queste considerazioni emerge che tra comunicazione istituzionale e marketing pubblico esiste una relazione assai stretta, forte e creativa che si autoalimenta a vicenda e che va comunque irrobustita”*.<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> M. Caligiuri, 2005, *Op. cit.*, p. 72.

<sup>57</sup> M. Caligiuri, 2005, *Op. cit.*, p. 73.

Va preso atto che le pubbliche amministrazioni non possono più essere gestite senza tenere conto del rapporto costi/benefici, anche alla luce dei processi di federalismo fiscale che consentono al cittadino di seguire più direttamente gli effetti, le motivazioni ed i costi delle politiche pubbliche.<sup>58</sup>

Proprio nell'ottica di ottimizzare le risorse, la comunicazione istituzionale così come l'adozione del marketing strategico, diventano strumenti essenziali. L'utilizzo di internet nel settore pubblico indubbiamente costituisce un duplice elemento integrato di comunicazione e di marketing. Pertanto, internet è un fattore di congiunzione tra questi due strumenti così strategici per lo sviluppo della pubblica amministrazione.<sup>59</sup>

### **1.3.3 Orientamento al mercato e “customer satisfaction”**

L'integrazione europea come conseguenza e aspetto particolare del processo di globalizzazione, unitamente ai cambiamenti storici provocati dal venir meno della frattura politica tra est e ovest europei, hanno prodotto la libera circolazione di capitali, beni, servizi e persone. Questo aumenta inevitabilmente la competizione tra i territori della stessa Unione Europea così come all'interno dei singoli Stati.<sup>60</sup> Pertanto, le organizzazioni pubbliche debbono mobilitarsi per attirare o mantenere nei propri territori gli investimenti di capitale, beni, servizi e la circolazione di persone, intese sia come abitanti che visitatori. C'è quindi la necessità di un nuovo approccio attraverso l'azione della pubblica amministrazione protesa al mercato, che però tenga conto del contesto territoriale. L'orientamento al mercato va promosso non sempre o non solo per conseguire profitto, ma bensì per aumentare la customer satisfaction dei cittadini. La funzione del marketing è proprio quella di migliorare la posizione competitiva di una città promuovendo le funzioni che diano maggiori vantaggi alla comunità attraverso un'organizzazione efficiente ed efficace. A maggior ragione, quando la PA si rivolge a target specifici, ad esempio anziani, imprese, turisti, ecc. il marketing pubblico così come la comunicazione istituzionale vanno pianificati strategicamente. In questo

---

<sup>58</sup> F. Faccioli, 2000, *Op. cit.*

<sup>59</sup> M. Caligiuri, 2005, *Op. cit.*, p. 74.

<sup>60</sup> A. Giddens, 1994, *Op. cit.*

contesto, bisogna incentivare la promozione dei valori e dell'immagine che siano in grado di ribadire il ruolo centrale della comunicazione istituzionale. Un'istituzione, quando provvede a promuovere se stessa deve certamente utilizzare l'appeal della comunicazione pubblicitaria ma i contenuti devono essere diversi, così come le finalità, la cui direzione sia il riconoscimento più pieno dei diritti dei cittadini.<sup>61</sup>

### **1.3.4 Il marketing istituzionale**

Il percorso riformatore della pubblica amministrazione avviato negli Anni '90 ha avuto il merito di comprendere l'importanza del cambiamento in atto sul piano economico e sociale spostando il ruolo delle pubbliche amministrazioni da una semplice funzione regolatrice ad una più attiva funzione di promozione e sviluppo della vita dei cittadini.<sup>62</sup> Le pubbliche amministrazioni concorrono, infatti, al benessere della collettività attraverso l'erogazione diretta o indiretta di beni e soprattutto di servizi nel campo dell'assistenza sociale, della cultura e dell'economia qualificandosi dunque a pieno titolo come "imprese di servizi". La vocazione al servizio, ancora più che nel settore privato, dovrebbe iscriversi nel codice genetico del pubblico. Nei prossimi anni la pubblica amministrazione, per quanto riguarda la gestione di beni e servizi, sarà sempre più inserita in un regime di concorrenza che l'obbligherà ad una maggiore attenzione verso l'utenza nella prospettiva di costruire una solida fedeltà al proprio "brand", all'interno di un sistema basato sul libero mercato. Per le PA mancare questo appuntamento significa che quote rilevanti di cittadini "sfiduciati" possano rivolgersi a soggetti diversi che meglio rispondano alle esigenze espresse. E' all'interno di questo ragionamento che si scoprono le ragioni che hanno sancito, nella gestione della pubblica amministrazione, la recente accelerazione del passaggio da un "modello burocratico", giuridico-istituzionale, traducibile operativamente nella produzione e nell'applicazione di norme legislative, di procedure e atti amministrativi, verso un "modello economico-aziendale" in cui, ad orientare gran parte delle attività della PA, è in prima istanza la

---

<sup>61</sup> M. Caligiuri, Relazioni, Rapporto Creativo, [http://www.caligiuri.it/pubblicazioni/relazioni/rapporto\\_creativo.htm](http://www.caligiuri.it/pubblicazioni/relazioni/rapporto_creativo.htm). data di aggiornamento 15 aprile 2005.

<sup>62</sup> F. Faccioli, 2000, *Op. cit.*

soddisfazione del cittadino-utente sempre più esigente. In definitiva, bisogna passare dalla cultura dell'adempimento a quella della prestazione. Diventa di fondamentale importanza, in un'ottica di "marketing sinergico,"<sup>63</sup> consolidare un sistema di relazioni e di collaborazioni consapevoli tra soggetti giuridicamente diversi ma in costante interconnessione. Occorre individuare, in primis, i ruoli, le competenze e le esigenze dei soggetti (PA e cittadini-utenti) che si trovano ad operare nell'ambito di un contesto istituzionale. In secondo luogo, assume centralità la riscoperta e la valorizzazione del senso di "cittadinanza", il costituirsi di una comunità civica costruita proprio con il concorso sinergico di istituzioni e cittadini. In terzo luogo, l'imperativo è incentivare la logica dell'ascolto e della partecipazione, inquadrata in un'ottica di multilateralità finalizzata a perseguire le linee di indirizzo più idonee per la creazione di una nuova e partecipata identità istituzionale. Infine, prendere atto di come siano, ancora una volta, la rete e le sue molteplici forme applicative a costruire i rapporti più efficaci per il processo di valorizzazione di un ambiente comunitario anche istituzionale.

### **1.3.5 PA e cittadini-utenti: apertura ad una nuova mentalità**

Per quanto riguarda le pubbliche amministrazioni si assiste ad una progressiva apertura delle strutture istituzionali nei confronti del proprio pubblico di riferimento. In passato le funzioni delle PA si potevano ricondurre esclusivamente ad un insieme proceduralizzato e formalizzato di compiti attuativi e di disposizioni normative la cui gestione era assolutamente indipendente dalla considerazione dei destinatari di tali azioni e delle loro reazioni. Detto in altri termini, le organizzazioni istituzionali devono accettare la sfida nell'utilizzo della disciplina di marketing (l'insieme degli strumenti concettuali e operativi per la creazione di consenso intorno ad un'offerta di qualsivoglia natura) puntando a conquistare e mantenere la soddisfazione e la fedeltà di un pubblico sempre più istruito e maggiormente consapevole dei propri diritti.<sup>64</sup> Pertanto, per quanto riguarda proprio i cittadini-utenti, è da tenere assolutamente in considerazione il fatto

---

<sup>63</sup> M. Castellet, *Sinergie*, Milano, McGraw-Hill, 2004, p. 35.

<sup>64</sup> M. Castellet, *Marketing di Relazione: strategie d'impresa, politiche di gestione della complessità, rete e management*, Milano, Il Sole 24 ore, 2003.

che ormai non si debba più fare riferimento ad un pubblico indistinto e passivo, oggetto di un'offerta generalista, di prestazioni e servizi pubblici di limitato livello qualitativo ma ci si debba rivolgere ad un insieme di soggetti attivi che non si limitano più a richiedere esclusivamente servizi e prestazioni pubbliche ma che puntano ad ottenere offerte di elevato valore, ad alto contenuto informativo e relazionale, di conseguenza, rispondenti a sempre maggiori esigenze di personalizzazione. Perciò, se si vuole puntare ad attivare interessanti sinergie anche all'interno di un ambiente come quello istituzionale che per decenni è stato caratterizzato da una sostanziale immobilità e rigidità dicotomizzando e contrapponendo pericolosamente i soggetti che lo componevano, è necessario riconsiderare le PA e i cittadini-utenti in termini di reciproca permeabilità e apertura ponendosi l'uno come interlocutore attivo e collaborativo dell'altro. Convogliando, ciascuno i propri sforzi e le proprie risorse, verso l'obiettivo di un'identità pubblico-istituzionale condivisa, fondata sull'ascolto e la partecipazione delle parti.

### **1.3.6 Considerazioni**

Nell'epoca della globalizzazione la competizione tra territori è sempre più accentuata. Per affrontare tale sfida non si può prescindere dall'esigenza di investire nelle risorse umane e nel capitale intellettuale come fonte primaria della ricchezza e quindi dello sviluppo. E' necessario un robusto rinnovamento culturale accompagnato da un'intensa attività di ricerca che ponga al centro le componenti della comunicazione e del marketing. Si può quindi constatare come occorra perfezionare la comunicazione istituzionale attraverso il marketing pubblico che richiede l'improrogabile utilizzo di internet. Naturalmente, come più volte ricordato in vari passaggi di questo testo, l'obiettivo condiviso è aumentare l'efficienza organizzativa interna e migliorare la qualità del funzionamento esterno dei servizi, senza però trascurare la crescita democratica e la promozione dello sviluppo economico. La comunicazione istituzionale va quindi interpretata come uno strumento utilissimo per esaltare la funzione del marketing pubblico ma può anche rappresentare il momento finale dell'azione della pubblica amministrazione, sia in termini di prestazioni che di verifica. La

comunicazione costituisce l'elemento attraverso il quale la pubblica amministrazione si rivela per ciò che è e per quanto vale. Fermo restando che il primo interfacciarsi tra l'utenza e l'amministrazione pubblica avviene attraverso la verifica del livello qualitativo dei servizi che è in grado di erogare a cui deve necessariamente seguire l'informazione, il dialogo continuo, la trasparenza, il tutto facilitato dall'applicazione delle nuove tecnologie interattive della comunicazione.

## CAPITOLO 2

### *2.1 I nuovi media*

Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione oltre ad accompagnare la produzione di beni, in particolare quelli cosiddetti avanzati, pare orientata verso la ricerca, la formazione e l'organizzazione del tempo libero.

Tutte queste trasformazioni richiamano la necessità di sviluppare una mentalità adeguata all'innovazione proiettata positivamente anche verso le trasformazioni che avranno luogo nel futuro. A questo punto è interessante porci la domanda su quali siano le conseguenze sui meccanismi di apprendimento e sulla produzione e distribuzione del sapere; capire in che modo il funzionamento della mente contribuisca a modellare la società. Un altro interrogativo riguarda il contributo che possono fornire i nuovi media per sviluppare le capacità critiche necessarie per muoversi autonomamente in questa nuova dimensione.

La diffusione del sistema dei media, le nuove tecnologie e i nuovi strumenti informatici hanno rivoluzionato il modo di concepire la cultura.

Diventa quindi necessario pensare all'educazione del futuro comparandola al nuovo scenario sociale. Una didattica mirata non solo alla mera acquisizione di conoscenza ma alla formazione complessiva dell'individuo.

I giovani di oggi si adattano e vivono in un mondo tecnologico che pare lontano da quello scolastico fondato ancora sull'utilizzo del libro in forma cartacea. Al contrario, il mondo extrascolastico è dominato da tecnologie comunicative complesse che permettono ai giovani di acquistare una forma mentis aperta ai messaggi multimediali e quindi all'innovazione.<sup>65</sup>

Il processo di trasformazione che sta attraversando l'industria dei media vede coinvolti tutti i segmenti del settore dalla televisione all'editoria, dal cinema alla radio, passando per il mondo discografico. Internet rappresenta il primo anello di congiunzione tra

---

<sup>65</sup> MIT-Ministro per l'innovazione e le tecnologie, Rapporto innovazione e tecnologie digitali in Italia, [http://culturaincifre.istat.it/sito/Pubblicazioni/rappo\\_innovazione\\_italia\\_2003.pdf](http://culturaincifre.istat.it/sito/Pubblicazioni/rappo_innovazione_italia_2003.pdf). data di aggiornamento 19 ottobre 2005.

fornitori di contenuti, fornitori di servizi e operatori nel campo delle telecomunicazioni interessati a nuove opportunità di crescita nell'ambito della convergenza digitale.<sup>66</sup>

La diffusione delle tecnologie ha permesso un continuo flusso innovativo e determinato un cambiamento socio-culturale che ha dato inizio ad una condivisione di saperi spesso accusati di essere omologanti. Negli ultimi quindici anni si è realizzata una profonda trasformazione nei modi in cui si concepisce l'impatto dei media sul pubblico. Influenza che è molto diversa da quella esercitata dalla stampa (libri e giornali) tradizionalmente legata a orientamenti editoriali predefiniti.

Quanto detto, evidenzia il radicale cambiamento del tessuto sociale. Emerge la necessità di educare all'innovazione in modo da fornire agli individui le capacità critiche atte a preservarli dalla possibile influenza manipolatoria dei media.

Il problema principale della comunicazione diventa quello di assicurarsi che le condizioni di ricezione siano soddisfatte, ovvero, accertarsi che chi ascolta sia in grado di decodificare il messaggio veicolato. La portata innovativa di internet risiede anche nella sua capacità di veicolare contenuti multimediali e mettere tale strumento nella condizioni di trasformare il modo di intendere l'industria culturale.

Ma la vera rivoluzione provocata dalla digitalizzazione dei segnali e dall'aumento delle capacità delle reti fisiche di trasmissione è la convergenza tra settori tradizionalmente distinti nella comunicazione: editoria, radio e televisione, informatica, telefonia e telecomunicazioni. Tale fenomeno è stato denominato "media convergence".<sup>67</sup> Si tratta della nascita di un ambiente comunicativo integrato "dove coabitano sistemi di comunicazione e settori industriali tradizionalmente separati come l'informatica, le telecomunicazione e le industrie culturali".<sup>68</sup>

*"Il nuovo web è qualcosa di profondamente diverso. È uno strumento per mettere insieme i piccoli contributi di milioni di persone e farli contare".*<sup>69</sup>

---

<sup>66</sup> J. Henry, *Cultura Convergente*, Milano, Apogeo Editore, 2007.

<sup>67</sup> *Ibidem*.

<sup>68</sup> Encyclopedia Britannica, Media Convergence,

<http://www.britannica.com/EBchecked/topic/1425043/media-convergence>.

<sup>69</sup> V. Di Bari, *Web 2.0: Internet è cambiato. E voi?*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2007.



### 2.1.1 L'era biomediativa

Il notevole sviluppo di internet, sia nel numero degli utenti, sia delle sue applicazioni ormai permea ogni aspetto della nostra vita quotidiana. L'evoluzione della rete dell'ultimo decennio nella declinazione del web 2.0, la crescita esponenziale dei social network, insieme alla miniaturizzazione dei dispositivi hardware e alla proliferazione delle connessioni mobili sono i fattori che tutti insieme hanno esaltato la prevalenza del soggetto utente-produttore.<sup>70</sup> La caratteristica che meglio contraddistingue l'evoluzione dell'habitat mediatico nell'era digitale è la progressiva integrazione dei diversi strumenti di comunicazione. Grazie alla diffusione di device sempre più piccoli e mobili e al successo dei social network questa integrazione è ormai compiuta. Oggi, la diffusione delle app per smartphone e il cloud computing (insieme di tecnologie che permettono di memorizzare, archiviare o elaborare dati grazie all'utilizzo di risorse hardware e software distribuite e virtualizzate in rete) stanno rafforzando ulteriormente la valorizzazione dell'individuo nel sistema mediatico. La tecnologia cloud, con la delocalizzazione in una sede remota della memoria presso cui risiedono i contenuti digitali, determina la smaterializzazione delle macchine che diventano sempre più piccole e portatili consentendo di costituire una comoda appendice della propria persona. Un'estensione che ne amplia le funzioni, ne potenzia le facoltà, ne facilita l'espressione e le relazioni. S'inaugura così una fase nuova: l'era biomediativa, in cui diventano centrali la trascrizione virtuale e la condivisione telematica delle biografie personali. "I media siamo noi" è allora un'affermazione vera dal punto di vista della funzione dei contenuti che sintetizza correttamente l'evoluzione dei consumi mediatici. Siamo noi stessi a costruirci i nostri palinsesti multimediali personali, ritagliati su misura in base alle nostre esigenze e preferenze. Questo vale anche rispetto alla possibilità di costruirsi percorsi autonomi di accesso alle informazioni, svincolati dalla logica top-down del passato che implicava una comunicazione verticale unidirezionale dei messaggi da parte delle fonti ufficiali. Ma i media siamo noi vale anche dal punto di vista dell'oggetto stesso della comunicazione, cioè dal lato della produzione dei

---

<sup>70</sup> M. Valeri & Marcelli S., "Introduzione", in CENSIS & U.C.S.I. (a cura di), *Decimo Rapporto sulla comunicazione. I media siamo noi. L'inizio dell'era biomediativa*, Milano, Franco Angeli, 2012.

contenuti. Siamo noi stessi a realizzare di continuo contenuti digitali e, grazie ad internet, li rendiamo disponibili in molti modi. Con la proliferazione dei contenuti prodotti dall'utente il primato del soggetto ha sfondato ormai anche l'ultima barriera, quella che era rimasta sul fronte della produzione.<sup>71</sup>

## **2.2 Internet**

Il termine "Internet" è stato mutuato dall'inglese come acronimo di "*Interconnected networks*", in italiano "reti interconnesse". Internet è una rete mondiale di reti di computer ad accesso pubblico comunemente definita la "rete delle reti". Attualmente rappresenta il principale mezzo di comunicazione di massa. Uno strumento sempre in crescita e rinnovabile che offre all'utente una vastissima serie di contenuti potenzialmente informativi e di servizio. L'avvento e la diffusione di internet e dei suoi servizi hanno rappresentato una vera e propria rivoluzione tecnologica e sociologica dagli inizi degli Anni Novanta, assieme ad altre invenzioni quali i telefoni cellulari e il GPS. Internet rappresenta uno dei motori dello sviluppo economico mondiale nell'ambito dell'Information and Communication Technology (ICT) e oltre. Il Web, proprio per la sua natura, non ha mai smesso di crescere e di svilupparsi, di attrarre persone e gruppi di persone e di proporre novità. Da quando è stato ideato si trova in una perpetua fase di miglioramento ed innovazione oltre che di espansione grazie al sempre maggior numero di persone che ne fanno uso.<sup>72</sup>

La storia di internet è direttamente collegata allo sviluppo delle reti di comunicazione. L'idea di una rete informatica che permettesse agli utenti di differenti computer di comunicare tra loro si è sviluppata in molte tappe successive. Essa è frutto sia dello sviluppo tecnologico, sia dell'interconnessione delle infrastrutture di rete esistenti e dei sistemi di telecomunicazione. I primi progetti di questo disegno apparvero alla fine degli Anni Cinquanta. Dagli Anni Ottanta le tecnologie che oggi costituiscono la base di

---

<sup>71</sup> M. Valeri & S. Marcelli, "Introduzione", in CENSIS & U.C.S.I. (a cura di), *Decimo Rapporto sulla comunicazione. I media siamo noi. L'inizio dell'era biomediativa*, Milano, Franco Angeli, 2012.

<sup>72</sup> G. Prati, *Web 2.0. Internet è cambiato*, Trento, UNI Service, 2007.

internet cominciarono a diffondersi in tutto il mondo. Nel corso degli Anni Novanta la popolarità della rete è divenuta consistente in seguito al lancio del World Wide Web.

*“Quando cominciai a trafficare con il programma che avrebbe poi fatto nascere l'idea del World Wide Web, lo chiamai Enquire, da Enquire Within upon Everything, ‘entrate pure per avere informazioni su ogni argomento’ ”<sup>73</sup>*

*“Il Web è più che un'innovazione tecnica. L'ho progettato perché avesse una ricaduta sociale, perché aiutasse le persone a collaborare, e non come giocattolo tecnologico. Il fine ultimo del web è migliorare la nostra esistenza reticolare nel mondo ”<sup>74</sup>*

### **2.2.1 La time line del World Wide Web**

Il dispiegamento delle potenzialità di internet e la sua progressiva diffusione popolare sono frutto soprattutto dello sviluppo del WWW (World Wide Web) un sistema per la condivisione di informazioni in ipertesto, sviluppato da Tim Berners-Lee presso il CERN (Centro Europeo per la Ricerca Nucleare) a partire dal 1990.

Successivamente, nel 1993 nasce Mosaic il primo software definito più correttamente “web browser”, in grado di permettere la navigazione all'interno delle pagine web pubblicate su internet. Mosaic combinava una capacità grafica avanzata e diverse tecnologie d'interfaccia multimediali.

Sempre in questo anno il CERN annuncia che il World Wide Web, sviluppato come progetto all'interno dei suoi laboratori, sarà gratuito e disponibile in forma libera per tutti gli utenti.

1993: viene rilasciato il linguaggio di programmazione HTML (Hyper Text Markup Language) elemento principale per la programmazione di pagine web strutturate.

1994: nascono Netscape Navigator e Yahoo, che con l'esplosione della New Economy, saranno società presto quotate in borsa.<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> T. Berners-Lee, *L'architettura del nuovo Web*, Milano, Feltrinelli Editore, 2001, p.15.

<sup>74</sup> *Ivi*, p.113.

<sup>75</sup> F. Colombo, *Il potere socievole*, Milano-Torino, Mondadori, 2013.

1995: nascono MSN, Amazon e Ebay, inoltre comincia la comparsa in borsa delle compagnie legate al Web che promuovono lo strumento internet. E' l'inizio di una capitalizzazione sempre più crescente verso le start up.

1997: viene coniato il termine weblog, successivamente trasformato in blog.

1999: viene rilasciato MySpace, e Napster che, prima di diventare servizi di social network, offrivano solamente la possibilità di salvare online i propri file personali da condividere con altri utenti.

2001: viene fondata l'enciclopedia libera Wikipedia.

2004: nasce il termine Web 2.0 (termine utilizzato per indicare uno stato di evoluzione del World Wide Web, rispetto ad una condizione precedente). Si indica come Web 2.0 l'insieme di tutte quelle applicazioni online che permettono un elevato livello di interazione tra il sito web e l'utente come i blog, i forum, le chat, i wiki, le piattaforme di condivisione di media come Flickr, YouTube, Vimeo. I social network come Facebook, Myspace, Twitter; Google+, LinkedIn, Foursquare, ecc. ad opera di Dale Dougherty e Tim O'Reilly.<sup>76</sup> Da precisare la nascita in questo periodo di Flickr e Facebook.

2005: nasce il portale di condivisione video YouTube che inizia la sua presenza sul Web.

2006: si affermano centinaia di piccole aziende e progetti collegati al Web 2.0 aumentando gli investimenti collegati ad internet. Studi di settore rivelano che alcuni strumenti tipici del Web 2.0 offrono agli utenti internet la possibilità di influenzare le scelte di acquisto degli altri utenti, più della pubblicità e dei classici canali marketing.<sup>77</sup>

### **2.2.2 Le fasi evolutive del WWW:**

Per quanto riguarda invece l'accesso al Web e la produzione di contenuti possiamo individuare tre fasi ben distinte tra loro, nelle quali si possono suddividere gli ultimi anni:

---

<sup>76</sup> V. Di Bari, 2007, *Op. cit.*

<sup>77</sup> G. Prati, 2007, *Op. cit.*

**Prima fase:** inizialmente l'utilizzo di internet era limitato a causa della ridotta quantità di infrastrutture tecnologiche in grado di permettere l'accesso agli utenti.

I contenuti venivano pubblicati da pochi soggetti come Università o aziende web nate proprio con la consapevolezza delle potenzialità che questo strumento poteva offrire.

**Seconda fase:** si assiste a un aumento considerevole della diffusione di internet e del numero di utenti che vi si possono collegare, cresce anche il numero di aziende della produzione di siti web e di contenuti online. Nascono così società come Yahoo, Ebay e Amazon che offrono ai propri utenti l'accesso a contenuti e servizi. Gli utenti che producono in prima persona contenuti e siti web crescono con il tempo anche se questa pratica era limitata dalla necessità di conoscere specifici linguaggi di programmazione o dall'utilizzo di sistemi di Content Management System (CMS) non facilmente accessibile agli utenti.

**Terza fase:** arriva il Web 2.0, internet è uno strumento sempre più diffuso e alla portata delle masse. Aumenta la quantità di persone raggiunte dalla banda larga. Nascono soluzioni web che permettono agli utenti un alto grado di libertà nella produzione dei contenuti, indifferentemente che si tratti di pagine dinamiche, filmati, fotografie o interventi audio. La gestione delle informazioni non è più presupposto esclusivo di alcune realtà ma diventa un'operazione di pubblico dominio. Cresce la voglia di comunicare e di condividere il proprio pensiero e la propria personalità sulla rete attraverso le community. Le aziende web-oriented forniscono, sempre più frequentemente, strumenti per l'accesso alle proprie banche dati condividendole con gli utenti e permettendo loro di interagire con le fonti di informazione.<sup>78</sup>

È solo proiettandosi verso il futuro che si riuscirà a rendere migliori le prospettive per il presente, scenario che con il tempo potrebbe rappresentare il futuro sperato.

Con il Web e la sua ideologia di fondo deve sparire il concetto di proprietà e deve nascere il concetto di condivisione, il cosiddetto concetto di "Web Service".<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> Prati, *Web 2.0. Internet è cambiato*, cit.

<sup>79</sup> Di Bari, *Web 2.0: Internet è cambiato. E voi?*, cit.

Per riassumere potremo dire che il passaggio da Web 1.0 a Web 2.0 non comporta una differenza sostanziale in quanto si inserisce in un processo continuo di evoluzione dello strumento. Tale passaggio appare più come una speculazione terminologica che comunque prescinde dalla progressiva presa di coscienza da parte degli utenti delle immense capacità socializzanti dello stesso Web, come sostenuto anche da Lella Mazzoli “*La rete sta diventando pop*”.<sup>80</sup>

### **2.2.3 I social network:**

Come osservato nel paragrafo precedente, il Web 2.0 ruota attorno a due concetti chiave: condivisione e partecipazione. Entrambe queste caratteristiche si riscontrano anche all'interno dei “social network”. Essi sono un argomento molto vasto che spazia dagli ambiti puramente tecnico-informatici che si riferiscono agli strumenti necessari per aggregare una comunità, fino a quelli prettamente antropologici che studiano la dimensione di una rete sociale. Tali argomenti si connettono gli aspetti sociologici che descrivono le ragioni per cui le persone si riuniscono in gruppi più o meno eterogenei per approdare a quelli prettamente geografici di distanza tra i diversi soggetti.

Con il termine “social network” che letteralmente significa “rete sociale”, viene rappresentato un reticolo di persone unite tra loro da interessi di varia natura che decidono di costruire una community. Soggetti la cui volontà è di raggrupparsi sulla base di interessi comuni che desiderano condividere. Su questi elementi i partecipanti socializzano i propri pensieri, le proprie idee ed esperienze.

Più semplicemente, i social network sono un insieme di soggetti collegati tra loro da relazioni di varia natura quali l'amicizia, i rapporti di lavoro, la parentela, la collaborazione, ecc. L'elemento cruciale di tutto ciò non è però l'osservazione degli effetti di tale processo sul singolo soggetto appartenente ad un gruppo ma la qualità delle relazioni che questo crea con tutti gli altri membri.<sup>81</sup>

---

<sup>80</sup> L. Mazzoli, *Network effect. Quando la rete diventa pop*, Torino, Codice Edizioni, 2009.

<sup>81</sup> G. Prati, 2007, *Op. cit.*

### ***Come Funzionano i social network:***

Il funzionamento di un social network generico è in sé estremamente semplice: viene richiesto di compilare un modulo online fornendo una serie d'informazioni più o meno personali. Questa procedura dà luogo ad una serie di schede individuali che vengono inserite all'interno di un archivio assieme a quelle di centinaia di migliaia di altri utenti. Ogni partecipante può collegare il suo profilo a quello di altri utenti che ritiene assimilabili. Altra modalità, consigliata, consiste nell'invitare altri amici a registrarsi. Accettando l'invito, gli amici automaticamente faranno parte del social network. I nuovi aderenti a loro volta replicheranno la medesima operazione invitando altri amici, originando una catena infinita che può arrivare, teoricamente, ad unire tutte le persone nel mondo.

### ***Elementi caratterizzanti:***

Gli elementi principali che caratterizzano i social network sono tre:

- La creazione di un profilo: sono richieste svariate informazioni sul soggetto che vanno a definire un profilo personale generalmente disponibili al pubblico di iscritti.
- La realizzazione di una catena: i membri del social network possono legarsi tra loro realizzando una sorta di catena tra parenti, amici, colleghi di lavoro, ma anche con sconosciuti che hanno trovato interessante il profilo di un utente. È possibile percorrere la catena e consultare così la scheda degli altri.
- Ad ogni profilo può essere abbinato uno o più commenti lasciati da visitatori che hanno consultato la nostra scheda utente. I commenti possono essere visualizzati per un periodo di tempo limitato e solitamente rimossi quando molesti.

Non tutti i siti di social network inoltre sono a libero accesso. È possibile individuarne due tipologie che differiscono per la modalità d'inserimento dei profili. La prima comprende i social network liberi ed aperti al pubblico che accettano l'iscrizione diretta di qualunque persona senza vincoli di sorta. L'altra tipologia invece riguarda i social network che potremmo definire chiusi, ovvero che non accettano l'iscrizione di un utente a meno che questo non sia prima invitato da qualcuno che già fa parte della rete.

Si tratta di una garanzia ulteriore finalizzata al rispetto del principio di riservatezza. Il nuovo iscritto deve essere presentato da qualcuno fidato che possiede già un account ed una rete di amici e connessioni interne.

Generalmente i social network non funzionano da soli scollegati da piattaforme complesse. I social sono sempre più spesso integrati all'interno di portali di community o di servizi. Ci sono piattaforme che offrono ai propri utenti la possibilità di realizzare un blog personale, inserire musica, condividere fotografie e video e collegarsi agli altri utenti in una rete come all'interno di un social network classico.

Esempi di servizi di social network puro sono: Classmates.com; Facebook.com; LinkedIn; Match.com; Reunion.com; Orkut. Mentre dall'altra parte i servizi di social network che uniscono altri servizi di condivisione, sono: MySpace; Yahoo! 360°; Last.FM; Flickr.<sup>82</sup>

Recenti studi dimostrano quanto sia elevato l'interesse dei giovani verso questo tipo di servizi. Ciò che segue è una sintetica raccolta di indicatori a conferma di quanto osservato sopra. La penetrazione di Internet ha guadagnato 9 punti percentuali nell'ultimo anno, è il medium con il massimo tasso di incremento tra il 2011 e il 2012. Oggi l'utenza si attesta al 62,1% degli Italiani. Il dato sale nettamente nel caso dei giovani (90,8%), delle persone più istruite, diplomate o laureate (84,1%).

Continua anche la forte diffusione dei social network, con una tendenziale sovrapposizione tra Internet e Facebook: non c'è istituzione, associazione o azienda, che possa permettersi di non essere presente sul social network più popolare. È iscritto a Facebook il 66,6% delle persone che hanno accesso a Internet, che corrispondono al 41,3% dell'intera popolazione e al 79,7% dei giovani.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> G. Prati, 2007, *Op. cit.*

<sup>83</sup> Cfr. 46° Rapporto annuale sulla situazione sociale del Paese, Tab.3 - *L'utenza complessiva dei principali social network (val. %)*, Indagine Censis, 2012.



#### **2.2.4 I Blog:**

Dopo aver analizzato i social network, spostiamo l'attenzione su un altro degli elementi principali del Web 2.0 in grado di permettere a chiunque la gestione dei contenuti online, ovvero il blog.

Il termine blog è la contrazione di web-log, ovvero "diario in rete". Questa piattaforma nasce con lo scopo principale di permettere la pubblicazione di contenuti sul web da parte di un altissimo numero di utenti indipendentemente dallo strumento con cui ci si collega alla rete e a prescindere dal sistema operativo o dalle conoscenze informatiche di cui si dispone. I blog sono piattaforme sostanzialmente semplici, con un'interfaccia di amministrazione usabile e chiara contenente tutte le funzionalità utili per l'editoria online. Ogni contenuto in un blog deve poter essere commentato liberamente, o previa registrazione, dai visitatori del sito. Per sua natura il blog non limita la partecipazione, né tantomeno il dialogo tra gli utenti. La differenza con i siti web personali consiste nel fatto che quest'ultimo presenta solitamente i suoi contenuti in forma dichiarativa. Il responsabile del sito inserisce i propri documenti e testi come se fossero delle presentazioni agli utenti, i quali ne possono solo prendere visione senza alcuna forma di interazione online che vada oltre l'invio di un commento tramite posta elettronica.

Un blog, invece, è strutturato per dialogare con i propri visitatori che vanno stimolati proprio ad intervenire sui temi dibattuti e devono sentirsi liberi di offrire il proprio punto di vista per uno scambio bilaterale, proficuo e costruttivo.<sup>84</sup>

### ***2.3 I consumi digitali degli italiani***

I dati sull'andamento dei consumi mediatici degli italiani mettono in evidenza come gli unici mezzi di comunicazione che riscuotono un successo crescente nel tempo e incrementano la loro utenza sono quelli che integrano le funzioni dei vecchi media nell'ambiente internet, come gli smartphone (binomio di telefono e web) e i tablet (schermo della tv, lettura di libri e giornali, pc, web).

---

<sup>84</sup> G. Prati, 2007, *Op. cit.*

La televisione continua ad avere un pubblico di spettatori che coincide sostanzialmente con la totalità della popolazione, anche soprattutto grazie alla progressiva sostituzione del segnale analogico con quello digitale, dal successo consolidato delle tv satellitari e dalla maggiore diffusione delle web tv e della mobile tv. Sono quindi cambiati e aumentati i modi per guardare la televisione. Oggi un quarto degli italiani collegati ad internet (24,2%) ha l'abitudine di guardare i programmi dai siti web delle emittenti televisive o in streaming e il (42,4%) li cerca su Youtube. Un modo per costruirsi i propri palinsesti di informazione o di intrattenimento su misura. Queste percentuali crescono quando si prende in considerazione il segmento di popolazione più giovane, salendo dal (35,5% al 56,6%) tra gli internauti nella fascia di età 14 - 29 anni, che sono i soggetti che più degli altri incarnano le nuove tendenze.

I telefoni cellulari (utilizzati ormai da 8 italiani su 10) aumentano ancora la percentuale di utilizzo complessiva (+2,3%) anche grazie agli smartphone (+10% di vendite in un solo anno, tale percentuale è destinata a crescere). La diffusione della telefonia mobile è passata tra il 2009 e il 2012 dal 15% al 27,7% della popolazione.

Gli utenti di tale tecnologia sono per più della metà giovani (14 - 29 anni, 54,8%). Sempre in questa fascia si registra un utilizzo del tablet pari al 13,1% mentre la media della popolazione si attesta al 7,8%.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> 46° Rapporto annuale sulla situazione sociale del Paese, *Tab.1 – L'evoluzione del consumo dei media: L'utenza complessiva, 2007 – 2012 (val. %)*, Indagini Censis, 2007, 2009, 2011, 2012.

**Tabella 1** *L'evoluzione del consumo dei media***Tab. 1 - L'evoluzione del consumo dei media: l'utenza complessiva (\*), 2007-2012 (val. %)**

	2007	2009	2011	2012	Diff. % 2011-2012
Tv tradizionale	93,1	91,7	94,4	95,0	0,6
Tv digitale terrestre	13,4	28,0	76,4	82,2	5,8
Tv satellitare	27,3	35,4	35,2	36,8	1,6
Iptv	6,1	5,4	2,0	4,1	2,1
Web tv	4,6	15,2	17,8	19,0	1,2
Mobile tv	1,0	1,7	0,9	2,5	1,6
<b>Televisione in generale</b>	<b>96,4</b>	<b>97,8</b>	<b>97,4</b>	<b>98,3</b>	<b>0,9</b>
Radio tradizionale	53,7	59,7	58,0	55,3	-2,7
Autoradio	56,0	63,8	65,2	71,1	5,9
Radio da lettore mp3	13,6	18,6	14,8	13,1	-1,7
Radio da telefono cellulare	3,6	8,1	8,4	9,8	1,4
Radio da Internet	7,6	8,3	7,8	10,1	2,3
<b>Radio in generale</b>	<b>77,7</b>	<b>81,2</b>	<b>80,2</b>	<b>83,9</b>	<b>3,7</b>
Quotidiani a pagamento	67,0	54,8	47,8	45,5	-2,3
Free press	34,7	35,7	37,5	25,7	-11,8
Quotidiani online	21,1	17,7	18,2	20,3	2,1
<b>Quotidiani in generale</b>	<b>79,1</b>	<b>64,2</b>	<b>66,6</b>	<b>62,9</b>	<b>-3,7</b>
Siti web di informazione	-	-	36,6	33,0	-3,6
Settimanali	40,3	26,1	28,5	27,5	-1,0
Mensili	26,7	18,6	18,4	19,4	1,0
Libri	59,4	56,5	56,2	49,7	-6,5
E-book	2,9	2,4	1,7	2,7	1,0
Cellulare basic	-	70,0	62,0	73,6	11,6
Smartphone	-	15,0	17,7	27,7	10,0
<b>Cellulare in generale</b>	<b>86,4</b>	<b>85,0</b>	<b>79,5</b>	<b>81,8</b>	<b>2,3</b>
Internet	45,3	47,0	53,1	62,1	9,0

(\*) Utenti che hanno indicato una frequenza d'uso del mezzo di almeno una volta alla settimana (ovvero hanno letto almeno un libro nell'ultimo anno)

Fonte: indagini Censis, 2007, 2009, 2011, 2012

Dall'analisi di questa serie di dati possiamo considerare come definitiva la consacrazione della comunicazione transmediale o meglio conosciuta come “*cultura convergente*”<sup>86</sup>, analizzata da Henry Jenkins.

“[...] *la convergenza, piuttosto che il paradigma della rivoluzione digitale, sembra essere la spiegazione più plausibile del cambiamento mediatico degli ultimi anni. Lungi*

<sup>86</sup> H. Jenkins, 2007, *Op. cit.*

*dall'essere sostituiti, i vecchi media vedono trasformare la loro funzione e il loro status, per effetto dell'introduzione di nuove tecnologie*<sup>87</sup>

*“se gettassimo via il potere del broadcasting avremmo solo frammentazione culturale. Il potere della partecipazione non ha origine dalla distruzione della cultura commerciale, ma dalla sua riscrittura, dalla sua correzione ed espansione, dall'aggiungervi una varietà di prospettive, poi dal rimetterla in circolo diffondendola attraverso i media mainstream”*<sup>88</sup>

## **2.4 I social media nella PA**

Le pubbliche amministrazioni, in una situazione di innovazione tecnologica si stanno confrontando sulla possibilità di utilizzare i nuovi strumenti per comunicare con i cittadini. Le amministrazioni pubbliche hanno nei social media un'occasione di comunicare con target di utenti spesso non raggiungibili con i mezzi tradizionali. Si tratta di un utile strumento per informare e far partecipare i cittadini. D'altro canto, anche se tale posizione è sempre più minoritaria, c'è chi invece giudica i social network solo come una perdita di tempo e di risorse, come strumenti che possono apportare poco di nuovo alla relazione con i cittadini e al modo di informare e comunicare degli enti. Nonostante la sussistenza di scorie culturali e sempre più deboli resistenze all'utilizzo delle nuove tecnologie comunicative, di fatto i social network sono entrati prepotentemente anche nell'amministrazione pubblica, soprattutto nella logica della multicanalità.

*“La PA multicanale 2.0 si muove verso una nuova identità legata alla ricerca della performance, del miglioramento della qualità percepita dagli utenti e della capacità di ascolto dei cittadini. È specialmente in questa dimensione dell'ascolto e*

---

<sup>87</sup> H. Jenkins; cit. in: F. Colombo, *Il potere socievole*, Milano-Torino, Mondadori, 2013, p.20.

<sup>88</sup> H. Jenkins, 2007, *Op. cit.*

*dell'informazione puntuale che assumono un ruolo sempre più rilevante i social media.*»<sup>89</sup>

Alcuni enti, per esempio, hanno attivato un loro profilo sul social network più diffuso, Facebook. Le amministrazioni attraverso l'utilizzo di un social network come Facebook, hanno la possibilità di migliorare il loro livello comunicativo per diffondere informazioni sull'ente, per promuovere eventi ed iniziative, per creare nuovi spazi di dialogo con i cittadini e nuovi canali per raccogliere le loro opinioni e valutare la soddisfazione degli utenti su servizi ed attività istituzionali. I social network, nel loro sviluppo più innovativo, possono potenzialmente rappresentare strumenti di e-democracy, luoghi virtuali di partecipazione e di espressione di necessità, opinioni ed interessi. L'utilizzo di siti di social networking può rispondere, quindi, a diverse necessità e finalità delle amministrazioni pubbliche: aumentare la visibilità, promuovere la condivisione di iniziative, accrescere l'autorevolezza dell'ente, promuovere eventi, informare sui servizi offerti e sulle modalità di fruizione, ecc. Per un utile ed efficace utilizzo di questo strumento, come più generale per la comunicazione, è fondamentale la fase di progettazione: individuare il target, gli scopi che si intende raggiungere, le risorse a disposizione ed i contenuti che si vuole diffondere. Sono questi i primi passi da compiere per l'attivazione di profili sui social network sites. Ovviamente, come in generale per ogni medium, la comunicazione è efficace se il messaggio raggiunge i destinatari; è fondamentale, quindi, far sapere che l'ente "è entrato nel social network". Non è da sottovalutare la necessità di aggiornamento e le risorse necessarie per garantirlo. I nuovi strumenti di comunicazione diffusi grazie al web 2.0, richiedono un costante aggiornamento dei contenuti e la capacità di "dimostrarsi al passo" degli sviluppi e delle evoluzioni del mezzo.

---

<sup>89</sup> C. Forghieri, "Città e cittadini 2.0. Nuove tecnologie, consumi e modelli comunicativi nella prospettiva di una pubblica amministrazione multicanale", in M. Masini, A. Lovari, & S. Benati (a cura di), *Dal digital divide ai media sociali: Le nuove sfide della comunicazione*, Roma, Bonanni Editore, 2010, pp. 100-101.

### **2.4.1 Comunicazione istituzionale online**

La comunicazione istituzionale online è l'attività prevista dalla Legge 150/2000 per le amministrazioni pubbliche con l'obiettivo di gestire, sviluppare e migliorare le relazioni delle istituzioni con i loro cittadini mediante modalità di interazione, opportunità di partecipazione ed accesso tipiche della comunicazione via web. La comunicazione istituzionale online è parte integrante della comunicazione pubblica e rappresenta uno strumento strategico per il miglioramento della relazione tra amministrazione e cittadino grazie alle sue essenziali caratteristiche di velocità, connettività universale, bassi costi ed interattività. La comunicazione istituzionale online permette alle istituzioni di dialogare con i cittadini e di rilevare facilmente i loro bisogni ed il loro gradimento dei servizi e delle informazioni diffuse, affiancandosi alle modalità più tradizionali di informazione e di erogazione dei servizi. Attraverso la comunicazione istituzionale online si possono perseguire diverse azioni e finalità, tra le quali:

informare i cittadini/utenti; far conoscere l'ente e promuoverne i servizi; attivare servizi di sportello (unico, polifunzionale, multi ente e virtuale); aprire nuovi spazi di partecipazione; migliorare la trasparenza amministrativa; promuovere processi di semplificazione e organizzazione; attivare nuovi canali per il controllo della qualità dei servizi; la customer satisfaction<sup>90</sup>; il marketing.<sup>91</sup>

### **2.4.2 Le linee guida dei siti web della PA previste dall'art.4 della Direttiva 8/2009**

Le linee guida dei siti web della PA previste dall'art.4 della Direttiva 8/2009, del Ministero per la pubblica amministrazione e l'innovazione, riconoscono cinque diversi livelli di interazione dei servizi online, che misurano rispettivamente il livello di informazione, modulistica, interazione a 2 vie, transazione e personalizzazione del

---

<sup>90</sup> M. Milza, 2003, *Op. cit.*

<sup>91</sup> Laboratorio di benchmarking URP degli URP sulla qualità della comunicazione pubblica su Internet, 2003, *Vademecum della comunicazione istituzionale on line*, Siminetti E. (a cura di), *Guida alla comunicazione istituzionale on line*, p. 39.

servizio erogato.<sup>92</sup>All'interno delle Linee Guida, particolare attenzione è stata dedicata alle caratteristiche fondamentali che la comunicazione istituzionale online deve rispettare, prima tra tutte l'accessibilità. Per accessibilità si intende la garanzia del diritto di accesso dell'utente ai contenuti del sito che, quindi, devono essere comprensibili e facilmente fruibili. Scopo dell'accessibilità è rendere fruibile l'informazione online agli utenti, diversamente dall'usabilità il cui scopo è quello di rendere facile la navigazione all'interno del sito, facilitarne la comprensibilità da parte dell'utenza per la quale è stato progettato.<sup>93</sup>

### 2.4.3 Prospettive di sviluppo

La diffusione della rete elettronica è un presupposto fondamentale per l'affermazione di processi democratici tradizionali basati sulla rappresentanza e sul corretto rapporto dei cittadini con le istituzioni ma anche su nuove forme di partecipazione dal basso.

Nel primo caso, una generalizzazione delle ICT appare come un fattore fondamentale per la crescita della partecipazione attraverso una generalizzazione delle consultazioni per via elettronica (referendum, sondaggi ecc.) ma anche attraverso la digitalizzazione della pubblica amministrazione (*e-government*) che rappresenta un approccio fondamentale per migliorare il rapporto dei cittadini con le istituzioni.

Nel secondo caso, la libera circolazione dei saperi e delle informazioni, resa possibile da internet, è da considerare un fattore essenziale per favorire le forme di *e-governance* richieste dalle nuove esigenze di coinvolgimento nei partenariati auspicati e previsti dalle politiche europee.

Il divario digitale appare un ostacolo, oltre che alla crescita culturale e della comunicazione, allo sviluppo delle forme di democrazia. La discriminazione tra un accesso equilibrato e completo (caso dei giovani digitali) e un accesso insufficiente ((caso dei ragazzi in divario digitale) non è solo una conseguenza dei differenti livelli di

---

<sup>92</sup> AA. VV., 2011, *Tipologia dei siti web delle PA e livelli d'interattività*, a cura di *Linee guida per i siti web delle PA*, p. 19.

<sup>93</sup> Funzione pubblica, *Linee guida per i siti web della PA*, [http://www.funzionepubblica.gov.it/media/835828/linee\\_guida\\_siti\\_web\\_delle\\_pa\\_2011.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/835828/linee_guida_siti_web_delle_pa_2011.pdf), data di aggiornamento 29 luglio 2011.

istruzione formale ma, anche e soprattutto, del grado di vivacità culturale in senso lato poiché un accesso alla rete produttivo e dinamico caratterizza soprattutto giovani con interessi culturali che non sempre coincidono con livelli di istruzione formale elevati. Come fare per facilitare un ulteriore processo di generalizzazione della rete tra tutti i cittadini? Il divario digitale relativo che è da collegare alle disuguaglianze già esistenti nel tessuto sociale, si può superare innanzi tutto rimuovendo questi squilibri attraverso una finalizzazione del sistema formativo ed educativo ad obiettivi di *empowerment* che possono avvalersi anche delle ICT per porre in essere esperienze di interazione fondate su modalità coinvolgenti come l'*e-learning*.<sup>94</sup>

In relazione al divario assoluto che è determinato soprattutto dai deficit culturali di cui si è parlato, appare invece opportuno agire in maniera trasversale alle diverse condizioni sociali attraverso il radicamento di una cultura che non sia libresco e accademica ma che sia fondata sulla consapevolezza dell'esigenza del dialogo e della costruzione di network funzionali, come fattori a un tempo di socializzazione e di crescita culturale. A tal fine, sarà necessario stimolare un processo di apprendimento collettivo e sociale che può essere portato avanti certo dalla scuola e dalla formazione professionale, ma anche da altre agenzie culturali e formative oltre che in generale dai mass-media e dalla costruzione di opportuni network educativi e professionali fondati sulle comunità di pratiche. In tutto ciò le ICT possono giocare un ruolo importante, soprattutto per le loro capacità di penetrazione nei vari contesti sociali e di trasmissione dei saperi codificati ma anche, e forse soprattutto, di quelli che caratterizzano il web come luogo di incubazione culturale.

#### **2.4.4 Giovani, nuovi media e PA**

L'innovazione tecnologica offre quotidianamente sempre maggiori opportunità di dialogo e confronto con strumenti all'avanguardia, abbatte virtualmente le barriere fisiche e spaziali. Contestualmente il cittadino e la Pubblica Amministrazione sembrano

---

<sup>94</sup> P. Botta, *Identità e classi sociali*, Roma, Armando Editore, 1995.



allontanarsi in virtù di un'interazione che, diventando sempre più complessa, in alcuni casi finisce per soffocare l'utente dei servizi pubblici.

Tale scostamento si avverte tanto in termini di strategie e approcci alla comunicazione perseguiti dalla PA, quanto di canali e linguaggi adottati dalla cittadinanza creando significative inefficienze che afferiscono sicuramente alla dimensione tecnologica ma altrettanto a quella culturale. Instaurare per la pubblica amministrazione un'interazione, in particolare orientata al mondo giovanile consumatore digitale per eccellenza e programmare su tale target un percorso di crescita, può rappresentare un'opportunità. A maggior ragione si guardano le previsioni svolte dagli analisti di settore che delineano per il 2015 a livello globale il sorpasso della telefonia mobile sui classici personal computer. In tale prospettiva l'attuale divario che caratterizza la comunicazione della pubblica amministrazione può divenire cronico, moltiplicando gli effetti negativi delle inefficienze già ora significative. Per tale ragione è essenziale avviare un percorso di analisi di modelli di interazione tra PA e cittadini. Bisogna valutare l'effettiva rispondenza tra l'offerta di servizi informativi online da parte delle amministrazioni e i fabbisogni informativi del mondo giovanile. Uno specifico target che cerca sempre più nel web e nei social media risposte per il proprio futuro.

In base all'ultimo rapporto Istat (Cittadini e nuove tecnologie), nel 2012 il 52,3% della popolazione utilizza il personal computer e il 52,5% naviga su internet. È in particolare tra i giovani che aumenta il numero di utenti internet (oltre il 76%, tra gli 11 e i 34 anni), così come il tempo complessivamente dedicato alla navigazione, tanto che nella fascia di età compresa tra i 16 e i 24 anni nella quale si registrano i gap minori rispetto agli altri paesi europei. L'80% dei giovani italiani si connette al web tutti i giorni o quasi tutti i giorni, mentre 81% è la media europea. La rete viene usata come canale di informazione, per esigenze legate allo studio, al lavoro, al tempo libero (musica e video, viaggi, sport, ecc.) e come principale strumento di comunicazione. Le nuove generazioni utilizzano il web per comunicare con amici attraverso mail, chat, social network, per visitare blog o gestirne uno proprio. Sempre più diffusa risulta poi, la partecipazione attiva alla produzione di contenuti web: oltre il 51% dei giovani rispetto al 31,6% della media nazionale carica sui siti web testi, fotografie, musica, video, software di propria creazione. Il dinamismo, la partecipazione e il coinvolgimento dei

giovani attraverso il web si riduce se si considera sull'utilizzo dei portali della PA: sono infatti soprattutto gli adulti tra i 45 e i 64 anni ad usare il web come canale di comunicazione e di scambio con le Pubbliche Amministrazioni. Ciò sembra derivare dalle opzioni prevalenti che offrono i siti della PA, ovvero l'acquisizione di informazioni statiche (per il 34% degli utenti tra 45 e 64 anni) o il download di moduli (per il 27% degli utenti tra 45 e 64 anni). I dati sulla popolazione giovanile sono decisamente più contenuti dal momento che il 20% degli utenti tra i 18 e i 34 anni utilizza i portali delle pubbliche amministrazioni per acquisire informazioni, il 16,7% per scaricare moduli e il 10,6% per restituire moduli compilati. Emerge una generalizzata staticità dei contenuti informativi dei siti della PA (tipica del web 1.0) ulteriormente confermata dal rapporto ISTAT (Uso dell'e-government da parte di consumatori e imprese, dati 2012) secondo cui, in ogni caso, lo sportello informativo tradizionale degli uffici pubblici resta ancora la modalità di contatto più utilizzata dagli italiani (64%), seguita dal telefono (18%), mentre solo il 15% degli utenti preferisce utilizzare internet per interagire con la PA.<sup>95</sup>

In sostanza, il divario appare ancora più consistente focalizzandosi sul target giovanile. Ciò impone la necessità di ripensare le logiche di interazione, l'attivazione di un dialogo con l'utenza e, in particolare, con le giovani generazioni. Richiede, infatti, a Enti e Istituzioni il passaggio da un "*modello di comunicazione verso il cittadino ad uno con il cittadino*"<sup>96</sup>, ovvero da un modello tradizionale di comunicazione unilaterale a un modello di comunicazione a più voci, ispirato all'interazione, alla multimedialità, alla co-creazione di contenuti.

---

<sup>95</sup> Istat, *Cittadini e nuove tecnologie*, <http://www.istat.it/it/archivio/108009>, data di aggiornamento 19 dicembre 2013.

<sup>96</sup> AA. VV., *Vademecum pubblica amministrazione e social media*, a cura di *Linee guida per i siti web della PA*, 2011.

## **2.5 Il “digital divide”**

Il termine *digital divide* vuol dire letteralmente "divario digitale" e indica la distanza esistente tra quanti hanno la possibilità di accedere in modo appropriato alle tecnologie e alle risorse dell'informazione e della comunicazione, in particolare internet, e tutti gli altri che non hanno questa possibilità o ce l'hanno solo in parte.

La disparità dell'era digitale è misurabile principalmente attraverso due indicatori. Il primo riguarda l'accesso alle varie infrastrutture di telecomunicazioni di base (apparecchi tv, tv satellitare, telefonia mobile etc). Il secondo prendendo in esame i dati sull'accesso ad internet. In questo caso si distinguono diversi livelli di ineguaglianza tra la minoranza dei connessi e la stragrande maggioranza dei non connessi. Tra i primi si trovano coloro che utilizzano Internet per una vasta gamma di attività, traendone effettivi vantaggi. Ai secondi appartengono coloro che di vantaggi ne traggono pochi o nessuno. Molti tra questi ancora non possono beneficiare dei vantaggi della banda larga, costretti a navigare con mezzi obsoleti che rendono estremamente difficile la fruizione dei contenuti pubblicati sul Web. La frattura si determina tra quelli che "possono e sono in grado di farlo" e quelli che "non possono e non sono in grado di farlo" ed attraversa tutti i livelli sociali. Il digital divide è un problema che interessa il mondo nella sua globalità. Attiene, in primo luogo alla carenza di saperi e di cultura, ragioni che di fatto impediscono l'accesso alle nuove tecnologie creando un forte gap tra paesi, tra popolazioni e tra soggetti e soggetti. Per la natura stessa delle Istituzioni pubbliche, le amministrazioni e i vari organi di governo del territorio non possono esimersi dal condurre politiche finalizzate all'inclusione nei processi di alfabetizzazione informatica della totalità dei cittadini. Per contro, il mancato impegno nella promozione e utilizzazione delle moderne tecnologie della comunicazione genera l'emarginazione di categorie sociali non autosufficienti nell'uso dello strumento tecnologico. Un sito web istituzionale si caratterizza rispetto a un sito web commerciale per l'assenza di campagne finalizzate alla promozione commerciale di prodotti da vendere ma, piuttosto, per informare sui diritti da esercitare. In capo alle Istituzioni pubbliche grava una responsabilità enorme, quella che la Costituzione sancisce nell'art. 3 secondo comma:

*“È compito della Repubblica rimuovere gli ostacoli di ordine economico e sociale, che, limitano di fatto la libertà e l’uguaglianza dei cittadini, impediscono il pieno sviluppo della persona umana e l’effettiva partecipazione di tutti i lavoratori all’organizzazione politica, economica e sociale del Paese”.*<sup>97</sup>

In altri termini, i siti Web istituzionali hanno il compito di contribuire a rimuovere tutti gli ostacoli che impediscono il pieno esplicarsi dell'uguaglianza sociale. Nella sostanza, si tratta di offrire a tutti i cittadini pari opportunità senza discriminare alcuno. Le norme sull'accessibilità, gli studi sull'usabilità e le teorie sulla universalità del Web partono da questa constatazione e puntano ad allargare l'orizzonte delle azioni possibili per favorire il dispiegarsi delle pari opportunità. Lo sviluppo e il successo di una nuova tecnologia devono essere ricondotti ad una forte motivazione sociale, politica e/o economica nella domanda.

*“Le differenti strategie di adozione e utilizzo delle tecnologie sono frutto di complesse interrelazioni tra aspetti economici, politici e culturali, oltre che tecnologici”.*<sup>98</sup>

È in questa prospettiva che bisogna focalizzare l’attenzione sull’uso attivo delle tecnologie da parte dei consumatori. Ciò presuppone un’idea del consumo come attività produttiva, in cui gli oggetti tecnologici acquisiscono un loro particolare valore in relazione alle esigenze ed ai modelli di vita dei soggetti sociali. La diffusione ovunque delle nuove tecnologie non garantisce necessariamente che l’accesso alle tecnologie dell’informazione sia effettivamente condiviso dalla società nel suo intero. Prima di parlare di cittadinanza digitale è necessario comprendere in che misura siano estesi questi “diritti di cittadinanza” e in che misura, al contrario, permanga l’ostacolo tra gli inclusi e gli esclusi da questa nuova forma di appartenenza sociale.<sup>99</sup>

La realtà del digital divide è articolata e complessa. In questo quadro è opportuno evidenziare le diverse forme in cui vari digital divide determinano le divisioni, ovvero

---

<sup>97</sup> Art. 3 secondo comma, <http://www.governo.it/Governo/Costituzione/principi.html>.

<sup>98</sup> F. Comunello, “Oltre il digital divide: Tecnologie abilitanti e ‘new media literacy’ ”, in M. Masini, A. Lovari & S. Benati (a cura di), *Dal digital divide ai media sociali: Le nuove sfide della comunicazione*, Roma, Bonanni Editore, 2010, p. 111.

<sup>99</sup> MIT, *Rapporto innovazione e tecnologie digitali in Italia*, [http://culturaincifre.istat.it/sito/Pubblicazioni/rappo\\_innovazione\\_italia\\_2003.pdf](http://culturaincifre.istat.it/sito/Pubblicazioni/rappo_innovazione_italia_2003.pdf), data di aggiornamento 19 ottobre 2005.

quelle linee di frattura che segnano i diversi gradi di “assorbimento” della tecnologia informatica, in particolare nella popolazione italiana:

- Il primo elemento di divisione lo si registra tra il segmento dei cosiddetti pionieri per i quali la tecnologia non è un puro strumento ma un piacere e il restante 93% della popolazione. La stragrande maggioranza è in qualche modo partecipe delle novità tecnologiche ma in forma sovente sottodimensionata rispetto alle potenzialità degli strumenti che la tecnologia mette a disposizione. Una parte è totalmente esclusa in termini di dotazione mentre la parte che ne è in possesso sconta il ritardo di preparazione rispetto alle modalità che consentano di sfruttare a pieno le potenzialità dallo strumento tecnologico.<sup>100</sup>
- La seconda frattura la si registra tra i segmenti più “esplorativi” e aperti della popolazione e i segmenti più arretrati dei “tecno videns” i quali associano alla tecnologia un valore prevalentemente di status, anche se non dispongono della “digital-alfabetizzazione” di base minima per potervi accedere. Ciò comporta un atteggiamento passivo che si riflette nelle dinamiche di adozione e di fruizione. Tra i “tecno basici” si determina una dialettica tra curiosità e istintivo timore per le nuove tecnologie, in ogni caso già in molti posseggono una dotazione tecnologica di base, comunque sufficiente per poter attivare tutte le risorse in grado di supportare il loro stile di vita.
- La terza barriera, infine, separa dalla maggioranza i soggetti che potremmo definire gli “spaventati”, ovvero coloro che rimangono del tutto ai margini delle nuove tecnologie comunicative per ragioni generazionali, di medio-bassa scolarizzazione o di scarso reddito. Essi sono intimoriti per un fondamentale senso di inadeguatezza generazionale, rappresentano un target proiettato al passato che riflette una piattaforma tecnologica ridotta ai minimi termini e spesso gestita da terzi. Si tratta di un segmento che comunque si rivela molto interessante da un punto di vista prospettico, perché caratterizzato da bisogni molto forti e potenzialmente traghettabile nell’innovazione grazie alla spinta delle nuove generazioni.

---

<sup>100</sup> MIT, *Rapporto innovazione e tecnologie digitali in Italia*, [http://culturaincifre.istat.it/sito/Pubblicazioni/rappo\\_innovazione\\_italia\\_2003.pdf](http://culturaincifre.istat.it/sito/Pubblicazioni/rappo_innovazione_italia_2003.pdf), data di aggiornamento 19 ottobre 2005.

Occorre anche esaminare il grado di divisione implicita nel campo applicativo delle tecnologie digitali che si determina a prescindere delle possibilità di accesso formali che possono essere garantite.

Il digital divide non emerge esclusivamente dall'analisi dei dati statistici sulla diffusione delle dotazioni, ma da una lettura approfondita delle modalità della fruizione dei servizi da cui si intuisce la necessità di distinguere tra accesso "materiale" e accessibilità "cognitiva".<sup>101</sup>

Nel primo caso si tratta della semplice possibilità materiale di poter utilizzare le nuove tecnologie (capacità economiche e abilità psico-fisiche); nel secondo caso, di aggiungere capacità motivazionali e cognitive, di essere cioè in grado di attingere e mobilitare risorse adeguate per fare un uso articolato e consapevole di tali mezzi.

*"L'accesso a specifiche tecnologie non può essere considerato una priorità in sé: lo diventa se è in grado di abilitare un'ampia gamma di servizi della società dell'informazione, di contribuire ad affrontare bisogni umani fondamentali"*<sup>102</sup>

Internet è un caso esemplare in questo senso. Di fatto si tratta di un mezzo ancora sottoutilizzato dalla maggioranza di coloro che ne hanno l'accesso. Prevale l'utilizzo di internet finalizzato principalmente alla comunicazione interpersonale sotto forma di scambio di e-mail e la ricerca di informazioni generaliste più che l'accesso a servizi integrati avanzati quali, ad esempio, l'e-banking e l'e-commerce. In Italia, le persone che dispongono di una connessione domestica sono il 63% della popolazione totale. Una percentuale cresciuta in misura esponenziale e destinata ancora a crescere, che pone la connessione internet ai primi posti tra le dotazioni tecnologiche di nuova generazione. In realtà coloro che utilizzano realmente internet sono una quota inferiore (54% circa) e tale utilizzo si riduce nella maggioranza dei casi a poche funzioni. Inoltre il numero di chi fa utilizzo quotidiano della rete e dei suoi servizi è ancora più ristretto,

---

<sup>101</sup>MIT, *Rapporto innovazione e tecnologie digitali in Italia*, [http://culturaincifre.istat.it/sito/Pubblicazioni/rapporto\\_innovazione\\_italia\\_2003.pdf](http://culturaincifre.istat.it/sito/Pubblicazioni/rapporto_innovazione_italia_2003.pdf), data di aggiornamento 19 ottobre 2005.

<sup>102</sup> F. Comunello, "Oltre il digital divide: Tecnologie abilitanti e 'new media literacy' ", in M. Masini, A. Lovari & S. Benati (a cura di), *Dal digital divide ai media sociali: Le nuove sfide della comunicazione*, Roma, Bonanni Editore, 2010, p. 119.

sono il (41%).<sup>103</sup> Anche le altre nuove tecnologie della comunicazione segnano lo stesso ritardo rispetto alla dotazione. Anche la straordinaria penetrazione del cellulare (smartphone) non è stata sufficiente per innescare un processo di adozione di massa delle nuove possibilità offerte dai servizi ad alto valore aggiunto. Dall'osservazione di alcuni dati rilevati dal rapporto "Innovazione e tecnologie in Italia", si nota che i collegamenti ad internet con cellulare e pc sono conosciuti dal 63,5% della popolazione ma utilizzati esclusivamente dal 10,4%, mentre i servizi con collegamento ad internet tramite WAP (Wireless Application Protocol, protocollo di connessione ad internet per telefoni cellulari) sono conosciuti dal 60,5% e utilizzati dal 7,7%<sup>104</sup>.

Questi dati sulla diffusione delle nuove tecnologie mettono in evidenza modalità di avvicinamento all'innovazione tecnologica in cui la dimensione funzionale spesso occupa un ruolo tutt'altro che centrale. Nella fase attuale, in effetti, ai tradizionali attivatori di accesso, accettazione e valorizzazione della tecnica come il controllo della natura o l'estensione delle capacità umane, si affianca la tendenza alla ricerca di stimoli emozionali e l'assorbimento delle mode socio-culturali dominanti.<sup>105</sup>

### **2.5.1 I giovani digitali**

Le dimensioni prevalenti nel rapporto dei giovani con le ICT sono da riscontrare da un lato nell'intensità di frequentazione e dall'altro nel livello di partecipazione alla rete. In altri termini, il divario digitale non si rileva nella estraneità totale alla tecnologia che interessa una esigua minoranza ma nel grado e nella qualità di una relazione con il PC e con internet che comunque riguarda quasi tutti. È così possibile individuare giovani che utilizzano le ICT in maniera più o meno assidua ma anche ragazzi che tendono a utilizzare il computer soprattutto per l'accesso a internet oppure nella dimensione a un tempo online e offline. Questo dualismo tra un uso delle ICT, da un lato più o meno

---

<sup>103</sup> Tavola 1 - *Uso delle TIC e utilizzo dei servizi online, 2009-2011*-Fonte: Eurostat, [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/Information\\_society\\_statistics/it](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Information_society_statistics/it).

<sup>104</sup> Rapporto innovazione e tecnologie digitali in Italia, *Tab.13 - Conoscenza e utilizzo di Servizi e Valore Aggiunto*, Fonte: GPF & Associati.

<sup>105</sup> MIT, *Rapporto innovazione e tecnologie digitali in Italia*, [http://culturaincifre.istat.it/sito/Pubblicazioni/rapporto\\_innovazione\\_italia\\_2003.pdf](http://culturaincifre.istat.it/sito/Pubblicazioni/rapporto_innovazione_italia_2003.pdf), data di aggiornamento 19 ottobre 2005.

intenso e dall'altro variegato (multifunzionale) o specialistico (soprattutto per internet) è alla base delle differenziazioni individuabili nel contesto giovanile. Un gruppo consistente di giovani si distingue per un uso multiforme delle ICT che utilizzano sia per navigare sia per le tipiche attività offline (scrivere, fare calcoli, tabelle o grafici). Un altro gruppo ancora più significativo è caratterizzato da coloro che frequentano in maggior misura la rete, soprattutto per attività di condivisione di contenuti e *social networking* e di comunicazione interpersonale. Sia che usino solo internet o il computer e a un tempo la rete, gli appassionati delle ICT sono in prevalenza maschi, hanno livelli di scolarizzazione più elevati rispetto all'insieme dei giovani. Sono in gran parte studenti con genitori in possesso di livelli di istruzione alti o impegnati in attività lavorative con un grado tecnico-intellettuale elevato; generalmente appartengono a categorie lavorative impiegatizie, imprenditoriali oppure sono liberi professionisti o dirigenti. Questi "giovani digitali" hanno notevoli interessi culturali a cui dedicano il tempo libero e passano meno tempo davanti al televisore.

Esiste, in conclusione, una consistente fascia di giovani che guardano al computer soprattutto per le possibilità che esso offre nell'ambito della comunicazione in rete e come strumento per accrescere il proprio livello culturale. Si tratta di un segmento significativo che sviluppa un interesse ad ampio raggio per la rete e usa il PC sia per il tradizionale offline, sia per quello più innovativo indotto dalla frequentazione di internet. In ogni caso, ciò che si riscontra dagli studi e dalle analisi statistiche indica che oltre la metà dei giovani non subisce il divario digitale ma, anzi, appare nella condizione di accedere alla rete in forma produttiva e dinamica, utilizzando buona parte delle sue potenzialità.

### **2.5.2 Il divario digitale tra i giovani**

Le performance tra i giovani di origine sociale più umile e/o con titolo di studio di orientamento professionale sono quelli più marginali nell'uso delle ICT. Su di essi incide molto il divario digitale relativo, nel senso che la loro provenienza sociale più modesta, i livelli di istruzione più bassi, la meno significativa percentuale di coloro che hanno acquisito una maturità liceale e la loro forte presenza nel lavoro, e non nello



studio come accade nella maggior parte dei giovani, non sono fattori che favoriscono un sensibile interessamento per le ICT. In questo caso incidono invece fortemente le disuguaglianze sociali classiche che sono alla base della divaricazione tra giovani digitali e non.

È stata notata anche l'esistenza di un divario digitale assoluto, poiché esiste un significativo numero di giovani che, pur avendo titoli di studio e condizione sociale di livello medio-alto, usano poco internet. Ciò, con ogni probabilità è da collegare a scelte soggettive, di cui abbiamo individuato un elemento importante nel fatto che la rete è poco considerata come mezzo di comunicazione e di apprendimento collettivo, ed è vista soprattutto come luogo in cui raccogliere materiale per lo studio. Di conseguenza, coloro che, pur essendo in possesso di livelli di istruzione adeguati e pur essendo figli di genitori istruiti, non hanno forti motivazioni culturali non percepiscono l'importanza di internet e la trascurano. In questo caso incide quella tipologia di divario digitale che abbiamo definito assoluto. Questi ragazzi mostrano una modesta attenzione per la dimensione culturale in senso lato e, nel contempo, una scarsa propensione per la rete elettronica che è, almeno tendenzialmente, il luogo privilegiato di affermazione di una concezione della cultura non libresco ma aperta ai contributi più vari in processi di apprendimento collettivo fondati sull'interattività.

### **2.5.3 Tanti giovani differenti o giovani omologati?**

Nel mondo giovanile sono presenti differenziate condizioni socio-culturali, che sono il prodotto della stessa disuguaglianza che è alla base dell'eterogeneità sociale degli adulti. Ciò non toglie che sia a un tempo anche riscontrabile un'identità per così dire "collettiva" che caratterizza la condizione giovanile *tout court* in maniera trasversale.<sup>106</sup> Mentre le identità multiple (differenti in relazione allo status e alle propensioni soggettive esistenti) sono espressione della stratificazione sociale ed economica, l'identità collettiva caratterizza una leva di persone nate in uno stesso periodo e che

---

<sup>106</sup> P. Botta, *Identità e classi sociali*, Roma, Armando Editore, 1995.

costituiscono una generazione omogenea.<sup>107</sup> In questa ottica, pur essendo immersi nel più ampio magma societario, i giovani hanno in quanto tali una loro specificità essendo artefici di una cultura trasversale alle specifiche realtà sociali cui appartengono.

In altri termini, nel mondo giovanile è riscontrabile una dinamica tra differenziazione sociale e omologazione generazionale, intesa come processo di avvicinamento tra i gruppi giovanili, pur nella permanenza di disuguaglianze consistenti. Mentre il processo di omologazione si cristallizza nella costruzione di una specifica e unica identità che riguarda tutti i giovani appartenenti ad una generazione, il processo di differenziazione produce diverse identità che sono per questo definibili plurime. Le determinanti di questo processo possono essere ricondotte alle tipiche disuguaglianze sociali e culturali che caratterizzano l'intera società e che sono aumentate negli ultimi anni.

Nel favorire la costruzione di identità plurime, sia il divario digitale relativo sia quello assoluto, hanno un ruolo importante rispetto ad una traballante identità collettiva generazionale. Ciononostante, la diffusione, sia pure ineguale nelle forme e nei contenuti di cui si è parlato delle ICT, può contribuire alla costruzione di un'identità generazionale più definita, poiché pone tutti i ragazzi nella condizione di poter usufruire di tecnologie che, almeno tendenzialmente, possono produrre nel tempo omogeneità. Anche nel caso delle ICT ci troviamo di fronte ad un dualismo tra processi di differenziazione che pongono i giovani in posizioni divergenti rispetto alle tipologie dell'accesso (tra giovani digitali e non) e processi di omologazione che li pongono in posizioni simili rispetto all'utilizzo del PC e di internet poiché tutti, o quasi tutti, possono disporre di una strumentazione, e moltissimi di loro la utilizzano. In quest'ultimo caso si può affermare l'esistenza di una generazione omogenea poiché tutti i ragazzi nati in uno stesso periodo sono interessati da un fenomeno (quello tecnologico) che li riguarda in maniera trasversale.

---

<sup>107</sup> A. Cavalli, "Generazioni", *Parolechiave*, n.16 aprile 1998, p. 17.

## CAPITOLO 3

### ***3.1 I servizi informativi offerti al cittadino attraverso le nuove tecnologie***

In alcuni passaggi dei capitoli precedenti, abbiamo focalizzato l'analisi sulle linee evolutive delle nuove tecnologie applicate alla partecipazione democratica dei cittadini e nello specifico dei giovani. In questo capitolo l'intenzione è quella di approfondire tale tematica sulla base di un esempio concreto, ovvero il progetto di localizzazione dei processi di e-Democracy.

L'e-Democracy pone le sue basi su quelle richieste specifiche che provengono dai cittadini e dallo Stato che desiderano comunicare con maggiore efficacia e con la Pubblica Amministrazione. *“Oggi il diritto di essere informati rivendicato dai cittadini può essere declinato in aspetti diversi a seconda che si intenda l'informazione come trasparenza, come razionalizzazione o come incremento della società”*.<sup>108</sup>

Le radici dell'e-Democracy in Italia si possono riscontrare nello sviluppo raggiunto negli ultimi anni dalla pubblica amministrazione, dal momento in cui è stato valorizzato il ruolo delle ICT, strumenti oggi fondamentali ad affermare una forma di democrazia partecipativa più avanzata e all'avanguardia, in cui i cittadini sono in grado di prendere parte alle decisioni che li riguardano e possono informarsi in maniera attiva scegliendo le fonti di cui servirsi diventando così attori partecipi del proprio contesto sociale, politico e culturale.

Il sito web rappresenta il principale mezzo a disposizione delle pubbliche amministrazioni al fine di divulgare informazioni connesse al ruolo istituzionale svolto dall'ente, di erogare servizi fruibili dai cittadini in modalità telematica, di instaurare con questi una relazione diretta, finanche personalizzata e libera dai vincoli di tempo e spazio imposti dai canali di comunicazione tradizionali, ma non più l'unico di fronte alla diffusione dei social media. Entrambi i canali offrono alla PA preziose opportunità di dialogare con gli utenti, ma richiederebbero approcci e regole comuni e condivise tra gli oltre 20 mila Enti accreditati nell'Indice delle pubbliche amministrazioni sul relativo

---

<sup>108</sup> P. Mancini, *Manuale di comunicazione pubblica*, Laterza, 2002, p. 70.

sito ([www.indicePA.gov.it](http://www.indicePA.gov.it)). È sulla base di tali considerazioni che nel 2011 DigitPA, il Dipartimento per la Funzione Pubblica, il Dipartimento per la digitalizzazione e l'innovazione tecnologica e FormezPA, hanno provveduto, in attuazione dell'art. 4 della Direttiva n.8 del 2009 del Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione, all'elaborazione delle Linee Guida per i siti web delle pubbliche amministrazioni, al fine di delineare gli aspetti fondamentali del processo di sviluppo progressivo dei servizi online e di offerta di informazioni di qualità rivolte al cittadino che contraddistingue ogni pubblica amministrazione. Le linee guida si propongono, infatti, l'ambizioso obiettivo di avviare un processo di miglioramento continuo della qualità dei siti web delle pubbliche amministrazioni italiane e dei servizi che attraverso il web dovrebbero essere erogati. Tali servizi di natura informativa e interattiva, così come i siti attraverso cui vengono erogati, dovrebbero distinguersi, in estrema sintesi per accertata utilità, semplificazione dell'interazione tra amministrazione e utenza, trasparenza dell'azione amministrativa, facilità nella reperibilità e fruibilità dei contenuti, costante aggiornamento. È quindi necessaria una sostanziale modifica del tradizionale paradigma di comunicazione pubblica verso un modello di comunicazione che faccia perno sulla "user experience"<sup>109</sup>, ovvero ciò che una persona prova quando utilizza un prodotto, un sistema o un servizio e include anche le percezioni personali su aspetti quali l'utilità, la semplicità d'utilizzo e l'efficienza del sistema e sulla partecipazione attiva dei cittadini secondo le logiche della comunicazione 2.0. In quest'ottica il ricorso al social web forse non rappresenta più una potenziale opportunità, quanto un obbligo per le pubbliche amministrazioni italiane che non dovrebbero interrogarsi se essere presenti nei social media ma, dando per "scontata" tale presenza, dovrebbero riflettere sulle strategie e le modalità di posizionamento e presidio delle relazioni con il cittadino. Di fronte al moltiplicarsi di applicazioni e innovativi strumenti di comunicazione social oriented e alla progressiva diffusione degli stessi presso gli utenti, la pubblica amministrazione, pur in assenza di disposizioni normative cogenti sul ricorso delle PA a tali strumenti, si confronta sull'opportunità di sfruttare le molteplici sinergie derivanti da un adeguato presidio del social networking environment e, in generale, di tutti i media che si

---

<sup>109</sup> FormezPa, *Linee guida per i siti web della PA*, [http://www.funzionepubblica.gov.it/media/835828/linee\\_guida\\_siti\\_web\\_delle\\_pa\\_2011.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/835828/linee_guida_siti_web_delle_pa_2011.pdf), data di aggiornamento, 29 luglio 2011.

configurano oggi come canali privilegiati per attivare un processo comunicativo bidirezionale, orientato alla condivisione delle risorse e alla co-creazione di contenuti e strumenti<sup>110</sup>.

È in questa direzione che si inserisce, tra le varie indicazioni presenti nella stesura Linee Guida per i siti web delle pubbliche amministrazioni, il Vademecum Pubblica Amministrazione e Social Media, elaborato con l'obiettivo di approfondire le modalità con le quali i social media possono essere utilizzati dalla PA. Un valore aggiunto che consiste non soltanto nel superamento del processo informativo tipicamente unidirezionale dalla PA verso il cittadino grazie a siti web sempre più efficienti e strutturati ma, anche e soprattutto, nella creazione di una relazione di prossimità nuova e più efficace nella quale il cittadino non è soltanto un target da colpire con un messaggio o con un servizio ma un attore con il quale interagire attivamente e da coinvolgere a più livelli nella vita e nelle scelte della PA. Negli altri paesi occidentali tale processo appare ancora più avanzato e ormai, istituzioni, letteratura scientifica di settore e operatori privati con esperienza diretta sul tema concordano sul principio secondo cui un'adeguata presenza delle PA sui social media può generare un mutuo vantaggio sia per il cittadino che per la stessa PA.

### **3.1.1 I Portali per la PA**

Il concetto di portale assume un ruolo di particolare rilievo nei progetti di e-Government in quanto viene visto come punto di incontro privilegiato fra la pubblica amministrazione che eroga una serie di servizi e i cittadini o le imprese che sono fruitori di tali servizi. In particolare, la modalità di interazione tra utenti dei servizi e portali non avviene secondo la logica organizzativa interna degli enti e delle amministrazioni che erogano questi servizi ma secondo una logica che è più familiare ai cittadini, quella basata sugli eventi della vita. Questa rivoluzione nel rapporto fra

---

<sup>110</sup> FormezPa, *Linee guida per i siti web della PA*, [http://www.funzionepubblica.gov.it/media/835828/linee\\_guida\\_siti\\_web\\_delle\\_pa\\_2011.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/835828/linee_guida_siti_web_delle_pa_2011.pdf), data di aggiornamento, 29 luglio 2011.

pubbliche amministrazioni e cittadini/impresе necessita per la propria realizzazione di infrastrutture tecnologiche e ripensamenti organizzativi.

Un portale di e-Government deve diventare il punto d'ingresso privilegiato all'ente pubblico, un modo per interfacciarsi con esso che si adatti alle esigenze specifiche di ogni utente. È importante definire come un punto fondamentale per il successo di ogni portale la possibilità di personalizzare l'esperienza fornita all'utente. Un altro aspetto determinante nella vita del portale sarà la capacità di rinnovarsi costantemente e in maniera automatica grazie a contenuti informativi sempre aggiornati. A livello funzionale la disponibilità di informazioni può andare in contrapposizione con la facilità di reperimento di quelle più rilevanti; per questo motivo occorre predisporre strumenti di navigazione e ricerca che conducano in maniera intuitiva e nel modo più veloce l'utente agli argomenti desiderati. I cittadini si aspettano sempre più che gli enti pubblici offrano prestazioni all'altezza delle aziende commerciali. Ad esempio, così come è possibile acquistare biglietti aerei o per spettacoli teatrali su internet, il cittadino auspica la possibilità di pagare le tasse o richiedere certificati e autorizzazioni allo stesso modo. I cittadini desiderano poter accedere ai servizi pubblici con la massima velocità, 24 ore al giorno, 7 giorni su 7. Desiderano poter accedere ai servizi ovunque si trovino, da casa o dal lavoro. E non vogliono limiti nell'impiego dei mezzi di accesso ai servizi: PC, computer palmari, WebTV, cellulari e dispositivi senza fili. Inoltre, a tale tipo di utenza non interessa sapere quale livello della burocrazia, o quale pubblico ufficiale sia responsabile di un determinato procedimento o servizio pubblico. Per poter offrire ai cittadini servizi personalizzati, la pubblica amministrazione deve fornire un unico punto di accesso integrato a tutte le informazioni e a tutti i servizi. Grazie ai portali, il Web può essere utilizzato per presentare una sola interfaccia celando al pubblico le complessità interne della pubblica amministrazione. Inoltre, la presenza di un unico punto di accesso aiuta i cittadini ad articolare meglio le proprie richieste e aspettative nei confronti della pubblica amministrazione. Inoltre, promuove la partecipazione alla vita pubblica locale, poiché i cittadini possono interagire con gli enti locali e accedere a informazioni pubbliche, documenti ufficiali e pratiche amministrative. Coloro che non hanno il tempo di partecipare personalmente

a dibattiti e occasioni di confronto con le autorità locali, potranno inviare a messaggi di posta elettronica o partecipare a forum di discussione online.

Riconoscendo il dato di fatto che è improbabile che una stessa persona possa seguire tutto l'iter di una pratica o di un servizio pubblico, le amministrazioni focalizzate sul cittadino combinano tecnologie di gestione delle relazioni con i clienti e tecnologie internet per trasformare i dipendenti in operatori in grado di padroneggiare e gestire con efficienza l'intero patrimonio di informazioni e conoscenze delle amministrazioni dello Stato.

### **3.1.2 Livelli di informatizzazione di un portale**

L'informatizzazione di un portale consiste nell'implementare la fase di contatto sul canale web, il canale di riferimento. In questo contesto si possono definire e riscontrare quattro livelli di sofisticazione che descrivono i portali delle amministrazioni pubbliche. Essi vanno dai semplici portali a contenuto informativo fino a portali transattivi o a portali in cui sono integrati le attività di front-end o di back-end.

#### ***Livello 1 (informativo)***

Il livello unico è tipico dei siti web che illustrano il catalogo dei servizi forniti dall'amministrazione nel nostro caso la Regione Toscana tramite il portale del progetto "Giovanisi". In sintesi sono fornite informazioni sul servizio e sulle modalità di erogazione e sono disponibili online solo le informazioni necessarie per avviare una procedura. Sul portale sono descritte anche l'organizzazione e l'attività dell'ente che eroga il servizio. Il vantaggio per l'utente sta nell'immediatezza dell'informazione e nella sua certificazione (il portale è infatti dell'ente che assicura il servizio, la Regione Toscana).

#### ***Livello 2 (portale monodirezionale)***

Il portale di livello 2 è simile a quello di livello 1, con l'aggiunta della modulistica per la richiesta di erogazione del servizio che dovrà essere inoltrata attraverso i canali

direzionali. Anche in questo caso il vantaggio dell'utente è limitato perché la modalità di erogazione del servizio non viene re-ingegnerizzata.

### ***Livello 3 (portale transattivo)***

In questo livello il portale è interattivo, l'utente avvia online la procedura di erogazione del servizio, per esempio mediante un modulo. Questo tipo di portale richiede alcuni componenti software: Il modulo elettronico che deve essere compilato dall'utente che consente all'ente erogante di avviare la procedura del tutto analogo ai moduli di ordinazione di un sito web; La procedura di autenticazione dell'utente che può essere a diversi gradi di severità a seconda delle esigenze della procedura (dal livello minimo del nome utente e della parola chiave sino ad identificazioni complesse come la carta d'identità elettronica e la firma digitale). In questo livello il vantaggio per l'utente è un costo minore, sia a livello di tempo che di spesa, ed inoltre è garantita la certificazione dell'avvenuto adempimento.

### ***Livello 4 (informatizzazione completa)***

A livello 4 tutto il servizio è erogato online. Il sistema è interamente elettronico, non vi sono moduli cartacei né sono necessari spostamenti fisici dell'utente per seguire la pratica. Inoltre, l'utente o l'ente erogatore possono operare online anche la notifica e la consegna associati all'erogazione del servizio. La differenza con il livello 3 è limitata per l'utente ma è fondamentale per l'amministrazione. Infatti, il livello 4 presuppone che ci sia la completa informatizzazione interna delle amministrazioni che partecipano al processo secondo un modello collaborativo.

Per approfondire la ricerca affrontata nella tesi abbiamo ritenuto opportuno avvalerci dell'indagine, condotta dal team coordinato da Luca Achilli, Partner Deloitte, sul rapporto tra i servizi informativi online della pubblica amministrazione e le giovani generazioni.<sup>111</sup>

---

<sup>111</sup> L. Achilli & D. Tilotta, *Avvicinare la Pubblica Amministrazione alle giovani generazioni. I servizi informativi online: elementi conoscitivi e priorità di azione*, [http://www.deloitte.com/view/it\\_IT/it/industries/publicsector/3829e24f9dc22410VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/it_IT/it/industries/publicsector/3829e24f9dc22410VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm), data di aggiornamento 2013.



Le domande a cui ci si riferisce sono le seguenti: In Italia quali sono i risultati concreti di questo lungo percorso? Gli Enti Pubblici in che misura riescono a presidiare tali canali e offrire servizi innovativi? L'utenza e, in particolare, i cittadini come percepiscono il lavoro sin qui svolto e giudicano l'offerta di servizi informativi?

L'indagine approfondisce tali dimensioni per ricostruire l'attuale scenario e le prospettive future esaminando un campione di portali della PA e un campione di utenti, pur nella consapevolezza della valenza non statistica dell'analisi. Di seguito si illustrano l'approccio metodologico adottato per l'analisi del sistema di offerta dei servizi informativi e gli esiti che tale analisi ha prodotto.

La sezione che segue fa riferimento all'aspetto dell'offerta, ovvero rilevazione e analisi dell'articolazione dei servizi informativi online di oltre 300 amministrazioni pubbliche e dei canali utilizzati per raggiungere il cittadino.

### ***Metodologia di ricerca e aree di approfondimento***

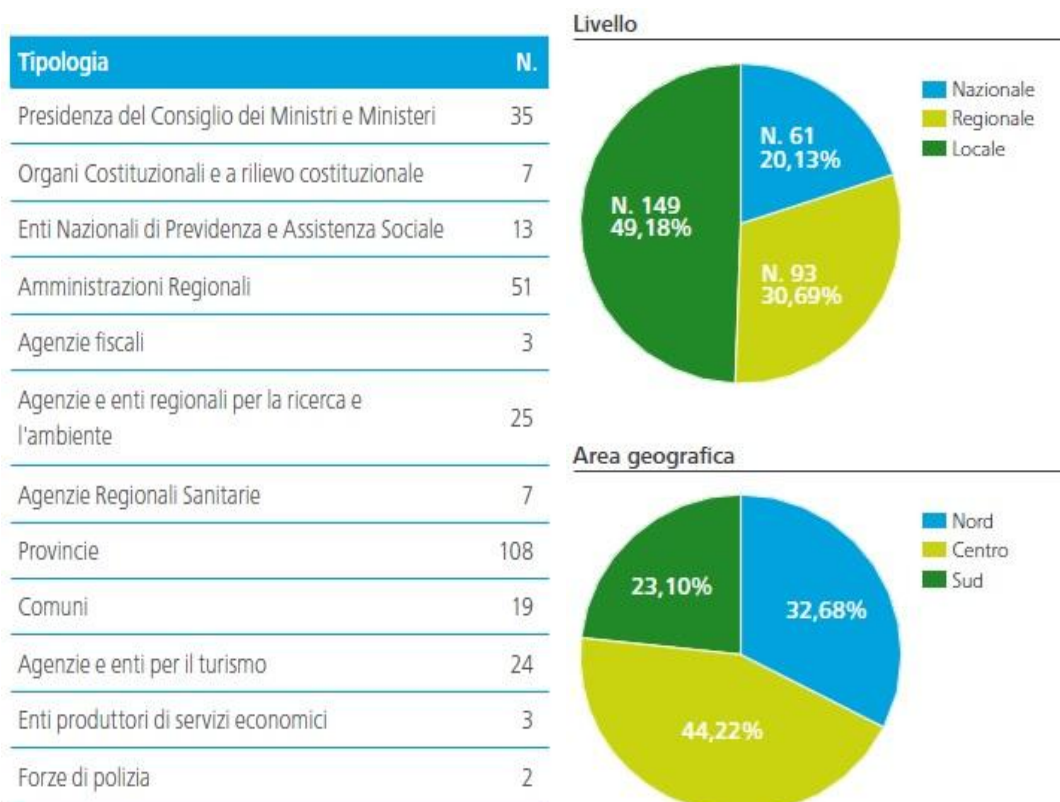
Per delineare i tratti essenziali dell'offerta di servizi informativi sono stati esaminati i portali, istituzionali e tematici, di oltre 300 Enti selezionati prendendo spunto dal patrimonio informativo dell'IPA (Indice delle Pubbliche Amministrazioni Italiane).

Non potendo avere l'analisi valenza statistica, l'attenzione in fase di definizione del campione di riferimento è stata, in particolare, focalizzata sui portali di quegli enti che:

- Per natura della mission istituzionale, delineano politiche e programmi di sviluppo per il Paese, guidando il processo di cambiamento strategico, normativo e organizzativo.
- Per trasversalità delle competenze assegnate sono chiamate ad assicurare l'applicazione a livello regionale, provinciale e comunale delle disposizioni delle amministrazioni centrali.
- A livello nazionale e regionale presidiano ambiti amministrativi caratterizzati da un'elevata interazione con i cittadini.

I siti web osservati sono riconducibili a 13 tipologie di amministrazioni pubbliche da cui si evincono le distribuzioni per livello e area territoriale (qui di seguito riportate nel grafico 4 *Tipologia, Livello, Area geografica*).

**Grafico 4** Tipologia, Livello, Area geografica



Da questo primo grafico risulta evidente di come le regioni del centro siano all'avanguardia nel processo di interazione con i cittadini attraverso l'applicazione delle nuove tecnologie della comunicazione. Ai fini della nostra analisi è importante sottolineare, in particolare la Regione Toscana come vedremo nel capitolo successivo, contribuisca a raggiungere il buon livello percentuale come in oggetto nel grafico 4.

Per le stesse amministrazioni sono state, inoltre, esaminate la presenza sui principali social media, ovvero Facebook, Twitter e YouTube e, laddove presenti, censiti gli eventuali ulteriori profili social collegati ai siti web analizzati. Le rilevazioni sono state effettuate nel periodo compreso tra gennaio e aprile del 2013 e hanno riguardato:

- Per i siti web, la home page che rappresenta il punto di accesso fondamentale alle informazioni di un ente pubblico, ovvero aree dedicate alle news, ai servizi online, ai contenuti multimediali, ai blog, ecc.

- Per i social media, le pagine social eventualmente connesse al portale e segnalate all'interno del sito attraverso collegamenti ipertestuali ed eventuali profili identificati sui social media.

I siti web sono stati analizzati con riferimento ai seguenti elementi:

- Iscrizione al dominio .gov.it. La Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione n.8/2009 prevedeva che le amministrazioni pubbliche registrassero al dominio .gov.it tutti i siti che sarebbero dovuti rimanere attivi, affinché l'iscrizione al dominio potesse garantire l'immediata riconducibilità del sito ad una pubblica amministrazione.
- Frequenza di aggiornamento dei contenuti con particolare riferimento alle comunicazioni pubblicate in home page e/o all'area news del portale se presente.
- Funzione del sito e livello di interattività dei servizi offerti. Per tale classificazione è stato preso spunto dall'impostazione definita nelle linee guida per i siti web delle PA (2011) individuando i tre tipi di funzioni più ricorrenti che un sito della PA può assumere nei confronti del cittadino:
  - funzione informativa, ovvero presentazione statica di contenuti;
  - funzione interattiva base, mediante la presenza, ad esempio, di strumenti base di interazione quali la newsletter, feed rss, la disponibilità di documenti scaricabili;
  - funzione interattiva avanzata, in virtù della possibilità per il cittadino di avvalersi di strumenti avanzati quali, ad esempio, sondaggi, aree segnalazioni, possibilità di condividere i contenuti sui social network o di inserire commenti, attivazione di procedimenti amministrativi online, download di applicazioni mobile.

Contestualmente a tali elementi, per i siti correlati a profili social, sono stati analizzati in home page e all'interno del sito web, i richiami alle relative pagine attivate sui social network attraverso le funzioni di social plug-in ed esaminate le principali dimensioni di diffusione di tali profili.

Per le pagine Facebook sono state esaminate le seguenti dimensioni:

- Update dei post, intesa come frequenza di pubblicazione dei contenuti (post) sulla pagina.
- Numero dei Fan, ovvero degli utenti che hanno apposto il like alla pagina, dimensione che indica la quantità di connessioni attivate tra PA e utenza.
- Numero dei People Talking About, ovvero degli utenti unici che hanno attivato un'interazione con la pagina apponendo un like, postando contenuti sulla pagina, condividendo o commentando un post, taggando la pagina all'interno di un proprio post o su una propria foto, ecc.

Per i profili Twitter sono state prese in esame le seguenti dimensioni:

- Update dei tweets, ovvero la frequenza di pubblicazione dei contenuti (tweets).
- Followers, ovvero il numero di utenti che seguono la pagina e che leggono i contenuti pubblicati che costituisce una misura della quantità di connessioni attivate tra PA e utenza.

Per i canali YouTube, infine, gli elementi presi in analisi sono stati i seguenti:

- Numero di utenti iscritti al canale.
- Numero di video caricati all'interno del canale.
- Numero di visualizzazioni complessivamente ottenute dal canale per il totale dei video caricati.

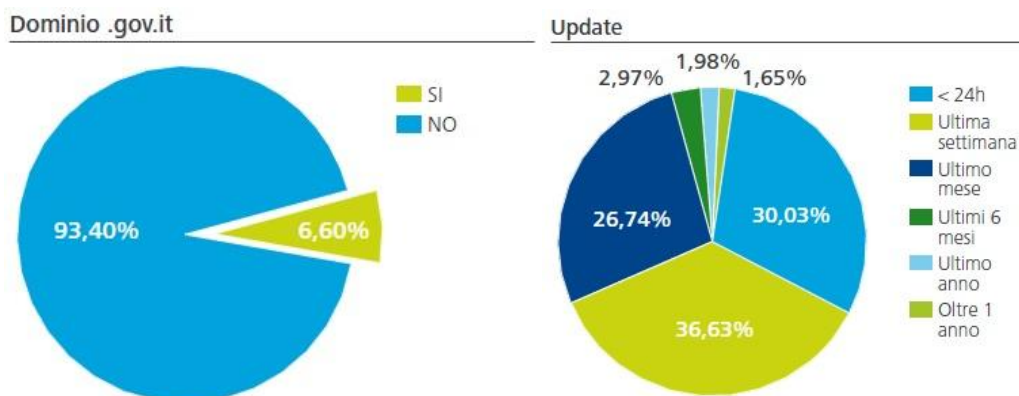
### ***I risultati dell'analisi***

Le analisi svolte hanno prodotto degli interessanti risultati, utili per comprendere il modello di offerta di servizi online della PA.

Rispetto al totale dei siti web analizzati si conferma l'andamento riscontrato dall'Agenzia per l'Italia Digitale, dal momento che solo il 6,6% risulta iscritto al dominio .gov.it (come riportato nel grafico 5 *Dominio .gov.it*) denotando una lenta e limitata aderenza alla Direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione e

l’Innovazione n.8/2009.<sup>112</sup> Anche in relazione al grado di aggiornamento dei sistemi emerge una bassa tempestività delle informazioni messe a disposizione dell’utenza dalle pubbliche amministrazioni attraverso il sito web istituzionale. Solo nel 30% dei casi si rileva, infatti, una frequenza di aggiornamento giornaliera mentre prevalgono aggiornamenti con cadenza settimanale (36%) significativa risulta anche la quota dei portali con aggiornamenti mensili (27%). Per 20 dei portali analizzati (7%) l’ultimo update è stato effettuato addirittura oltre un mese prima rispetto alla data della rilevazione (vedi grafico 5 *Update*).

**Grafico 5** *Dominio .gov.it e Update*

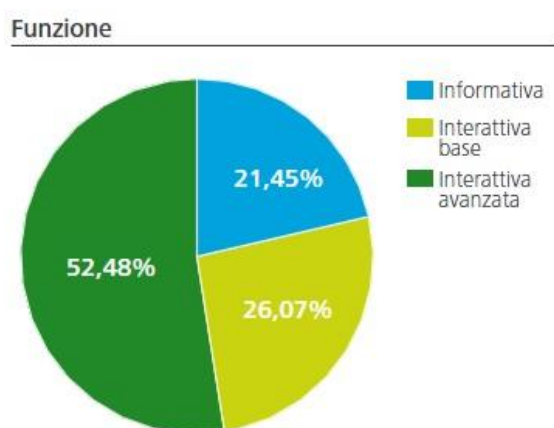


Tali valori si possono correlare alla funzione dei siti web delle PA italiane che evidenziano una limitata capacità di interagire con il cittadino. Solo un sistema informativo della PA su due può definirsi concretamente interattivo, in quanto in grado di offrire servizi e strumenti per il dialogo con l’amministrazione quali strumenti per l’avvio, la gestione e il monitoraggio di pratiche e adempimenti amministrativi, aree dedicate alla segnalazione da parte degli utenti, sondaggi, blog, download app per dispositivi mobile. Nel 26% dei casi l’interattività si limita al ricorso a strumenti informativi comunque datati (soprattutto newsletter) o alla possibilità di scaricare moduli (la cui trasmissione frequentemente non avviene comunque in modo informatizzato). Nel restante 21% dei casi si rileva, infine, una funzione puramente

<sup>112</sup> Agid, *registrazione al dominio*, <http://www.agid.gov.it/amministrazione-digitale/registrazione-al-dominio-govit>

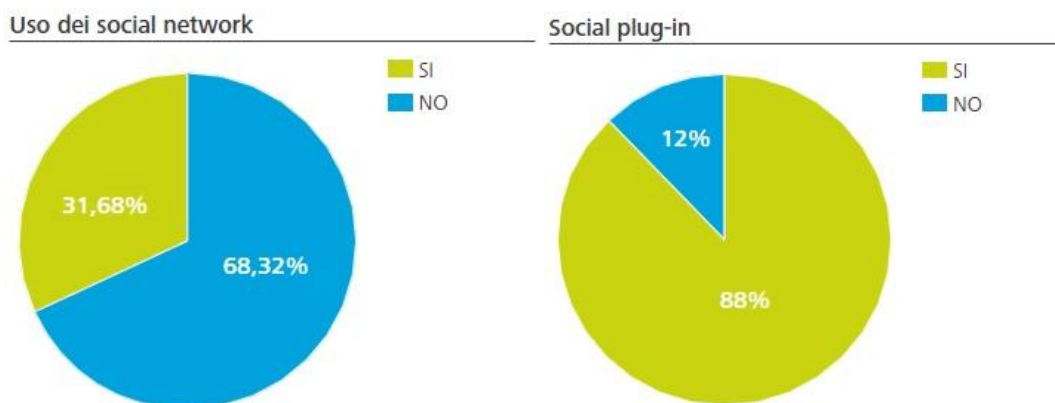
informativa dei portali che, se associata alle considerazioni sulla frequenza degli aggiornamenti, può alimentare dei dubbi sugli effettivi benefici per l'utenza di tali strumenti nell'epoca del web 2.0, dove predomina l'esigenza di comunicare e interagire secondo il modello della community, se possibile in tempo reale (come evidenziato nel grafico 6 *Funzione*), che segue.

**Grafico 6** *Funzioni*



Poco più del 30% dei siti della PA dispongono di profili social, valore in controtendenza con la diffusione di tali strumenti e, soprattutto, con l'evoluzione dei modelli di consumo dell'utenza visibile nel grafico 7 *Uso dei social network*. Il tema è al centro del dibattito internazionale e nazionale anche se, come già anticipato, non appare tanto in discussione se essere presenti o meno all'interno dei social, quanto come presidiare al meglio tali canali di contatto con il cittadino sull'onda del concetto di e-democracy. Per i siti delle amministrazioni più sensibili alla comunicazione social, emerge comunque la comprensione di alcune regole chiave per una corretta interazione 2.0. Solo nel 12% dei casi non sono stati ravvisati richiami visibili (social plug-in) in home page ai profili social, si veda il grafico 7 *Social plug-in*. Ne deriva una consapevole attenzione dell'ente a valorizzare gli strumenti a disposizione, orientando il cittadino, fin dall'avvio della navigazione, sulle opzioni a sua disposizione in ambito social.

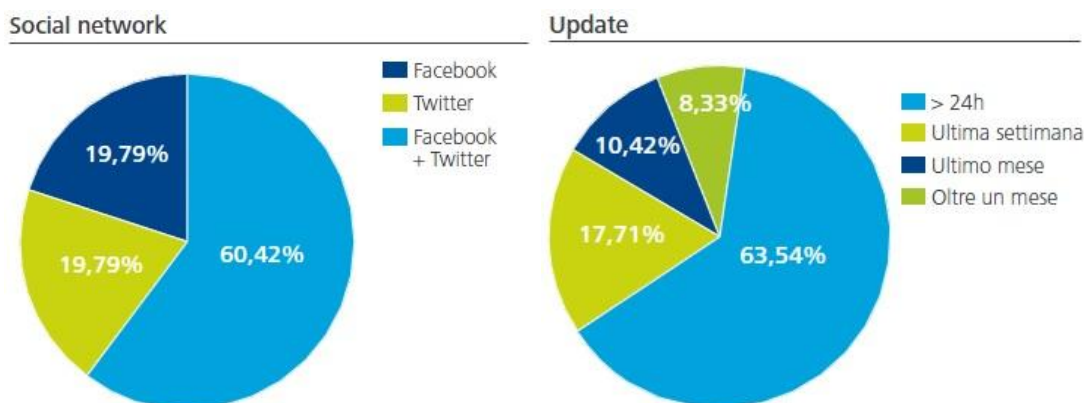
**Grafico 7** *Uso social network e Social plug-in*



Si rileva, inoltre, una conoscenza delle finalità distintive e complementari dei principali strumenti social in ambito nazionale, ovvero Facebook e Twitter: anche in ambito pubblico risultano, infatti, essere i social network più diffusi e appare interessante notare come il 60% dei siti disponga di entrambi i profili social, la restante parte è divisa equamente tra l'utilizzo di uno solo dei due, come evidenziato nel grafico 8 *Social network*. Tale andamento conferma, inoltre, la progressiva diffusione di Twitter anche a livello di pubblica amministrazione, in linea con le tendenze di crescita che questo canale sta registrando in Italia. Al contrario, decisamente meno significativa è la presenza delle PA italiane su altri social media (Flickr, Google+, ecc.) probabilmente per via di un'impronta tipicamente testuale dei contributi, con un ricorso limitato a contenuti multimediali e/o di una limitata conoscenza di concetti social più avanzati, quali ad esempio le regole di indicizzazione sui motori di ricerca più diffusi.

Prendendo in esame, per ogni PA presente sui social media, il canale principale, generalmente Facebook per quantità di contenuti e volumi di traffico, emerge che nel 64% dei casi l'aggiornamento dei contenuti (post/tweet) avviene con cadenza quotidiana. Se a tale quota si aggiunge che esiste un 18% di siti che provvede all'aggiornamento dei contenuti con cadenza settimanale, si delinea nel complesso una certa vitalità di tali strumenti come evidenziato nel grafico 8 *Update*.

**Grafico 8** Social network e Update

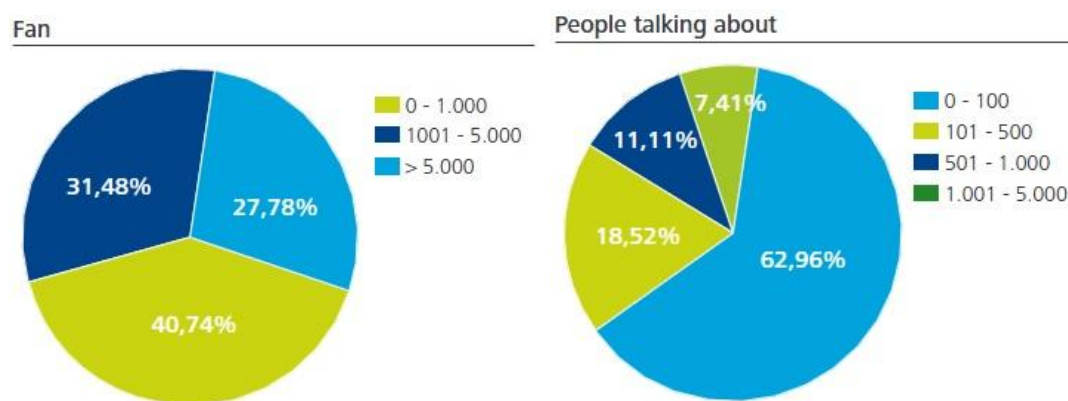


Sebbene nel complesso rappresentino una quota limitata, come già anticipato, dall'analisi di questi preliminari elementi appare possibile affermare che, laddove si manifesta un'attenzione a tali tematiche, più velocemente si diffondono anche conoscenze di base sulle quali definire i modelli di comunicazione e interazione del domani. Tali esperienze rappresentano sicuramente un valore aggiunto per la PA e testimoniano anche interessanti margini di crescita e investimento, ai fini di un dialogo più costruttivo con i cittadini. In tale ottica occorre comunque un consolidamento degli strumenti già attivi che esprimono solo parzialmente le proprie capacità di interazione e engagement: poco più di un ente su quattro (28%) supera i 5.000 fan, mentre la maggior parte (41%) delle pagine non raggiunge la soglia di 1.000 like. La restante quota (31,48%) di amministrazioni che dispongono di una pagina Facebook si colloca al livello intermedio, con un numero di fan compreso tra 1.000 e 5.000 (vedi grafico 9 *Fan*). Spostando l'attenzione sul livello di interazione (like, condivisioni, commenti, risposte ai post) degli utenti con il contenuto della pagina (fermo restando che tale valore è stato riscontrato in occasione della singola rilevazione per portale e, pertanto, potenzialmente soggetto ad oscillazioni settimanali) emerge che solo il 18% dei profili appare in grado di attivare un solido dialogo con i cittadini attraverso il social network, stimolando la partecipazione attiva di oltre 500 utenti a settimana (nel 7% dei casi tale valore supera anche la soglia dei 1000) Segue, poi, una quota pari a circa il 19% delle PA dove il coinvolgimento generato rimane compreso tra i 101 e i 500 utenti mentre decisamente più preoccupante è la quota di coinvolgimento inferiore ai 100 utenti



(valore non significativo ai fini dell'interazione che si autoalimenta in modo proporzionale alla capacità di coinvolgere l'utente) pari a poco meno del 63% come evidenziato nel grafico 9 *People talking about*.

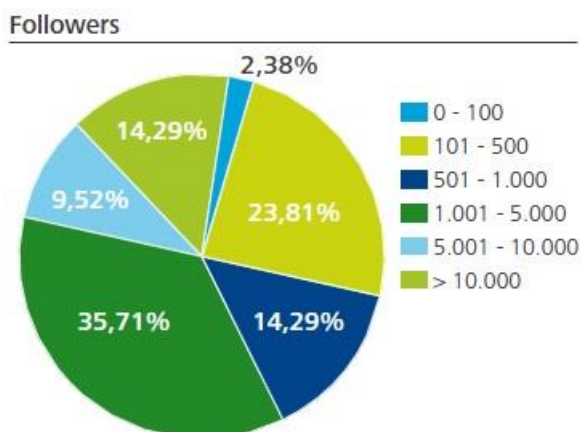
**Grafico 9** *Fan e People talking about*



Per gli enti che utilizzano principalmente il profilo Twitter le risposte in termini di followers acquisiti appaiono molto eterogenee. Molto bassa è la percentuale di amministrazioni (2,4%) che non superano i 100 utenti, pertanto, alla semplice attivazione di un profilo, a prescindere dalla sua capacità di produrre contenuti, fa generalmente seguito la creazione di una adeguata base di riferimento. Nel 50% dei casi tale base ha condotto anche alla creazione di un seguito ricompreso tra 500 e 5.000 followers, valore complessivamente positivo se riferito al settore pubblico.

Decisamente più complesso appare, invece, il superamento della soglia dei 5.000 followers, che si registra nel 24% circa dei casi (vedi grafico 10 *Followers*).

**Grafico 10 Followers**

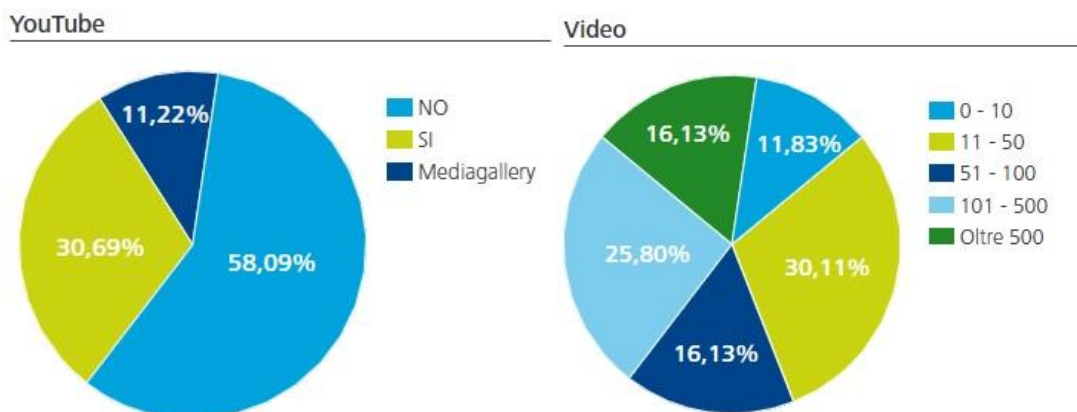


Per ognuno dei siti web del campione è stata verificata anche la presenza del canale YouTube e di sezioni collocate all'interno del portale dedicate alla raccolta di video e altri materiali multimediali.

Sono 93 le amministrazioni del campione (31%) che dispongono di un canale YouTube dedicato (valore in linea con la quota di PA con profili social) mentre 34 siti web (11%) hanno optato per l'utilizzo di una propria mediagallery interna che, pur rappresentando un elemento di potenziale interesse per l'utente, limita le possibilità di condivisione e diffusione dei contenuti multimediali. Ancora più significativa, però, la quota delle amministrazioni che non ricorre a strumenti multimediali per la comunicazione con l'utenza (pari al 58%) riducendo la propria capacità di diffusione di contenuti (come già anticipato) a forme di natura esclusivamente testuale, in controtendenza con i principali trend della comunicazione globale come si nota nel grafico 11 *YouTube*.

Quando una PA possiede un canale Youtube questo si rivela frequentemente come uno strumento indicativo ai fini della comunicazione: nel 42% dei casi, infatti, esso consente la diffusione di oltre 100 contenuti video e, nel 16% dei casi, di oltre 500 video come si nota dal seguente grafico 11 *Video*.

**Grafico 11** YouTube e Video

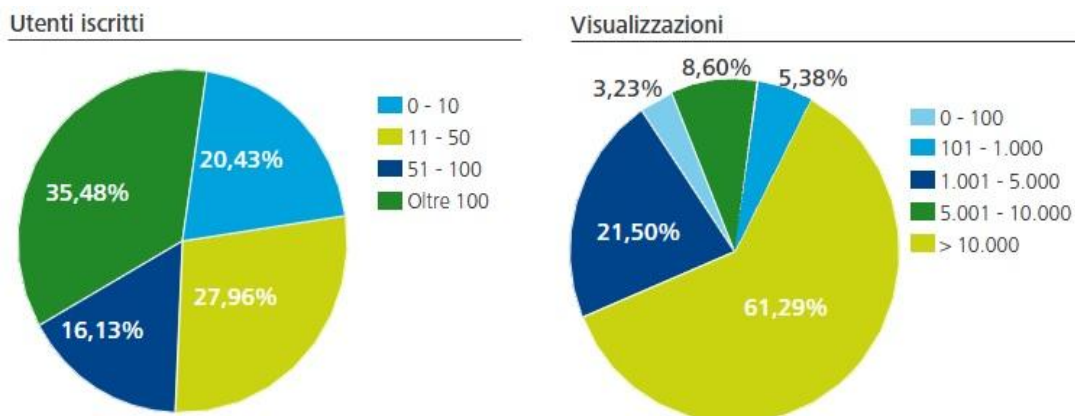


Generalmente la quantità di video caricati impatta positivamente sul numero di iscrizioni raggiunte dal canale che a sua volta incidono positivamente sull'indicizzazione dei siti nei motori di ricerca favorendo, pertanto, la collocazione dei siti pubblici in testa ai risultati della ricerca.

Nel 35% dei casi si registrano, a tal riguardo, oltre 100 utenti iscritti e nel 16% dei canali almeno 50 iscritti (a fronte di un 20% dei canali analizzati dove non si superano ancora i 10 utenti) vedi grafico 12 *Utenti iscritti*. Anche in questo caso già la semplice disponibilità di un canale rappresenta una buona opportunità per la PA di avviare un percorso consapevole di interazione. Lo dimostrano, infatti, anche i dati sulle visualizzazioni per la quasi totalità dei canali esaminati: il 61% vanta, infatti, oltre 10.000 visualizzazioni mentre il 30% degli enti si colloca tra le 1.000 e le 10.000 visualizzazioni (grafico 12 *Visualizzazioni*). Bassissima appare la percentuale di canali (3%) che, invece, non raggiunge le 100 visualizzazioni.

Tali evidenze confermano decisamente l'efficacia della scelta degli strumenti multimediali nella comunicazione tra PA e cittadini, scelta questa che tuttavia, come già evidenziato, è stata compiuta da un numero ancora esiguo di enti pubblici.

**Grafico 12** Utenti iscritti e Visualizzazioni



***La domanda di servizi informativi delle giovani generazioni:***

La parte dell'indagine statistica che segue fa riferimento più specificatamente alle giovani generazioni, relativa all'aspetto della domanda che esamina la rilevazione e l'analisi dei fabbisogni informativi di un campione di oltre 1.600 giovani under 35 e della loro percezione in merito ai servizi informativi offerti dalla PA.

L'applicazione delle nuove tecnologie necessitano di una puntuale comprensione di fattori quali la dimensione dell'ente, i volumi trattati, il target di riferimento e i fabbisogni informativi di quest'ultimo. Sulla base di tali premesse, si è ritenuto necessario rilevare, analizzare e sistematizzare la percezione, il livello di soddisfazione e l'effettivo utilizzo dei servizi informativi online messi a disposizione dalle pubbliche amministrazioni da parte degli utenti di età compresa tra i 18 e i 35 anni, secondo l'approccio che verrà di seguito illustrato.

***Metodologia di ricerca e aree di approfondimento***

Per delineare i tratti distintivi della domanda di servizi online della PA da parte della popolazione giovanile l'analisi si è soffermata sulla percezione del sistema di offerta, sulla frequenza e modalità di fruizione dei contenuti da parte dei giovani e sul loro livello di soddisfazione. A tal fine è stata avviata, tramite il web, una rilevazione rivolta a potenziali utenti fra i 18 e i 35 anni che, date le finalità dell'analisi, è parso opportuno veicolare attraverso una delle più note piattaforme web per tali tipologie di rilevazione favorendo la diffusione dell'avvio di tale iniziativa attraverso:

- Pubblicazione di articoli dedicati in siti web.
- Trasmissione di e-mail di invito a partecipare all'indagine (a circa 350 contatti di giovani internauti).
- La diffusione di contenuti sulle piattaforme social (Facebook e Twitter), quali:
  - tweets dedicati, diffusi attraverso parole chiave utili a intercettare il target;
  - messaggi Facebook mirati (circa 500 contatti di giovani internauti);
  - post dedicati e condivisi all'interno di un network di attori (enti e associazioni) operanti nel campo della tecnologia, delle politiche giovanili, della comunicazione online, ecc. La diffusione dei post è stata inoltre supportata da una campagna advertising rivolta a tutto il territorio nazionale e studiata su target specifici (giovani under 30 interessati alle seguenti tematiche: studio, formazione, informazione, informazione online, partecipazione, sondaggi, lavoro, università, PA, innovazione, tecnologia);
  - un'app Facebook per la compilazione del questionario direttamente all'interno del social network.

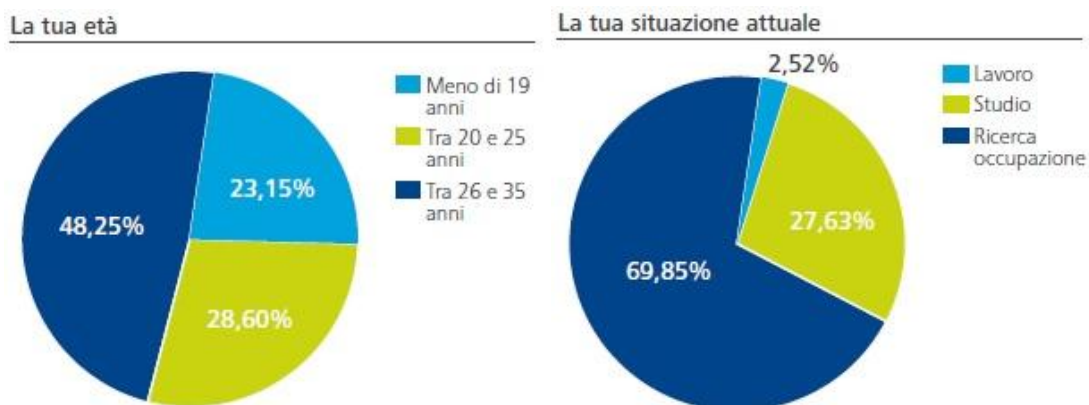
Tale rilevazione ha prodotto un totale di 1.633 questionari compilati. A fronte di alcuni quesiti iniziali di natura anagrafica, il questionario verteva, mediante domande per lo più a risposta unica, sui seguenti elementi:

- Frequenza nell'utilizzo di Internet.
- Frequenza di consultazione dei siti web delle pubbliche amministrazioni.
- Principali motivazioni connesse all'utilizzo dei siti web della PA. Le opzioni sono state definite sulla base dei fabbisogni informativi prevalenti dei giovani, ovvero:
  - esigenze connesse all'avvio e/o alla gestione di adempimenti amministrativi;
  - ricerca di posizioni lavorative aperte;
  - adesione ad opportunità formative e/o di apprendimento formale e non formale;
  - approfondimento di tematiche specifiche di competenza di una singola amministrazione pubblica.

- Livello di soddisfazione dell'intervistato rispetto ai servizi fruiti, in relazione all'esaustività delle informazioni.
- Canali alternativi utilizzati dai giovani in sostituzione o ad integrazione dei servizi offerti dalla pubblica amministrazione al fine di ottenere le informazioni di proprio interesse.
- Approccio e ambiti di intervento ritenuti più efficaci ai fini del potenziamento del complesso dei servizi informativi forniti dalla pubblica amministrazione, ovvero rafforzare i canali classici di interazione fisica (sportello informativo, contact center, call center, ecc.) o, in alternativa, ricorrere sempre più alle nuove tecnologie per moltiplicare le opzioni di interazione virtuale a disposizione dell'utenza.
- Interventi ritenuti prioritari per migliorare, nello specifico, la comunicazione della PA sul web selezionando una delle seguenti opzioni:
  - messa a disposizione dell'utenza di una maggiore varietà di contenuti (documenti testuali, gallery, video, ecc.);
  - maggiore focus sulla tempestività e sull'effettiva attualità delle informazioni fornite;
  - articolazione dei contenuti improntata ad un'immediata navigabilità degli stessi;
  - rinnovamento della veste grafica.

Nei seguenti grafici 13 *La tua età* e *La tua situazione attuale*, si evidenzia la composizione del campione di utenti coinvolti in termini di età e situazione lavorativa o di studio nell'indagine.

**Grafico 13** *La tua età e La tua situazione attuale*



***I risultati dell’analisi***

L’indagine condotta ha permesso di cogliere preziose evidenze e spunti di riflessioni utili per ricostruire la domanda di servizi informativi online delle PA da parte del target di utenza giovanile. I risultati ottenuti confermano, infatti, che la quasi totalità degli utenti (oltre il 98% degli intervistati) utilizza internet quotidianamente, con un 33% che trascorre sul web anche più ore al giorno. Appare residuale il valore degli intervistati che usa internet con frequenza settimanale o minore (circa l’1,6%) vedi grafico 14 *Il tuo utilizzo di internet*. In linea con l’utilizzo massiccio del web da parte delle nuove generazioni, il 57% degli utenti intervistati consulta abitualmente i siti web delle amministrazioni pubbliche mentre decisamente inferiori sono i valori rilevati in merito all’utilizzo saltuario (23%) o raro (18%) vedi grafico 14 *Uno dei siti della PA*.

**Grafico 14** *Il tuo utilizzo internet e Uno dei siti della PA*



Analizzando le sole risposte esterne al network Deloitte l'utilizzo frequente e/o abituale dei siti web della PA risulta notevolmente superiore, attestandosi attorno all'86%.

Tale incidenza è fortemente correlata alle motivazioni alla base della consultazione dei siti web della pubblica amministrazione che per il 72% dei rispondenti esterni risiedono nella ricerca di posizioni lavorative aperte (36%) e di opportunità formative e/o di apprendimento formale e non formale (anche in questo caso pari al 36%) vedi grafico 15 *Focus target esterno*.

**Grafico 15** *Focus target esterno*



A fronte di un forte e variegato bisogno di servizi informativi online espresso dai giovani, si rileva un giudizio complessivamente negativo in merito all'eshaustività delle informazioni fornite dalla PA e alla rispondenza di questa alle reali esigenze dell'utenza. Oltre l'83% dei soggetti intervistati si dichiara infatti poco soddisfatto dei servizi fruiti giudicando le informazioni fornite non pienamente rispondenti alle proprie esigenze informative (35,6%) o difficilmente individuabili, datate e prevalentemente orientate ad un utilizzo preponderante del linguaggio amministrativo (47,8%). Solo per il 15% dei rispondenti le informazioni ottenute dalla consultazione online dei servizi della PA risultano essere generalmente esaustive mentre solo in pochissimi casi (1,2%) risultano sempre pienamente rispondenti ai bisogni dell'utenza vedi grafico 16 *Trovi*



esaustive le informazioni presenti sul sito della PA?. Di fronte a questa generale e diffusa insoddisfazione rispetto all'offerta di servizi forniti dalla PA attraverso il web, il target giovanile ricorre, pertanto, a canali alternativi, spesso non ufficiali quali blog e forum (88%) aggregatori naturali di informazioni, notizie e esperienze. Più limitato ma decisamente rilevante è il ricorso ai social network (29%). Sono invece pochi i giovani che ricorrono a quotidiani, riviste e pubblicazioni specializzate (meno del 13%), o a rassegne stampa di operatori di settore per soddisfare le proprie esigenze informative (6,4%) vedi grafico 16 *A quali canali alternativi ricorri?*

**Grafico 16** Trovi esaustive le info presenti sui siti della PA? E a quali canali alternativi ricorri?

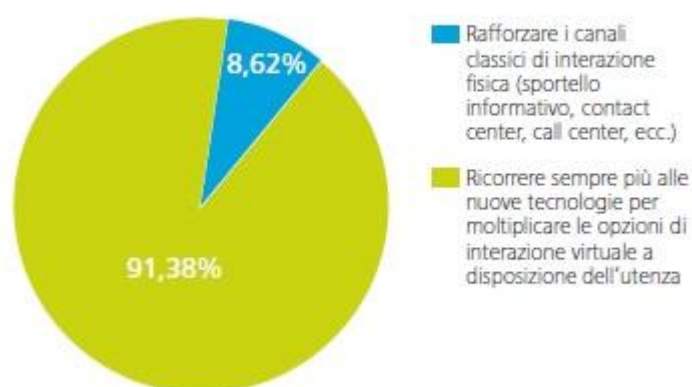


Per la quasi totalità dei partecipanti alla rilevazione (91,4%) il processo di potenziamento dei servizi informativi della pubblica amministrazione necessita di un approccio maggiormente focalizzato all'uso delle nuove tecnologie, al fine di moltiplicare i canali di interazione virtuale messi a disposizione dell'utenza. Solo l'8,6% dei rispondenti segnala invece l'esigenza di un rafforzamento dei canali classici di interazione fisica tra PA e cittadini (es. sportelli informativi, contact center, call center) vedi grafico 17 *Quale approccio ritieni più utile per potenziare i servizi informativi della PA?*. Con specifico riferimento, infine, alle principali aree di miglioramento della comunicazione via web, secondo il campione di utenti intervistati occorre ripensare un'articolazione dei contenuti improntata ad una più agevole e immediata navigabilità (oltre il 46%) e ad una maggiore varietà e eterogeneità degli stessi (oltre il 27%) nell'ottica di un uso integrato di tecnologie e differenti modalità di fruizione (documenti testuali, fotogallery, video tutorial, ecc). Per il 21% degli utenti

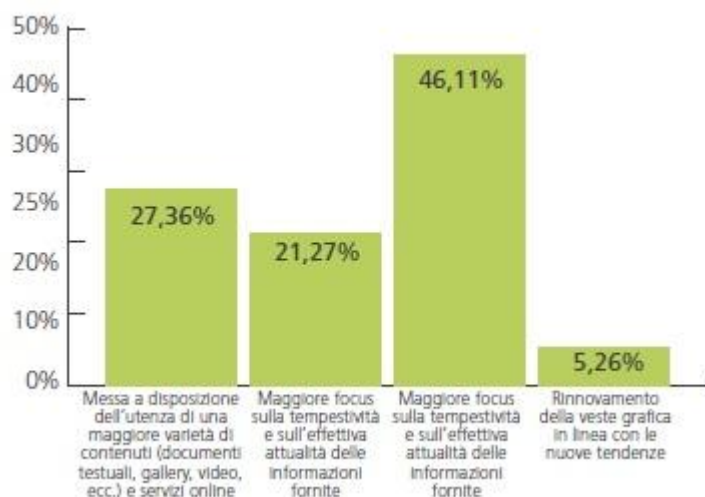
sarebbe importante in via prioritaria migliorare la tempestività delle informazioni fornite mentre l'esigenza di rinnovamento della veste grafica dei portali è sollecitata solo nel 5% dei casi, come si evince dal grafico 17 *Cosa miglioreresti della comunicazione web della PA?*.

**Grafico 17** *Quale approccio più utile per i servizi info della PA? E cosa miglioreresti della comunicazione web della PA?*

**Quale approccio ritieni più utile per potenziare i servizi informativi della PA?**



**Cosa miglioreresti della comunicazione web della PA?**



**Priorità di azione:**

- Stimolare e sostenere attraverso l'attivazione di un set di strumenti di dialogo nuovi e a misura di cittadino che comprenda anche i canali social, un'interazione con

l'utenza in una logica one to one volta a fornire risposte mirate e esaustive alle esigenze raccolte attraverso feedback costanti e diretti. La costruzione di un solido e strutturato dialogo con il cittadino rafforza senza dubbio il gradimento relativamente ai servizi di cui questi usufruisce e, in generale, dell'amministrazione che li ha erogati migliorandone la reputazione (laddove spesso gli enti pubblici sono, per definizione, poco propensi all'interazione e allo scambio e solo parzialmente attenti alle esigenze degli utenti).

- Sviluppare modelli organizzativi e strumenti in grado di supportare le attività di sistematizzazione e razionalizzazione dell'immenso patrimonio informativo delle Pubbliche Amministrazioni che si caratterizza ancora per una forte frammentazione tra i vari soggetti pubblici, anche alla luce della rivoluzione degli Open Data che rafforza il concetto di trasparenza e condivisione con i cittadini.

Per l'ottimale organizzazione dei flussi informativi diviene essenziale ottimizzare il ciclo di produzione e diffusione delle informazioni introducendo procedure, strumenti e capabilities di natura organizzativa e redazionale, al fine di supportare gli enti nella predisposizione e pubblicizzazione, previa validazione da parte delle strutture, interne all'ente, di volta in volta competenti sui temi affrontati, dei contenuti e nella loro veicolazione multicanale. Ciò presuppone un'attenta rilevazione e analisi della dimensione dell'ente, dei volumi trattati, del target di riferimento e dei fabbisogni informativi di quest'ultimo.

- Accredinarsi come editor nel mondo dei media digitali nella piena consapevolezza del proprio ruolo che impone loro di garantire la qualità delle informazioni prodotte e veicolate. In universi come quello del web e, soprattutto dei social, caratterizzati da logiche comunicative many to many è essenziale che il cittadino che intenda usufruire di un servizio pubblico, possa avere immediato accesso a fonti informative certificate, ovvero aggiornate, esaustive e chiaramente riferibili agli enti interessati.
- Rilevare e valutare la percezione degli utenti con cui si interagisce attraverso l'introduzione di metodi e strumenti specifici per monitorare il sentimento e, sulla base di tali evidenze, migliorare costantemente la propria offerta di contenuti

informativi, affinché essi siano sempre più rispondenti ai desiderata del target di riferimento.<sup>113</sup>

- Definire la strategia: appare di fondamentale importanza per le amministrazioni pubbliche interrogarsi prioritariamente sulle esigenze informative del proprio target di utenza, al fine di definire modelli e logiche di interazione e confronto innovative e pienamente rispondenti ai fabbisogni rilevati. Se, infatti, il cittadino non riconosce nell'amministrazione una fonte primaria affidabile e pronta all'interazione, si rivolgerà a fonti secondarie non certificate che, aperte e senza controllo (blog, forum, ecc.) rischiano di produrre ulteriore incertezza e confusione.
- Riprogettare strutture e processi: la corretta gestione dei flussi informativi impone un'identificazione chiara e puntuale di ruoli e responsabilità rispetto al processo di comunicazione e interazione che, all'interno di contesti spesso articolati e complessi come le amministrazioni pubbliche, richiede un'approfondita analisi del patrimonio informativo gestito dalle varie strutture dell'organizzazione e la definizione di procedure che garantiscano un'omogenea erogazione dei servizi informativi e il rispetto degli adempimenti in materia di comunicazione web derivanti dalle Linee Guida per i siti web delle pubbliche amministrazioni e, più in generale, dalla normativa di settore.
- Selezionare le migliori soluzioni IT: per razionalizzare i patrimoni informativi e favorire l'accesso alle informazioni da parte degli utenti è necessaria una consolidata expertise nella gestione delle informazioni e nella conseguente progettazione, implementazione e manutenzione di sistemi informativi dedicati che, anche alla luce della costante evoluzione tecnologica, può essere garantita da operatori altamente qualificati nell'ambito dell'IT advisory.
- Sfruttare al meglio il web 2.0: per stimolare e sostenere nel medio-lungo periodo la diffusione di canali web 2.0 con i cittadini, occorre dotarsi di metodi e strumenti specialistici di social media strategy che consentano di massimizzare l'engagement e la partecipazione attiva al processo di comunicazione e interazione dei cittadini. In

---

<sup>113</sup> L. Achilli & D. Tilotta, *Avvicinare la Pubblica Amministrazione alle giovani generazioni. I servizi informativi online: elementi conoscitivi e priorità di azione*, [http://www.deloitte.com/view/it\\_IT/it/industries/publicsector/3829e24f9dc22410VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/it_IT/it/industries/publicsector/3829e24f9dc22410VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm), data di aggiornamento 2013.

assenza di un dialogo concreto, infatti, il canale informativo è destinato a perdere nel medio-lungo periodo in termini di visibilità e di appeal sull'utente web. Diviene necessario, in tal senso, valorizzare al meglio la gamma di contenuti informativi trattati e tarare su questi tempi e modalità di diffusione sui social.

- Progettare e realizzare contenuti utili e sviluppare l'interazione con il cittadino: considerata la centralità dei contenuti all'interno delle nuove strategie di comunicazione, appare necessario introdurre competenze specialistiche di natura redazionale in grado di trasformare ogni informazione resa dall'amministrazione in un integrato patrimonio informativo di immediata comprensione e usabilità per l'utente.<sup>114</sup>

Nel settore pubblico, in particolare, è prioritario intervenire su linguaggi e forme di comunicazione che, alla luce della rivoluzione "social" in atto a livello globale, risultano sempre più ostiche all'utente e, soprattutto, scarsamente appeal. Ne deriva la necessità di rendere più comprensibili i messaggi testuali e, soprattutto, di favorirne la diffusione attraverso la creazione di forme multimediali di comunicazione (infografiche, video, audio, ecc.) che possono raggiungere più rapidamente gli utenti, in virtù di logiche di diffusione "virali" (tipiche del web 2.0).

Ciò che appare evidente e particolarmente interessante dai dati che si desumano dai grafici, ognuno dei quali affronta un argomento specifico, è l'aspetto della multicanalità. Per quanto ampia e dettagliata possa essere l'informazione offerta da una P.A., per raggiungere un buon livello di interattività e di adesione ai progetti informativi è che non ci si può limitare a postare sui portali nella forma tradizionale della pagina scritta il semplice elenco delle azioni utili o la determinata documentazione richiesta per accedere ad un qualsiasi servizio. Per "lusingare" l'utenza coinvolgendola in una dinamica relazione domanda offerta, occorre calare nelle metodologie della comunicazione istituzionale ciò che dalla stessa indagine risulta acclarato, ovvero la

---

<sup>114</sup> L. Achilli & D. Tilotta, *Avvicinare la Pubblica Amministrazione alle giovani generazioni. I servizi informativi online: elementi conoscitivi e priorità di azione*, [http://www.deloitte.com/view/it\\_IT/it/industries/publicsector/3829e24f9dc22410VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/it_IT/it/industries/publicsector/3829e24f9dc22410VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm), data di aggiornamento 2013.

diversificazione degli strumenti comunicativi, come evidenziato nei grafici 6, 7, 8 e 11, che di fatto sono già patrimonio collettivo di gran numero di internauti, in particolare la parte più giovane della popolazione.

La dove ci si avvale di rigorose metodologie di indagine, sia sul versante sociologico che economico, come indicato nelle priorità di azione dello studio Deloitte (riportate sopra) e quando tale ricerca sia calata coerentemente nella specifica realtà di un determinato territorio, si ottengono innegabili risultati positivi. E' il caso della Regione Toscana progetto "Giovanisi", esaminato nel capitolo che segue.

## CAPITOLO 4

### ***4.1 Il processo delle ICT: Come si presentano le Amministrazioni Pubbliche della Toscana?***

L'introduzione delle nuove tecnologie comunicative utili alla PA, in Toscana continua a crescere più della media nazionale. In particolare attraverso le tecnologie Voip (Voce tramite protocollo Internet), l'e-procurement (Electronic Procurement o "approvvigionamento elettronico". Cresce contestualmente anche l'insieme di tecnologie, procedure, operazioni e modalità organizzative, che consentono l'acquisizione di beni e servizi on-line, tra aziende e istituzioni pubbliche, grazie alle possibilità offerte dallo sviluppo della rete internet e del commercio elettronico), e l'open source, ovvero la possibilità, offerta dai detentori dei diritti di un software, di studiarlo e apportarvi modifiche. Essa eccelle inoltre nella connessione a banda larga dei Comuni, conquistando il secondo posto a livello nazionale. Buona l'informatizzazione delle attività amministrative degli enti locali della PA, i quali hanno adottato protocolli di interoperabilità in misura più che doppia (45%) rispetto alla media nazionale (15%). La Toscana è poi al quinto posto nella graduatoria delle amministrazioni comunali che offrono servizi al livello massimo di disponibilità online. In linea con la tendenza che emerge nel resto d'Italia i risultati sugli ostacoli nella diffusione delle ICT nei Comuni: carenza di staff qualificato in materia e spesa troppo elevata sono le barriere principali all'uso delle ICT nei comuni toscani (come evidenziato nella tabella *Principali ostacoli nell'utilizzo delle ICT*). Questi i principali dati definitivi Toscana 2012 divulgati da Istat nella rilevazione sulle Information and Communication Technologies (ICT) nella pubblica amministrazione locale.<sup>115</sup> I dati interessano il totale delle amministrazioni toscane (Regione, 10 Province, 287 Comuni e 18 Unioni dei Comuni montani), e riguardano dotazione ICT, informatizzazione delle attività, servizi offerti ed ostacoli alla diffusione delle ICT. Vanno inoltre ad integrare, in relazione al confronto nazionale, i dati pubblicati dalla Regione Toscana nel

---

<sup>115</sup> Report statistiche Istat, *Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione nella Pubblica Amministrazione Locale*, <http://www.istat.it/it/archivio/9116827> data di aggiornamento maggio 2013.

“Rapporto ICT Toscana 2012”, relativamente al comparto pubblica amministrazione locale.<sup>116</sup>

**Tabella 2** *Principali ostacoli nell'utilizzo delle ICT*

Principali ostacoli nell'utilizzo delle ICT. Toscana. Anno 2011 (valori percentuali)

Ostacoli	Tutti i comuni	Comuni fino a 5mila abitanti	Comuni con più di 5mila abitanti
Carenza di staff qualificato in materie ICT	46,3	62,7	20,9
Spesa ICT elevata	44,3	48,5	26,8
Mancanza di integrazione tra le applicazioni	38,7	38,8	13,1
Rigidità al cambiamento nell'organizzazione degli uffici	36,2	19,4	20,9
Rigidità al cambiamento delle mansioni svolte dagli operatori	21,6	17,2	10,5
Mancanza di una leadership adeguata alla promozione delle ICT nell'Ente	20,9	17,9	13,1
Mancanza di coordinamento fra i settori coinvolti	20,2	7,5	11,1
Carenza di una strategia ICT aggiornata	15,3	17,2	4,6
Difficoltà a trovare e a trattenere staff qualificato in materia ICT	8,4	12,7	2,6
Mancanza di fiducia nelle capacità di garantire la protezione dei dati	2,4	2,2	1,3

Fonte: Settore Sistema Informativo di supporto alle decisioni - Ufficio Regionale di Statistica. Elaborazione su dati provvisori Istat, Rilevazione su “Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle Pubbliche Amministrazioni locali”

**Dotazione ICT:** Pur rimanendo pressoché costante la quota di amministrazioni locali dotate di servizi di informatica autonomi (39% circa) e quella di dipendenti che si occupano in maniera prevalente di Ict (2,5%), rispetto al dato nazionale, la Toscana continua a crescere nell'adozione di tecnologie utili alla PA per la riduzione dei costi (tabella 3). Con particolare riferimento alla tecnologia Voip, la percentuale di enti locali che l'adotta (58,5%) dato relativo all'anno 2012 è più del doppio rispetto allo stesso dato nazionale e alla stessa quota calcolata nel 2009 (26%). Cresce di 9 punti, la quota di coloro che nel 2012 hanno effettuato acquisti di beni e servizi in modalità e-procurement (54%), contro un dato nazionale del 30%; vale la stessa tendenza per le amministrazioni che utilizzano soluzioni open source (la quota è cresciuta di 6 punti percentuali rispetto al 2009 ed eccede il dato nazionale di ben 27 punti). Altro dato

<sup>116</sup> Regione Toscana, Direzione Generale Organizzazione & Risorse Area di Coordinamento Organizzazione, *La società dell'informazione e della conoscenza in Toscana Rapporto 2013*, <http://www.regione.toscana.it/statistiche>, data di aggiornamento 7 marzo 2014.

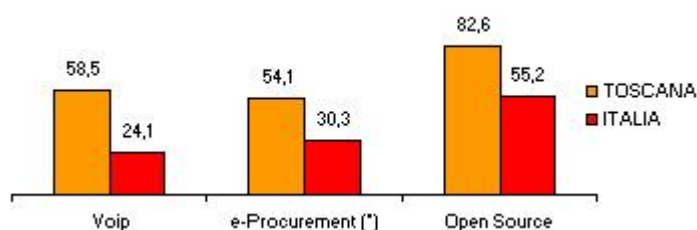


interessante risulta essere quello delle amministrazioni che dispongono di reti wireless: in Toscana, queste sono 64 su 100, rispetto ad una media nazionale del 48%.

**Tabella 3** Amministrazioni locali che hanno adottato tecnologie utili alla riduzione dei costi (valori %) Toscana e Italia 2012

Tipologia di ente	Voip		Open Source		E-procurement		E-learning	
	Toscana	Italia	Toscana	Italia	Toscana	Italia	Toscana	Italia
Comuni	55,4	23,3	81,9	54,4	51,6	29,3	20,2	12,1
Unioni dei Comuni Montani	94,4	25,1	83,3	58,5	72,2	33,5	5,6	8,5
Province	80,0	75,5	100,0	98,1	90,0	84,0	20,0	21,7
<b>Totale amministrazioni locali</b>	<b>58,5</b>	<b>24,1</b>	<b>82,6</b>	<b>55,2</b>	<b>54,1</b>	<b>30,3</b>	<b>19,6</b>	<b>12,3</b>

Fonte: Elaborazioni 'Settore Sistema Informativo di supporto alle decisioni. Ufficio Regionale di Statistica' su dati Istat

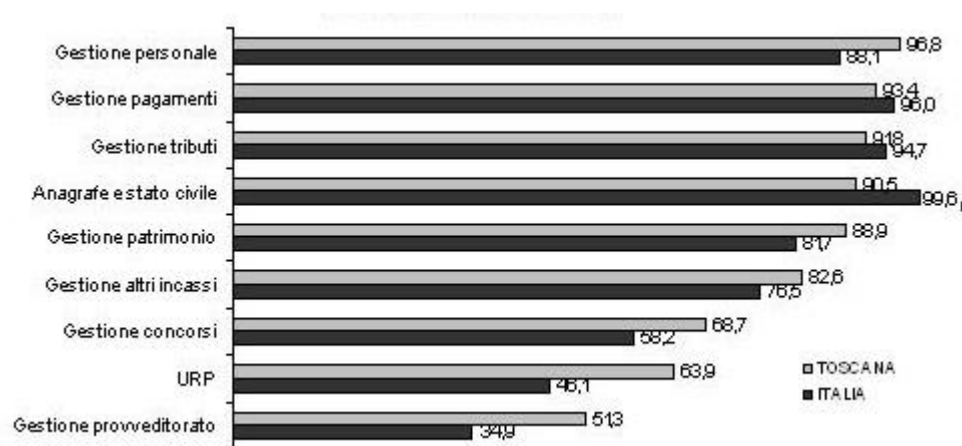


Sul totale delle amministrazioni che hanno accesso ad internet (e che sono il totale delle amministrazioni toscane) i dati rivelano una maggiore propensione della Toscana alla connessione in banda larga, con particolare riferimento alla fibra ottica, che riguarda il 26% delle amministrazioni toscane e l'11% di quelle nazionali. Un'attenta analisi sui comuni permette di collocare la Toscana al secondo posto della graduatoria relativa alla quota di amministrazioni comunali che si connettono ad internet tramite fibra ottica (24%, praticamente a pari merito con la Provincia Autonoma di Trento), preceduta dall'Emilia Romagna (73%) e immediatamente seguita da Veneto (14%) e Friuli Venezia Giulia (10%).<sup>117</sup>

<sup>117</sup> Regione Toscana, Direzione Generale Organizzazione & Risorse Area di Coordinamento Organizzazione, *La società dell'informazione e della conoscenza in Toscana Rapporto 2013*, <http://www.regione.toscana.it/statistiche>, data di aggiornamento 7 marzo 2014.

**Informatizzazione delle attività:** in più del 90% della amministrazioni regionali, le attività di gestione del personale, gestione pagamenti e tributi, anagrafe e stato civile risultano essere informatizzate; nel primo caso il dato regionale supera quello nazionale di quasi 9 punti percentuali. Da evidenziare il buon livello di informatizzazione che caratterizza la Toscana rispetto alla media nazionale, per quel che attiene all'URP informatizzato e all'attività di gestione del provveditorato (grafico 18). Sebbene la percentuale di enti che hanno un protocollo informatico attivo sia in linea con la media italiana (99% Toscana, 96% Italia), è rilevante la quota di coloro che hanno adottato soluzioni interoperabili: questi sono infatti il 45% nella nostra regione, contro un 15,5% osservato a livello nazionale.<sup>118</sup>

**Grafico 18** Amministrazioni locali che svolgono alcune attività in maniera informatizzata (valori %) Toscana e Italia 2012

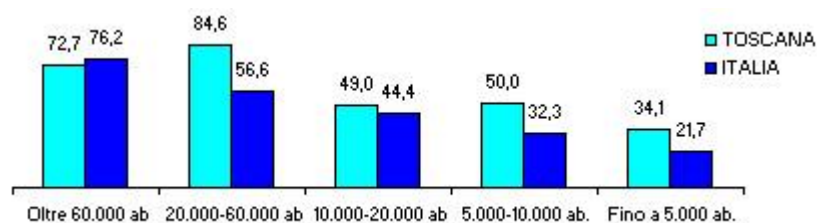


**Servizi offerti:** Il sito web continua ad essere il canale privilegiato per i rapporti con l'utenza. A tal proposito, un'analisi più specifica dei livelli di disponibilità online, riferita ad alcuni servizi, rivela che il 26% circa degli enti toscani permette attraverso il proprio sito l'avvio e la conclusione dell'intero iter relativo al servizio richiesto; lo stesso valore non arriva al 20% se consideriamo la media nazionale. Uno zoom sui comuni, colloca la Toscana (24%) al quinto posto nella graduatoria delle amministrazioni che offrono servizi al livello massimo di disponibilità online, preceduta da Emilia Romagna

<sup>118</sup> Regione Toscana, Direzione Generale Organizzazione & Risorse Area di Coordinamento Organizzazione, *La società dell'Informazione e della conoscenza in Toscana Rapporto 2013*, <http://www.regione.toscana.it/statistiche>, data di aggiornamento 7 marzo 2014.

(40%), Veneto (30%), Lombardia (27%) e Sardegna (26%). Fra i servizi disponibili rivolti alle aziende, il SUAP (Sportello Unico per le Attività Produttive) è presente sui siti delle amministrazioni toscane nel 94% dei casi e supera di 40 punti percentuali la media italiana; se si considera che la stessa percentuale nel 2009 era del 59%, diventa chiaro quanto sia aumentata negli anni la disponibilità del servizio. Sono 46 su 100 le amministrazioni toscane che garantiscono punti di accesso gratuiti sul proprio territorio mentre corrisponde a 27 la media nazionale; con particolare riferimento ai comuni, la Toscana, col suo 46%, è comunque sul podio, preceduta solo da Emilia Romagna (53%) e Puglia (50%). Ciò che emerge con chiarezza (grafico 19) è che nei comuni medio - piccoli il dato regionale supera sempre quello nazionale.<sup>119</sup>

**Grafico 19** Comuni che forniscono punti di accesso Wi-Fi gratuiti nel proprio territorio, per classe demografica (valori %) Toscana e Italia 2012



**Ostacoli nella diffusione delle ICT nei Comuni:** In linea con le tendenze emerse nel resto d'Italia, carenza di staff qualificato in materia e spesa troppo elevata sono le barriere principali all'uso delle ICT nei comuni toscani: la prima motivazione è segnalata infatti dal 46% delle amministrazioni comunali della nostra regione (lo stesso dato è del 60% a livello nazionale) e la seconda dal 44% (la media italiana si approssima intorno al 54%); segue la mancanza di integrazione fra applicazioni, ostacolo indicato dal 39% degli enti rispondenti (il 30% a livello nazionale). La situazione cambia se si considera la dimensione demografica (grafico 20, 21 e 22): con riferimento ai comuni con oltre 60 mila abitanti, infatti, la rigidità al cambiamento e la mancanza di una leadership adeguata alla promozione delle Ict sono le motivazioni più frequenti (nel 73% dei casi la prima, nel 45,5% dei casi la seconda). Nella graduatoria

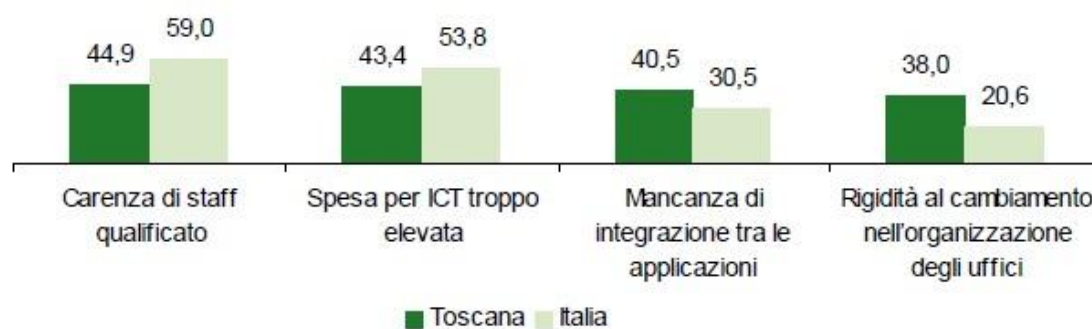
<sup>119</sup> Regione Toscana, Direzione Generale Organizzazione & Risorse Area di Coordinamento Organizzazione, *La società dell'Informazione e della conoscenza in Toscana Rapporto 2013*, <http://www.regione.toscana.it/statistiche>, data di aggiornamento 7 marzo 2014.

elaborata a livello nazionale per i grandi comuni la mancanza di una leadership è invece menzionata soltanto nel 19% dei casi.<sup>120</sup>

**Grafico 20** *Barriere all'uso delle tecnologie nei comuni per ampiezza demografica (valori %) Toscana e Italia 2012*



**Grafico 21** *Principali ostacoli percepiti alla diffusione delle ICT nelle Amministrazioni locali. Toscana e Italia. Anno 2012 (valori percentuali)*



Fonte: Elaborazioni 'Settore Sistema Informativo di supporto alle decisioni. Ufficio Regionale di Statistica' su dati Istat

<sup>120</sup> *Ibidem.*

**Grafico 22** *Principali ostacoli alla diffusione delle ICT nei grandi Comuni. Toscana e Italia. Anno 2012*  
(valori percentuali)



Fonte: Elaborazioni 'Settore Sistema Informativo di supporto alle decisioni. Ufficio Regionale di Statistica' su dati Istat

#### 4.1.1 Tendenze in rapporto al lavoro dei giovani toscani

Come si evince dal rapporto che segue, lo sforzo della PA toscana si è principalmente indirizzato all'introduzione di innovazioni nell'ambito della comunicazione con finalità concrete a partire dall'emergenza lavoro. Particolare attenzione è stata riservata alla disoccupazione giovanile. È in questo ambito che la PA, dotandosi di forme di comunicazione innovative, può fornire un valido supporto a tutti quei giovani in cerca di impiego. Si tratta di un vero e proprio volano di sviluppo capace di mettere in contatto concretamente domanda ed offerta in un mercato del lavoro altamente competitivo. La questione giovanile è un tema fondamentale al centro dell'agenda politica della Regione Toscana. Già dagli Anni Ottanta i processi di transizione delle giovani generazioni alla vita adulta e professionale apparivano incerti e la crisi economica degli ultimi anni non ha fatto altro che amplificare notevolmente tale situazione colpendo soprattutto i giovani lavoratori che non trovano possibilità per immettersi nel mondo del lavoro e, quando riescono ad entrarci, spesso sono i primi ad essere espulsi.<sup>121</sup>

Allo stesso modo il fenomeno dei NEET (Not in Employment, Education or Training), cioè dei giovani esclusi sia dai processi formativi che professionali, evidenzia la grande

<sup>121</sup> Ufficio Giovanisi & Regione Toscana, *Giovanisi - Punto e a capo sull'autonomia dei giovani*, in gli ebook di Giovanisi, I edizione, Firenze, aprile 2013, p. 21.

difficoltà di orientamento dei nostri giovani ed è sintomo e conseguenza di un mercato del lavoro totalmente imbrigliato dalla crisi. Anche in Regione Toscana gli effetti della crisi economico-finanziaria sul mercato del lavoro regionale sono stati incisivi, in termini di perdite occupazionali, incremento della disoccupazione oltre che dei fenomeni di scoraggiamento che, come noto, hanno riguardato le componenti più deboli della popolazione, in particolare i giovani. Come evidenziato dalle analisi dell'Osservatorio regionale del mercato del lavoro<sup>122</sup>, dall'inizio della crisi ad oggi in Toscana si sono persi oltre 87 mila giovani lavoratori di età inferiore ai 34 anni, con un aumento dei disoccupati del 70% e una diminuzione degli attivi del 6%. Dal 2008 ad oggi, infatti, non solo vi sono meno giovani occupati ma vi è anche un minor contenuto di lavoro perché la caduta della domanda ha provocato un aumento del lavoro part-time e del lavoro a termine. Inoltre, anche tra i giovani che hanno saputo collocarsi sul mercato del lavoro non mancano aspetti problematici come il tema del lavoro atipico e, quindi, della precarietà delle carriere. Tra i giovani toscani, il problema occupazionale risulta preoccupante come indicano i dati forniti dall'Osservatorio Regionale del Mercato del Lavoro, 2012.<sup>123</sup>

Negli ultimi anni, anche a livello locale, sta prendendo gradualmente forma il modello di “*amministrazione condivisa*”<sup>124</sup>, in cui non è più solo l'amministrazione a sollecitare il cittadino ad affrontare un problema di interesse generale, ma sono i cittadini che autonomamente si propongono in prima persona di trovare una soluzione per difendere il bene comune. Il ruolo e la responsabilità delle attività di informazione e comunicazione diventano così molto delicati, dal momento che i loro obiettivi non coincidono più con la sola trasmissione dei dati, quanto piuttosto con lo sviluppo di un insieme strategico e attentamente pianificato di attività volte a fornire al cittadino un rapporto paritario con le istituzioni, per poter accedere a tutti i servizi e informazioni disponibili, esprimendo il proprio parere in libertà. La Regione Toscana rappresenta un caso significativo, in quanto è da tempo consapevole che garantire ai cittadini, nel

---

<sup>122</sup> IRPET - Istituto Regionale per la Programmazione Economica della Toscana, *Rapporto sul mercato del lavoro anno 2013*, Firenze, Regione Toscana, Gennaio 2014.

<sup>123</sup> Ufficio Giovanisi & Regione Toscana, *Giovanisi - Punto e a capo sull'autonomia dei giovani*, in gli ebook di Giovanisi, I edizione, Firenze, aprile 2013, p. 21-23.

<sup>124</sup> G. Arena, *Cittadini attivi. Un altro modo di pensare l'Italia*, Roma-Bari, Laterza, 2006.

nostro specifico caso ai giovani, il diritto ad essere informati è la strada giusta per promuovere i livelli di partecipazione e di interesse.

## ***4.2 Il progetto “Giovanisi”***

In questo capitolo, Il progetto “Giovanisi”, viene presentato e spiegato nel dettaglio come esempio di attuazione concreta delle nuove tecnologie della comunicazione. Sono descritti il contesto i promotori, gli obiettivi, i destinatari, i contenuti, i modelli teorici e gli strumenti tradizionali e multimediali di informazione e di comunicazione di “Giovanisi”. Obiettivi del progetto sono aumentare la condivisione informativa tra le giovani generazioni, sia di studenti che di lavoratori, incentivare il dibattito tra i giovani, raccogliere le loro proposte e sperimentare metodologie partecipative.

Il progetto si caratterizza in primo luogo perché rivolto principalmente ad un target giovanile, esso racchiude in se una pluralità di opportunità, a partire da necessità concrete che il target di riferimento esprime come la domanda di lavoro, studio, autonomia abitativa e supporto alla realizzazione di idee imprenditoriali. Il compito delle strategie comunicative adottate nel progetto consiste nel superamento del linguaggio istituzionale, spesso avvertito come estraneo e poco comprensibile per approdare a relazioni comunicative che risultino familiari ed efficaci, in grado di descrivere e rendere immediatamente comprensibile le numerose opportunità offerte dal progetto stesso. È in questo contesto che in “Giovanisi” le tecniche di comunicazione assumono una pluralità di forme, a partire da un sito web interamente dedicato. In conclusione, sul piano teorico il progetto raccoglie e si pone all'avanguardia rispetto alle istanze che provengono dagli studi e dalla letteratura più affermata in materia. Il progetto “Giovanisi” prende forma dalla necessità di perfezionare attraverso un utilizzo valorizzante delle nuove tecnologie, la volontà di interazione e partecipazione nel territorio regionale tra giovani e pubblica amministrazione. Il punto di partenza è la consapevolezza che le nuove tecnologie sono un'occasione di democrazia che bisogna

cogliere e governare, perché la rivoluzione tecnologica che ogni giorno sperimentiamo non produce necessariamente democrazia se lasciata al suo spontaneo svolgimento.<sup>125</sup>

Da queste basi l'importanza dell'intervento delle istituzioni tra cui la Regione che, come si legge nel suo statuto, opera per affermare i valori universali di libertà ed eguaglianza, con la finalità di promuovere la democrazia compiuta e partecipata.

Nel già citato contesto di rivoluzione tecnologica permanente, l'affermazione di questi valori si declina, tra l'altro nelle forme della cittadinanza digitale.<sup>126</sup> Il corsivo che segue contiene le parole con cui presenta il progetto il Presidente della Regione Toscana, Enrico Rossi:

*“Il 2011 sarà per noi l'anno dei giovani. Se non interveniamo per i nostri giovani ci giochiamo il futuro. Lo faremo per una ragione di giustizia e per una ragione di sviluppo. Una ragione di giustizia perché non ci possiamo permettere di non essere di aiuto ai giovani aprendo loro prospettive di autonomia. Di sviluppo perché se riusciamo a rompere la distanza dei giovani dalla vita reale la Toscana può trovare in loro il dinamismo di cui ha bisogno”*.<sup>127</sup>

#### **4.2.1 Il progetto “Giovanisì” dalla nascita ad oggi**

Nell'ambito dell'esame del progetto Giovanisì che abbiamo ritenuto indicativo ai fini di supportare il lavoro di ricerca compiuto in questa tesi, non potevamo esimerci da incontrare i responsabili dell'area comunicazione del progetto stesso, la D.ssa Gambacciani e il Dott. Bernacchioni. Il colloquio comincia con la narrazione sulla scommessa pionieristica e la scarsità di mezzi con cui il progetto è partito, nella successiva fase di consolidamento e di pieno dispiegamento operativo sono emersi dati significativi sui risultati ottenuti che analizziamo a seguire: L'inizio di “Giovanisì” è apparentemente modesto, si concentra in due mini-stanze al secondo piano di Palazzo Saccati Strozzi, sede della Presidenza della Regione. Quattro o cinque giovani, già sperimentati nella gestione di progetti regionali sul tema, cominciano a tessere le relazioni con tutte le

<sup>125</sup> A. Rovinetti *Comunicazione pubblica. Sapere & fare*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2006.

<sup>126</sup> CENSIS & U.C.S.I., *Decimo Rapporto sulla comunicazione. I media siamo noi. L'inizio dell'era biomediativa*, Milano, Franco Angeli, 2012.

<sup>127</sup> Ufficio Giovanisì – Regione Toscana, aprile 2013, “Giovanisì – Punto e a capo sull'autonomia dei giovani”, in gli ebook di Giovanisì, I edizione, p. 7.



strutture regionali per dare “gambe” organizzative, normative e finanziarie al progetto che, approfondito e sistematizzato, ha trovato in seguito la sua naturale collocazione nel Piano Regionale di Sviluppo.<sup>128</sup> Contemporaneamente parte il lavoro di sensibilizzazione e condivisione con il mondo istituzionale, economico, produttivo e professionale della Toscana, chiamato esplicitamente dalla Regione a contribuire allo sviluppo del progetto. Gli aspetti relativi all’informazione e alla comunicazione appaiono immediatamente strategici. Con l’impegno dell’Agenzia Toscana Notizie, dell’Ufficio comunicazione della Regione e, grazie alla collaborazione con Fondazione Sistema Toscana, nasce nel giugno 2011 il sito internet [www.giovanisi.it](http://www.giovanisi.it), destinato a raccogliere tutte le informazioni e i materiali relativi al progetto e alle azioni sul territorio. Con il tempo vengono messi in campo tutti gli strumenti di una comunicazione sintonizzata sulle esigenze giovanili: il numero verde 800 098 719, la fanpage di Facebook, il profilo Twitter, la newsletter e i format radiofonici.<sup>129</sup>

A poco più di due anni di distanza dall’attivazione del progetto, tutte le azioni presenti nelle 6 macroaree di “Giovanisi” sono partite: alcune si sono già replicate, per esempio, il bando casa, altre, come i tirocini si sono trasformate da azioni sperimentali a vere e proprie leggi. Altre ancora, che non erano state previste all’inizio, si sono aggiunte in corsa, altre stanno per partire o sono già partite (praticantati retribuiti). Adesso l’ufficio Giovanisi è composto da 13 persone impegnate in tutte le attività che riguardano il progetto: la gestione, la programmazione e l’informazione dei bandi, la risposta al numero verde e alle mail, il monitoraggio e la raccolta delle istanze, le attività di comunicazione e l’organizzazione di eventi. La rete di “Giovanisi” si estende sempre di più attraverso protocolli d’intesa con Università, centrali cooperative, banche, ordini professionali ecc.. oltre a due tavoli di lavoro permanenti: Tavolo Giovani e Tavolo Istanze Giovanili. Nel giugno 2012, inoltre, con l’obiettivo di radicare sempre di più il progetto sul territorio, sono stati aperti 21 Giovanisi Infopoint in tutta la Toscana e 10 sportelli mobili provinciali. E’ cresciuto anche il processo culturale di “Giovanisi”

---

<sup>128</sup> Regione Toscana, *PRS: Programma Regionale di Sviluppo 2011-2015. Identità competitiva e sviluppo responsabile.*, [http://www.regione.toscana.it/documents/10180/71334/SoloPRS\\_111343/984d7765-15d9-4a76-b32e-e441e85b41d7](http://www.regione.toscana.it/documents/10180/71334/SoloPRS_111343/984d7765-15d9-4a76-b32e-e441e85b41d7), data di aggiornamento 1 dicembre 2012, p. 6.

<sup>129</sup> Ufficio Giovanisi – Regione Toscana, aprile 2013, “*Giovanisi – Punto e a capo sull’autonomia dei giovani*”, in gli ebook di Giovanisi, I edizione, p. 8.

attraverso gli eventi sul territorio (Cantieri) e i percorsi di partecipazione (Giovanisi Lab). E' questa, ad oggi, la storia del progetto "Giovanisi", una storia che non ha un percorso lineare e predefinito ma è continuamente in progress e in "tensione evolutiva". Una storia che viene costruita ogni giorno dalla Presidenza della Regione, dagli assessorati, dai settori regionali competenti, dall'ufficio "Giovanisi", dal territorio ma, soprattutto, dai giovani toscani stessi che sono i beneficiari e i veri protagonisti del progetto.<sup>130</sup>

#### **4.2.2 Il percorso di attuazione del progetto "Giovanisi"**

Analizzando il progetto "*Giovanisi*" promosso dalla Regione Toscana si possono distinguere diverse fasi: il contesto di riferimento dal quale ha preso campo l'idea; l'analisi descrittiva del progetto; gli obiettivi specifici; i soggetti coinvolti e i risultati attesi. A partire dal 2011, la Regione Toscana ha deciso di rivolgere particolare attenzione agli interventi a favore delle nuove generazioni con lo scopo di puntare su una componente sociale fondamentale per il rilancio di una Toscana dinamica, aperta al nuovo, in grado di valorizzare i talenti e di offrire opportunità a tutti i cittadini. In tale contesto è stato avviato, con l'approvazione del PRS (Piano Regionale di Sviluppo) 2011-2015, un progetto integrato regionale, denominato "*Giovanisi*", basato sull'obiettivo di investire sui giovani in termini di opportunità di sviluppo delle capacità individuali, di qualità e stabilizzazione del lavoro, di emancipazione e partecipazione sociale. L'intervento regionale, attivato attraverso il coordinamento di strumenti e politiche pubbliche e private e la messa a sistema delle risorse comunitarie, statali e regionali disponibili, rientra pienamente nella strategia comunitaria Europa 2020 che fissa, come strumento per raggiungere una crescita intelligente, inclusiva e sostenibile, la garanzia di fornire ai giovani un'istruzione e una formazione di qualità, un'efficace integrazione nel mondo del lavoro e una maggiore mobilità. "*Giovanisi*" si propone, nello specifico, di affiancare interventi già previsti dalla Regione a sostegno del mondo giovanile puntando al loro potenziamento rispetto agli assetti tradizionali. Altre misure

---

<sup>130</sup> Ufficio Giovanisi – Regione Toscana, aprile 2013, "*Giovanisi – Punto e a capo sull'autonomia dei giovani*", in gli ebook di Giovanisi, I edizione, p. 11-12.

sono state attivate ex-novo quali, per esempio, quelle a favore della mobilità nei Paesi europei, in sinergia con l'iniziativa "Faro"<sup>131</sup> comunitaria di Europa 2020 *Youth on the move*. Questo progetto nasce dalla volontà di dare più autonomia ai giovani e per avvicinarli, con mezzi da loro padroneggiati familiarmente, alle istituzioni pubbliche e a migliorare il contesto che li circonda. Oggi, i giovani sono coinvolti in modo diretto da alcuni cambiamenti che si traducono in fenomeni rilevati in tutti i Paesi europei, seppure in forme e intensità diverse, dovuti sia a fattori socio economici che culturali: il prolungamento della gioventù, il ritardo nell'accesso all'occupazione e all'indipendenza abitativa, la rallentata partecipazione attiva alla vita politica e sociale. La Regione Toscana, partendo da queste considerazioni ha voluto fare la sua parte e contribuire ad invertire tale tendenza investendo sulle potenzialità dei giovani attraverso iniziative di ampio respiro per favorire i loro percorsi di crescita, mobilità sociale e costruzione di progetti familiari. Attraverso questo specifico progetto per l'autonomia dei giovani, la Toscana ha messo al centro una componente sociale fondamentale per il rilancio di una regione dinamica, aperta al nuovo, in grado di valorizzare i talenti e di offrire opportunità a tutti i cittadini. Con azioni sistematizzate e strumenti operativi specifici per lo sviluppo del percorso di crescita e autonomia del giovane. La Regione Toscana ha espresso la volontà di consolidare la necessaria dimensione di responsabilità reciproca tra istituzioni e giovani, come riportato nel Programma Regionale di Sviluppo 2011-2015.<sup>132</sup>

Al suo interno il progetto offre vari stimoli: "Giovanisì" è un pacchetto di opportunità di livello europeo, finanziato da risorse regionali, nazionali e comunitarie. Sistematizza politiche regionali già in vigore dalla precedente legislatura e si arricchisce di nuove linee di intervento. Il progetto è strutturato in 6 macro aree (Tirocini, Casa, Servizio civile, Fare Impresa, Lavoro, Studio e Formazione) ed è finalizzato allo sviluppo delle capacità individuali dei giovani, alla qualità e autonomia del lavoro, all'emancipazione, all'indipendenza dei giovani e alla partecipazione alla vita sociale. Comprende azioni di sistema e strumenti per: la valorizzazione del merito, il diritto allo studio, la formazione

---

<sup>131</sup> Ufficio Giovanisì & Regione Toscana, *Giovanisì - Punto e a capo sull'autonomia dei giovani*, in gli ebook di Giovanisì, I edizione, Firenze, aprile 2013, p. 25.

<sup>132</sup> Regione Toscana, *PRS: Programma Regionale di Sviluppo 2011-2015. Identità competitiva e sviluppo responsabile.*, [http://www.regione.toscana.it/documents/10180/71334/SoloPRS\\_111343/984d7765-15d9-4a76-b32e-e441e85b41d7](http://www.regione.toscana.it/documents/10180/71334/SoloPRS_111343/984d7765-15d9-4a76-b32e-e441e85b41d7), data di aggiornamento 1 dicembre 2012, p. 6.

professionalizzante, il servizio civile regionale, il tirocinio di qualità e retribuito, i prestiti d'onore per percorsi di specializzazione e i contributi per l'affitto della prima casa. Inoltre, sono previste azioni per il sostegno al lavoro all'avviamento di attività economiche e per l'accesso agevolato al credito. I destinatari diretti e indiretti sono i giovani dai 18 ai 40 anni, attraverso bandi individuali o sovvenzioni ad aziende, università e enti locali. In Giovanisì sono state scelte più modalità per rendere il progetto partecipativo. Essendo un progetto che parla di lavoro, emancipazione, formazione, tirocini la parte più "istituzionale" è fondamentale come è altrettanto necessaria però una approccio più informale di partecipazione in grado di coinvolgere direttamente i giovani stessi. "Giovanisì Lab" è un laboratorio in progress che prevede la partecipazione diretta dei giovani che contribuiscono a questo obiettivo attraverso percorsi come quelli denominati Scuola, Università, Tavolo Giovani e Comunicazione 2.0.

A supporto della ricerca inserita nella tesi, abbiamo ritenuto interessante inserire alcuni estratti dell'editoriale di un esponente della Giunta Regionale Toscana: Gianfranco Simoncini:

*“[...] nonostante le incertezze a livello nazionale, in Toscana abbiamo approvato lo schema di piano operativo, che si articolerà in cinque ambiti di intervento - le attuali vocazioni di Giovanisì - che verranno implementate, via via, con nuove iniziative [...] il Fondo Sociale Europeo, con il POR 2007-2013, ha messo a disposizione oltre 664 milioni di euro. Li abbiamo utilizzati, in quest'ultimo anno e mezzo, anche per sostenere il progetto Giovanisì che, grazie alla modifica della Legge 32, ha introdotto l'obbligo di retribuzione per tirocini e stage presso le aziende, a fronte di un cofinanziamento da parte della Regione cui si aggiunge un eventuale incentivo per chi assume, in via definitiva, lo stagista. [...] Alla fine dell'estate le domande ammesse erano quasi 3000, una media di oltre 200 al mese. Ma guardano ai giovani anche gli incentivi per i master e i dottorati di ricerca e gli interventi per i giovani ricercatori, la mobilità transnazionale, i corsi di istruzione e formazione tecnica superiore, gli incentivi per l'assunzione di giovani laureati o i finanziamenti per master e dottorati di ricerca, tutte iniziative che servono a favorire il raccordo fra formazione e mercato del lavoro, così come gli oltre 2000 corsi per oltre 6500 allievi finanziati con oltre 24 milioni di risorse FSE (Fondo sociale europeo). E c'è anche un altro importante strumento, finanziato con risorse regionali, la nuova Legge per l'imprenditoria giovanile che prevede un contributo a chi, sotto i 40 anni, si mette in gioco per creare una sua impresa. A meno di un anno dall'avvio sta "tirando" molto bene, segno che risponde a un bisogno reale. [...] nella discussione in atto nella UE sull'entità dei fondi europei per il periodo 2014-2020, che vede emergere*

*preoccupanti ipotesi di ridimensionamento delle risorse. In questo sforzo non possiamo essere lasciati soli.[...]*”<sup>133</sup>

### **4.2.3 Il percorso “social”: la comunicazione 2.0**

Nel nostro contesto di riferimento ci siamo voluti soffermare sull'analisi di “Giovanisì Lab” relativo al percorso della *comunicazione 2.0* che non viene intesa solo come utilizzo di strumenti del cosiddetto web 2.0, bensì assume un senso più ampio di condivisione e di partecipazione. E' un processo per cui l'utente diventa il protagonista, il narratore stesso del progetto. Non è così comune per un'istituzione avvalersi di una comunicazione di questo tipo, sebbene risulti essere più immediata ed efficace nel raggiungimento del destinatario; per altri questa modalità diretta e trasparente oltre alla forma di condivisione comporta dei rischi: costringe, infatti, a mettersi in gioco accettando feedback che non sempre sono positivi. “Giovanisì” è un progetto che racchiude in sé una pluralità di opportunità molto diverse tra loro, seppur legate da un unico filone che è quello dell'autonomia del giovane. In un tale contesto il compito principale della comunicazione è quello di riuscire a parlare di temi come il lavoro, lo studio, l'autonomia abitativa ecc. con un linguaggio che sia proprio di un'istituzione ma che allo stesso tempo risulti familiare ed efficace ai destinatari del progetto. Proprio per questo esso vuole rendere i giovani il centro del processo comunicativo incentivandoli a partecipare, a dialogare, a suggerire e a criticare. Il motivo di questa scelta è il target giovanile a cui “Giovanisì” si rivolge che molto spesso risulta essere diffidente e distante dal linguaggio istituzionale avvertendolo come estraneo e poco comprensibile. Al contrario, la comunicazione *Peer to peer*, ovvero una rete relativa ad una cerchia più ristretta di persone, risulta essere efficace e credibile agli occhi degli utenti. Ad esempio, un giovane che racconta su Facebook la storia di un tirocinio che gli ha permesso di trovare lavoro o una coppia che scrive sul blog di Giovanisì che è andata a vivere insieme grazie al contributo affitto o ancora due amiche che postano su twitter una foto della loro nuova azienda che è stata aperta con le agevolazioni offerte da “Fare

---

<sup>133</sup> Vedi l'editoriale di Simoncini G. del 06/12/2012 sul sito Regione Toscana: <http://www.regione.toscana.it/-/i-giovani-il-futuro>

Impresa”, risultano sicuramente più convincenti agli occhi dei loro coetanei di una qualsiasi campagna o promozione fatta in maniera più formale di tipo istituzionale. Allo stesso modo, però, una critica o un’esperienza negativa assumono una rilevanza doppia e possono screditare in poco tempo la fiducia conquistata e la reputazione. E’, però, in questo ambito che diventa fondamentale il dialogo, la disponibilità ad ascoltare e a mettersi in discussione, senza promettere o illudere ma dimostrando sempre un’apertura ai suggerimenti esterni. La capacità della comunicazione in Giovanisì fino ad oggi è stata proprio questa, la capacità di far percepire che l’istituzione non è qualcosa di lontano e inaccessibile che prende le decisioni dall’alto ma c’è, è presente, ascolta, risponde sempre. Tutto ciò può sembrare banale ma è l’aspetto che più sorprende l’utenza in positivo. Riuscire a comunicare la complessità dei contenuti di Giovanisì in maniera chiara ed efficace non è sempre semplice nè lineare. Proprio per questo la comunicazione deve assumere una pluralità di forme che si esprimono attraverso l’utilizzo, sia di strumenti tradizionali, sia di strumenti più partecipativi e innovativi che consentono un dialogo diretto tra giovani e istituzione. Trattandosi di un progetto che ha la cui mission specifica è aiutare i giovani ad essere autonomi, è necessario anche riuscire a comprendere come loro stessi intendono il concetto di autonomia, come la immaginano e come la raccontano. La comunicazione in Giovanisì, quindi, può essere definita una *comunicazione 2.0*, in quanto costruita dal mittente (Giovanisì) in connessione con i destinatari (il target giovanile). Tutto ciò riassume in 4 punti fondamentali: Trasparenza, Informazione, Dialogo e Condivisione.

#### **4.2.4 Gli strumenti 2.0 e il sito web**

##### ***Il sito web***

Il sito web *www.giovanisi.it* è lo strumento principale di informazione e promozione di tutte le opportunità, gli eventi, gli approfondimenti e le attività del progetto. Il cuore del sito è rappresentato dalla “Galleria”, dove sono evidenziati principalmente i bandi attivi, e dal box "*Le opportunità per*" dove, all’interno delle 6 macroaree del progetto, sono presenti tutte le misure di *Giovanisì*, compreso l’archivio delle attività scadute oltre lo stato dell’arte dei vari bandi (vedi figura 1). Sono presenti anche vari box permanenti

dedicati a servizi, eventi e progetti di *Giovanisì* (*Giovanisì Lab*, *Giovanisì Network*, *Calendario*, *Giovanisì Infopoint*, *Giovanisì in Europa*, *Giovanisì Download* ecc). La sezione *news* del sito (al contrario del *Blog*) ha una linea editoriale istituzionale legata strettamente al progetto e alle attività di Regione Toscana. Nello spazio “*In evidenza*” si trovano le sei news di maggior rilievo (*eventi*, *approfondimenti* ecc). Dalla *Topbar* del sito, inoltre, è possibile registrarsi alla *Newsletter* di *Giovanisì* che, avviata con il primo numero nel settembre 2011, prevede un’uscita mensile oltre ad edizioni speciali.

**Figura 1** Home page del sito *Giovanisì*



### ***Livelli di informatizzazione del portale [www.giovanisi.it](http://www.giovanisi.it)***


Andando ad analizzare nello specifico il portale del progetto “*Giovanisì*” riscontriamo che all’interno delle sue sezioni sono presenti diversi livelli di informatizzazione (vedi terzo capitolo punto 3.1.2).

Livello 1: (informazioni sul servizio e sulle modalità di erogazione disponibili online necessarie solo all’avvio della procedura) si riscontrano nelle sezione *Home*, *notizie* (figura 2), *calendario*, *Giovanisì infopoint*, *Giovanisì Lab* e *newsletter*; contenenti tutte diversi tipi di informazione.

**Figura 2** Livello 1 di informatizzazione

NEWS ARCHIVI


---



**Per L'ora della terra sabato 29 luci spente a Palazzo Strozzi Sacrali e nella sede di Novoli**  
Inserito il 26 marzo 2014

Anche quest'anno la Regione Toscana aderisce a L'ora della terra, "60+ Earth hour", l'evento mondiale lanciato dal WWF per alzare una voce sempre più forte contro il cambiamento climatico. Sabato...


[Leggi il resto...](#)



**Video promo del blog "Accenti": raccontaci la tua storia con Giovanisi!**  
Inserito il 26 marzo 2014

Cosa ti ha lasciato il servizio civile regionale? E i mesi del tuo tirocinio? Come è cambiata la tua vita da quando sei andato a vivere da solo? Cosa ti...

[Leggi il resto...](#)



**Garanzia giovani, Simoncini: pronti a partire dal 1 maggio**  
Inserito il 24 marzo 2014

Livello 2: (rispetto al livello 1 si aggiunge la modulistica per l'erogazione del servizio)  
Lo si trova nella sezione *Tirocini*, cliccabile nella barra verticale di sinistra della Homepage che riporta attraverso collegamenti ipertestuali, non solo informazioni e istruzioni d'uso ma anche allegati tra cui la modulistica, ma anche la richiesta di ammissione, di proroga o di altro come si denota nella figura 3.



Figura 3 Livello 2 di informatizzazione

## ➤ Istruzioni per l'uso

1. Il giovane individua l'azienda (o, viceversa, l'azienda seleziona il giovane). L'azienda, in accordo con il giovane tirocinante, predispose la documentazione per il tirocinio e firma la **convenzione** con il soggetto promotore\*
2. Il giovane concorda con l'azienda nella quale effettuerà il tirocinio il **progetto formativo**
3. Il soggetto ospitante retribuisce il tirocinante con un rimborso spese di almeno 500 euro mensili lordi (dovuti per Legge) tramite bonifico bancario/postale o assegno circolare con quietanza del tirocinante. Nel caso in cui il soggetto ospitante voglia richiedere il rimborso di 300 euro da parte della Regione deve presentare il **modulo di richiesta di ammissibilità al rimborso** prima della data di attivazione del tirocinio. In caso di proroga di un tirocinio già attivato, il soggetto ospitante, per accedere alla procedura di erogazione del contributo regionale per l'ulteriore periodo, deve presentare istanza mediante l'**allegato** alla Regione Toscana per il tramite dei Centri per l'Impiego della Provincia dove ha sede il soggetto ospitante almeno entro la data di inizio della proroga.
4. Il soggetto promotore comunica l'attivazione del tirocinio ad uno dei **Centri dell'impiego della Toscana**, allegando convenzione e progetto formativo concordato e firmato dal giovane, eventuale modulo di richiesta di ammissibilità al rimborso ed effettua le comunicazioni previste dalla legge.
5. I Centri per l'Impiego raccolgono le domande e fanno le istruttorie di ammissibilità per la concessione del rimborso, valutando anche il progetto formativo.
6. La Regione riceve dalle Province e dal Circondario Empolese-Valdelsa i tirocini ammissibili
7. A conclusione del periodo di tirocinio, il soggetto ospitante, entro 30 giorni dal termine del tirocinio, invia al soggetto promotore la **richiesta di rimborso** e la Regione provvederà a rimborsare a sua volta il soggetto ospitante (datore di lavoro) per la sua parte.

\* Centri per l'Impiego, Enti Bilaterali, associazioni sindacali/datoriali, le università, le cooperative iscritte all'albo regionale delle cooperative sociali e dei consorzi (vedi art. 3 Legge Regione Toscana 24 novembre 1997, n. 87 e riferimento alle Amministrazioni provinciali), i soggetti non aventi scopo di lucro iscritti nell'elenco regionale dei soggetti accreditati per lo svolgimento di servizi al lavoro e le associazioni iscritte nel registro regionale delle organizzazioni di volontariato (vedi art. 4 Legge Regione Toscana 26 aprile 1993, n.28).

## ➤ Allegati

Consulta e scarica i seguenti allegati (valido dal 26/07/2013)

- Decreto n° 2589 del 3/07/2013 (approvazione Avviso)
- Avviso pubblico
- Richiesta ammissione (file .doc per la compilazione)
- Richiesta proroga (file .doc per la compilazione)
- Richiesta rimborso (file .doc per la compilazione)
- Richiesta per l'incentivo all'assunzione a tempo indeterminato o tempo determinato (file .doc per la compilazione) – modello da utilizzare per le assunzioni effettuate a partire dal 26/7/2013
- Schema di convenzione
- Schema di progetto formativo
- per cittadini non appartenenti all'unione europea residenti all'estero (art. 37 del d.p.r. n. 334/2004):
  - schema di convenzione (in attesa di certificazione)
  - schema di progetto formativo (in attesa di certificazione)

Consulta e scarica i seguenti allegati (valido fino al 25/07/2013)

- Decreto n° 1537 del 05/04/2012 (approvazione Avviso)
- Avviso pubblico

Livello 3/4 (interattività): in questi due livelli si rileva un forte rapporto collaborativo tra il portale “Giovanisi” preso in esame, e il portale della Regione Toscana, ampiamente dotato di nozioni telematiche, si riscontrano nella sezione *Casa, Lavoro e “Bandi NEET e ‘Giovanisi Factory’”* che possiamo sempre trovare linkabili nella barra laterale di sinistra. Ad esempio nella sezione *Lavoro*, cliccando su “*Aiuti a favore di imprese a sostegno dell’occupazione per il 2013*”, il servizio è erogato ed è fruibile interamente online. Un link rimanda alla specifica sezione della Regione nella quale è possibile consultare e scaricare la documentazione relativa al bando come si evince dalla figura 4.

**Figura 4** Livello 3 e 4 di informatizzazione

**Modalità e termini di presentazione delle richieste di contributo – documentazione:**

Le richieste di contributo dovranno essere presentate esclusivamente on line utilizzando la piattaforma di Sviluppo Toscana S.p.A. al seguente indirizzo: <https://sviluppo.toscana.it/occupazione/> dal giorno successivo alla data di pubblicazione sul Bollettino Ufficiale della Regione Toscana del presente AVVISO fino alle ore 17.00 del 31 dicembre 2013.

Il pagamento del contributo sarà effettuato da Sviluppo Toscana S.p.A. sul conto bancario indicato dall’impresa nella richiesta di contributo in un’unica soluzione. Le graduatorie delle imprese ammesse e non ammesse al contributo richiesto, saranno pubblicate sul Bollettino Ufficiale della Regione Toscana (<http://www.regione.toscana.it/burt/>), alla Sezione Imprese- Lavoro e Formazione – Incentivi per sostegno occupazione e sul sito di Sviluppo Toscana S.p.A. (<http://www.sviluppo.toscana.it/>). La durata del procedimento amministrativo è fissata in 90 giorni decorrenti dalla fine del mese di riferimento in cui la richiesta di contributo è stata presentata sulla piattaforma on line di Sviluppo Toscana S.p.A e fino alla data di certificazione del decreto di approvazione della graduatoria.

L’esito dell’istruttoria verrà notificato, tramite raccomandata AR, da Sviluppo Toscana S.p.A., esclusivamente alle imprese non ammesse al contributo all’indirizzo della sede legale indicando il motivo della non ammissione al contributo.

**Documento di sintesi**

- [Scarica il documento di sintesi del bando](#)

A questa specifica sezione possono accedere esclusivamente gli utenti registrati. Ciò che appare all’utente è infatti un logo con un lucchetto (figura 5). Per accedere al sistema servono le proprie credenziali di accesso che consistono nel munirsi di Carta sanitaria elettronica e il PIN ricevuto al momento dell’attivazione.

**Figura 5** Logo accesso al sistema utenti registrati



Altri servizi con medesimi livelli di informatizzazione sempre usufruibili da utenti registrati si riscontrano nella sezione *Casa* e “*Bandi NEET e ‘Giovanisì Factory’*”.

Per quanto riguarda la sezione *Casa*, in particolare per quanto riguarda la domanda per il contributo affitto, si fa riferimento alla figura 6. Le diverse modalità di presentazione della domanda, tra le quali la possibilità di fare tutta l’operazione in modalità telematica, sono descritte nella figura 7.

Figura 6 Livello di informatizzazione 3 e 4

**Come presentare la domanda:**

La domanda può essere presentata a mano o per posta al seguente indirizzo:

Regione Toscana, D.G. Diritti di cittadinanza e coesione sociale, Settore politiche abitative,  
Via di Novoli 26, 50127 Firenze e per via telematica attraverso il sistema informatico regionale denominato "Ap@ci" (per info sul sistema Ap@ci clicca anche qui) oppure tramite la propria casella di posta elettronica certificata (PEC) all'indirizzo [regionetoscana@postacert.toscana.it](mailto:regionetoscana@postacert.toscana.it).

**NB:**

**Specificazione per coloro che sono inseriti nella graduatoria del bando precedente (scaduto il 10/6/2013)**

E' ammissibile:

a) una nuova domanda di coloro che intendono mantenere la composizione fissata all'art.3 del bando, purché sia presentata esclusivamente nel periodo compreso fra il 18 e il 28 febbraio 2014.

Esempio: giovane single già in graduatoria che non ha sottoscritto il contratto e presentato richiesta di pagamento entro il 17 febbraio 2014 e che voglia presentare domanda ancora come single

b) la domanda di coloro che hanno intenzione di modificare il nucleo familiare che si intende andare a costituire, secondo le composizioni fissate all'art. 3 del bando "Emancipazione e autonomia abitativa". In questo caso le domande possono essere presentate per tutto il periodo di apertura della "finestra" (15 gennaio – 28 febbraio 2014) Esempio: giovane single già in graduatoria che voglia presentarsi come nuova coppia

**Documentazione:**

Decreto 5506 del 11/12/2013

Allegato A – Bando

Allegato B – Domanda di contributo

Allegato C – Richiesta di pagamento di contributo (da presentare dopo l'uscita della graduatoria)

Figura 7 Livello di informatizzazione 3 e 4

LA DOMANDA DEVE ESSERE PRESENTATA DAL 15 GENNAIO AL 28 FEBBRAIO 2014	
<p>La domanda deve essere firmata da tutti i giovani richiedenti intenzionati a costituire il nuovo autonomo nucleo familiare e inviata scegliendo una delle seguenti modalità: a mezzo raccomandata postale indirizzata alla Regione Toscana, D.G. Diritti di cittadinanza e coesione sociale - Settore politiche abitative, Via di Novoli 26, 50127 Firenze;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- consegnata a mano, all'ufficio protocollo della Regione, Via di Novoli, 26 palazzo B, piano terra, nei giorni: <b>dal lunedì al venerdì dalle 9 alle 13.</b></li> <li>- via telematica scegliendo tra una delle seguenti possibilità:               <ul style="list-style-type: none"> <li>a) identificazione del richiedente attraverso il sistema informatico regionale denominato "Ap@ci" (<a href="https://web.e.toscana.it/apaci">https://web.e.toscana.it/apaci</a>) a cui si accede mediante Carta sanitaria elettronica attivata presso gli sportelli delle Aziende sanitarie toscane;</li> <li>b) tramite la propria casella di posta elettronica certificata (PEC) all'indirizzo <a href="mailto:regionetoscana@postacert.toscana.it">regionetoscana@postacert.toscana.it</a>.</li> </ul> </li> </ul>	<p>Informazioni <a href="http://www.giovanisi.it">www.giovanisi.it</a> <a href="mailto:info@giovanisi.it">info@giovanisi.it</a></p>
<p><b>Attenzione! Il nome del documento inviato a mezzo "Ap@ci" o PEC non deve avere lettere accentate, caratteri speciali tipo apostrofi, simboli tipo &amp;.</b></p>	<p>numero verde Giovanisi: <b>800 098 719</b></p>
<p>Qualunque sia la modalità telematica prescelta, deve essere inviata copia della domanda sottoscritta da tutti i richiedenti e accompagnata da un valido documento di identità di ciascuno di loro. Le domande non complete e prive degli allegati e di tutta la documentazione richiesta e presentate oltre il termine del 28 febbraio 2014 non sono ammissibili. La graduatoria delle domande ammesse a contributo sarà pubblicata sul BURT (Bollettino Ufficiale della Regione Toscana) e consultabile sul sito <a href="http://www.giovanisi.it">www.giovanisi.it</a> <b>Il contratto di locazione</b> dovrà essere sottoscritto entro <b>180 giorni</b> dalla data di approvazione della graduatoria. Il contratto dovrà avere una durata non inferiore a 3 anni. Entro <b>90 giorni</b> dalla firma del contratto tutti i richiedenti devono trasferire la <b>residenza anagrafica</b> nell'appartamento locato. I vincoli e gli obblighi conseguenti all'ottenimento del contributo sono contenuti nel bando di concorso regionale.</p>	<p>Cerca l'infopoint di Giovanisi della tua zona <a href="http://www.giovanisi.it/">www.giovanisi.it/</a> <a href="mailto:giovanisi-infopoint/">giovanisi-infopoint/</a></p>



Per quanto riguarda la sezione “*Bandi NEET e ‘Giovanisì Factory’*” si veda figura 8, dove viene riportata la parte relativa alle modalità e i tempi di presentazione con in evidenza il punto "b" relativo alla possibilità di eseguire la procedura totalmente in modalità telematica, nella stessa sezione è reperibile tutta la relativa documentazione necessaria.

**Figura 8** Livello di informatizzazione 3 e 4

#### **Modalità e tempi di presentazione**

Il progetto, redatto sull'apposito schema allegato (**Allegato B**) al presente bando, deve essere trasmesso entro e non oltre il **7 febbraio 2014**:

a) raccomandata con avviso di ricevimento, specificando sulla busta “Bando per la sperimentazione delle Giovanisì Factory” intestata a: Regione Toscana – D.G. Diritti di Cittadinanza e Coesione – Settore “Politiche di Welfare regionale e cultura della legalità” Via di Novoli, 26 50127 Firenze. Allegare copia dei documenti d'identità in corso di validità. Al fine del termine di presentazione fa fede la data d'invio riportata sul timbro postale;

b) Posta Elettronica Certificata all'indirizzo: [regionetoscana@postacert.toscana.it](mailto:regionetoscana@postacert.toscana.it), utilizzabile esclusivamente per i possessori di casella di posta elettronica certificata indicando nell'oggetto:

“bando per la sperimentazione delle Giovanisì Factory” Settore “Politiche di Welfare regionale e cultura della legalità.”. Tutti i documenti devono essere inviati in formato PDF. Il progetto deve essere firmato mediante firma digitale o firma elettronica qualificata, il cui certificato sia rilasciato da un certificatore accreditato oppure deve essere sottoscritta con firma autografata (per esteso in modo leggibile) acquisita mediante scansione e accompagnata dalla scansione di un documento di identità. Non saranno ammessi a valutazione i progetti presentati con modalità diverse da quelle sopra indicate. L'amministrazione non assume responsabilità per la dispersione delle domande, né per eventuali disguidi postali o comunque imputabili a fatti di terzi, a caso fortuito o forza maggiore.

Il contributo regionale per ogni singolo progetto è fissato in **20.000 euro**. E' richiesta una compartecipazione da parte del soggetto titolare pari a **5.000 euro**. Verrà finanziato un progetto per ogni provincia.

#### **Documentazione**

Delibera 990 del 25/11/2013

Decreto n.5555 del 10-12-2013

Allegato A – bando

Allegato B – scheda progetto (formato .pdf) (formato .doc)

Allegato C – scheda valutazione

Allegato D – Scheda di rendiconto (formato .pdf) (formato .doc)

#### **I social media:**

*Giovanisì*, al fine di rendere più diretto e interattivo il dialogo con i giovani e avere un *feedback* immediato sulle opportunità che propone, ha attivato il proprio profilo su diversi social media: *Facebook*, *Twitter*, *Flickr* e *Youtube* ed ha un proprio *Blog* sul sito ufficiale (vedi figura 9). Questi strumenti, oltre ad essere un'importante vetrina per far conoscere il progetto, sono fondamentali anche per raccogliere le istanze e i suggerimenti dei giovani sulle varie opportunità offerte. In particolare la *fanpage* di *Facebook*, attiva dal settembre 2011, è diventata un vero e proprio luogo di scambio dove i giovani toscani partecipano attivamente chiedendo informazioni, esprimendo le proprie opinioni sulle varie opportunità del progetto e raccontando le proprie esperienze (vedi figura 10).

Figura 9 I canali social sul sito Giovanisi



Figura 10 Esempio di richiesta informazione e analisi del tipo di linguaggio adottato dal progetto nei social



La figura 10 offre molteplici spunti di riflessione sulle modalità attraverso la quale si caratterizza la comunicazione via social del progetto "Giovanisi". Dai tempi che

intercorrono tra la domanda posta dall'utente e la risposta dell'operatore si rileva la tempestività del servizio, che risulta attivo oltre i canonici orari di lavoro, possibilità che ovviamente è consentita solo utilizzando nuove tecnologie.

Nell'esempio come in figura, il soggetto della richiesta si rivolge al portale in maniera impersonale con un generico "Buonasera". È proprio nelle caratteristiche del progetto lavorare sul linguaggio e forme di comunicazione innovative. Infatti, la risposta che comincia con un "ciao Irene" è sintomo della volontà di instaurare un dialogo di tipo confidenziale, l'obiettivo è quello di superare il linguaggio burocratico rispondendo con una formula più informale, fidelizzante e rassicurante.

Altro aspetto importante che va messo in evidenza è come il progetto sia identificabile attraverso un proprio logo ufficiale e non un'immagine qualunque. La finalità, non trascurabile, è dare l'idea di affidabilità e riconoscibilità ricordando in tal modo che il progetto è gestito all'interno di un ambito istituzionale.

Un altro elemento caratterizzante del progetto è la spiccata multicanalità. Nell'esempio che abbiamo preso in considerazione, l'operatore è in grado di fornire alternative all'opzione di base come l'accesso ai numeri verdi o la possibilità, per compiere comunque l'azione desiderata, di rivolgersi agli sportelli infopoint presenti sul territorio. Nello specifico dell'esempio, provenendo la richiesta dalla località Riotorto, l'utente è stato dirottato all'ufficio più prossimo, ovvero l'infopoint di Livorno.

### ***Il canale "Giovanisi Video" e i suoi due sottocanali:***

***Video promo*** Video che introducono, in maniera immediata e divertente, alle opportunità su Tirocini, Casa, Servizio civile, Fare impresa, Lavoro, Studio e Formazione.

### ***Video LipDub di Giovanisi***

Un *LipDub* è un video musicale popolare che combina sincronizzazione e doppiaggio audio. Per estensione si parla di *LipDub* facendo riferimento al "fenomeno partecipativo a carattere virale" attualmente in voga. Nel *LipDub* di *Giovanisi*, girato negli spazi del Polo di Scienze Sociali dell'Università di Firenze dopo circa tre mesi di preparazione. Sono stati coinvolti come attori protagonisti i destinatari stessi del progetto. Il video, infatti, ha visto la partecipazione attiva di centinaia di giovani, tra i quali anche molti

beneficiari delle opportunità di *Giovanisì* (contributo affitto, servizio civile, Giovanisì Live). L'obiettivo è quello di raccontare le azioni che la Regione mette in campo, attraverso un linguaggio divertente e leggero coinvolgendo in prima persona i giovani. Proprio per questo il prodotto finale è un video in cui i ragazzi, in modo leggero e informale, raccontano ai loro coetanei che cos'è *Giovanisì*.

### ***Accenti:***

Dopo un anno e mezzo di *Giovanisì*, il progetto ha raccolto intorno a sé centinaia di storie, speranze, obiettivi, idee. Nasce “*Accenti – autonomi racconti di Giovanisì*”, percorso di *storytelling* che ha l'obiettivo di comunicare quanto scaturisce da questo progetto. L'esperienza “Accenti” che si è svolta nel corso del 2013, punta ad essere una piattaforma multimediale capace di comunicare tutto quanto scaturisce da questo progetto. Un prodotto che racconta uno, cento, mille carriere di giovani toscani, sia nell'ambito del servizio civile, sia in quello dell'istruzione, fino alle idee imprenditoriali. Accenti è uno spazio aperto a tutti quelli che vogliono raccontare, che hanno voglia di immaginare un futuro diverso e migliore, con le loro *start-up* e il bagaglio culturale arricchiti con le esperienze fatte con *Giovanisì*. Accenti è così anche diventato:

- un libro con le storie di 30 beneficiari di *Giovanisì* raccontate da giovani scrittori toscani;
- un blog contenitore delle storie pubblicate nel libro ma anche di altre storie di giovani che avranno voglia di raccontarsi (vedi figura 11)



Figura 11 Home Blog Accenti



- una serie di eventi pubblici organizzati come in un vero e proprio tour (presentazioni, concerti, ecc).
- un video che racconta il *making of* del format.

*“In Giovanisì si incrociano storie, facce, fatiche, successi e tentativi, ma soprattutto movimento. Movimento delle persone, dei giovani, che provano e ci riprovano. Quotidianamente passano situazioni, certe volte veloci altre volte lente, che mostrano e dimostrano un modo di affrontare l’uscita di casa per affrontare un affitto, un’esperienza lavorativa, il desiderio di fare qualcosa di utile, l’idea di andare all’estero per imparare meglio e di più. Pensiamo che far raccontare queste voci sia oggi una modalità per presentarsi, per imparare dai passi fatti o sentiti fare da altri.”<sup>134</sup>*

Accenti si propone di trasformare *Giovanisì* in un elemento attivo orientato al fare cultura.

### **eBook:**

L’Ufficio Giovanisì, in collaborazione con la Redazione web di Toscana Notizie, ha realizzato il primo eBook di Giovanisì *“Punto a capo sull’autonomia dei giovani”*. Questo eBook intende presentare l’esperienza in corso e l’impegno che la Regione

<sup>134</sup> Ufficio Giovanisì – Regione Toscana, aprile 2013, *“Giovanisì – Punto e a capo sull’autonomia dei giovani”*, in gli ebook di Giovanisì, I edizione, p. 66.

Toscana ha messo e metterà con *Giovanisì* sul tema decisivo dell'autonomia dei giovani. L e-book è reperibile gratuitamente direttamente sul portale [www.giovanisi.it](http://www.giovanisi.it) nella sezione Download.

#### **4.2.5 I numeri di Giovanisì**

Accanto al monitoraggio condotto dal Settore degli strumenti della Programmazione locale e regionale, incaricato dalla Presidenza per seguire gli andamenti finanziari e le aspettative di risultato del progetto in relazione ai piani e programmi regionali, l'Ufficio Giovanisì effettua, a sua volta, una valutazione dell'andamento del progetto raccogliendo periodicamente i dati sulle misure del progetto. Tali dati, ad uso interno, una volta elaborati vengono inseriti nel documento "I numeri di Giovanisì" il quale, oltre a descrivere lo stato dell'arte, si propone di fotografare i destinatari del progetto, di analizzare il livello di soddisfazione dei beneficiari diretti ed indiretti, di riassumere le istanze portate dai giovani e dal mondo giovanile in genere, nonché i bisogni dei giovani e le richieste di miglioramento delle diverse azioni e misure. Una valutazione costante è essenziale per permettere la rimodulazione del progetto sulla base dei bisogni dei giovani attraverso il loro sostegno e partecipazione. La valutazione circa l'attività svolta e i dati raccolti sono oggetto di quattro tipi di analisi: analisi quantitativa relativa al livello di informazione e media; analisi quantitativa e qualitativa relativa all'accesso alle misure; analisi sugli esiti delle misure; analisi sul livello di soddisfazione dei destinatari e degli stakeholder.

In questa sezione, i dati si focalizzano sulle prime due tipologie di analisi, ossia sui dati riepilogativi rispetto all'accesso ai media (portale internet, Facebook, Blog, newsletter, Twitter, Youtube) e ai rapporti con il pubblico (telefonate al numero verde 800098719, mail a [info@giovanisi.it](mailto:info@giovanisi.it), servizio Front office, protocolli e adesioni in corso).

Questi i dati sino ad oggi rilevati: 1 milione di visitatori unici raggiunti degli strumenti di comunicazione del progetto (sito, blogs, social network); 18mila e-mail; 31mila telefonate al numero verde; 88mila i giovani beneficiari del progetto e 17mila i giovani che hanno beneficiato delle misure tirocini, casa (contributo affitto), servizio civile regionale e fare impresa.

La gestione quotidiana di aggiornamento e implementazione è affidata alla redazione web dell’Agenzia. Il sito è innovativo rispetto alla “tradizione” regionale per la presenza di blog e social network amministrati (non automatici). Da aprile 2011 il sito Giovanisì conta 283.300 visite, 162.000 visitatori unici, 1.194.000 visualizzazioni di pagina. Sempre da aprile 2011 il blog Giovanisì ha raggiunto 25.000 visite, 20.000 visitatori unici, 45.000 visualizzazioni di pagina e 2415 iscritti al sito.<sup>135</sup>

### ***4.3 Analisi del rapporto tra social network e il portale “Giovanisì”***

Una volta descritto il progetto “Giovanisì”, la domanda che ci siamo posti è se l’attuazione empirica del progetto abbia davvero coinvolto il proprio target di riferimento attraverso gli strumenti della comunicazione che sono stati utilizzati. In particolare in che misura è risultato efficace il dialogo instaurato su le tre principali piattaforme social: Facebook, Twitter e YouTube.

In questa ultima parte del lavoro, vedremo come si articola la presenza del progetto Giovanisì su 3 canali social. L’esame inizia sulla verifica della presenza ufficiale dell’account di “Giovanisì” su ciascun social media; si sono quindi raccolti i dati sul numero di contatti, di post, di messaggi e visualizzazioni; infine, è stato esaminato la frequenza e il contenuto, sia dei post che dei messaggi. Il tutto in un arco di tempo di circa 7 mesi, da agosto 2013 a febbraio 2014.

La parte che segue riporta in modo sintetico i principali risultati dalla ricerca.

#### ***Identificabilità del progetto:***

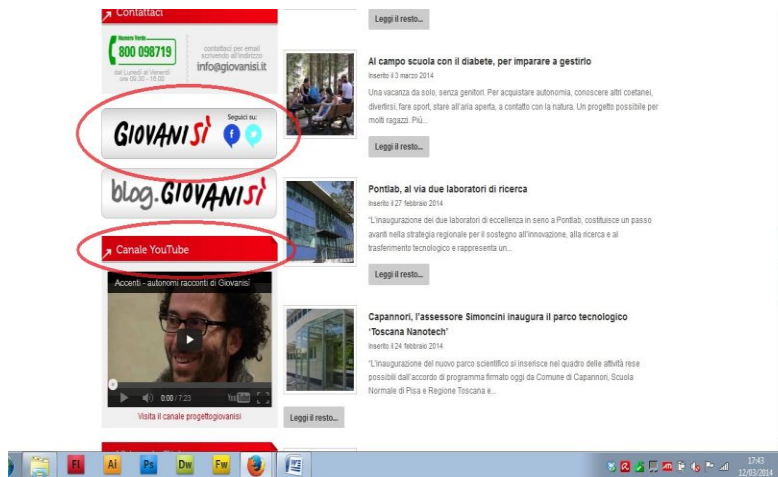
Il primo risultato emerso riguarda l’identificabilità del progetto. Bisogna fare una distinzione tra pagina ufficiale e non ufficiale. Si parla di pagina ufficiale quando è riportato il link al social media sulla home page del sito istituzionale. In caso contrario si parla di pagina non ufficiale, poiché potrebbe essere gestita da qualunque utente. Nel primo caso la presenza dell’ente pubblico sul social media è facilmente identificabile, nel secondo caso no. Seguendo questa definizione è emerso che il Progetto Giovanisì ha

---

<sup>135</sup> Ufficio Giovanisì – Regione Toscana, aprile 2013, “*Giovanisì – Punto e a capo sull’autonomia dei giovani*”, in gli ebook di Giovanisì, I edizione

una sola pagina ed ufficiale, non riscontrandone altre di natura sospetta. Di conseguenza, è possibile e sicuro affermare che il progetto è ufficialmente presente su Facebook, su YouTube e su Twitter (vedi figura 12).

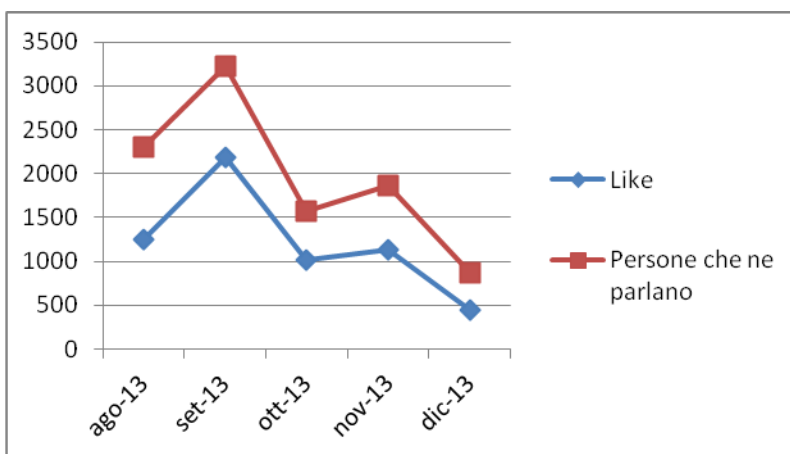
**Figura 12** *Ufficialità delle pagine social*



È inoltre importante sottolineare la presenza del link del progetto sul sito istituzionale della Regione Toscana promotrice del progetto stesso.

Il portale "Giovanisi" è presente su Facebook con una pagina che registra oltre 41.000 iscritti e circa 1.900 persone in media che parlano di questo argomento (dato variabile come evidenziato nel grafico 23).

**Grafico 23** *Like e Persone che ne parlano agosto - dicembre 2013*



Nella sezione info della pagina social di "Giovanisi" è riscontrabile la conferma dell'ufficialità della pagina che riporta anche il link del sito istituzionale. Nella bacheca vengono riportati i comunicati del progetto presenti anche sul sito istituzionale ma senza una precisa programmazione.

La frequenza di aggiornamento e il livello di interattività è abbastanza elevato, la fan page viene aggiornata quotidianamente. A seconda dei giorni, le notizie vengono pubblicate anche ogni una/due ore. Gli utenti possono commentare ciò che viene pubblicato dall'ente e postare loro stessi direttamente in bacheca. La pagina è stata creata nel luglio 2011 e dopo poco più di tre anni di attività risulta abbastanza dinamica e con un livello di interattività a tutt'oggi significativo.

Per quanto riguarda Twitter, il progetto è presente e la data di creazione del profilo risale ad aprile 2009. Si contano un numero maggior di tweet (3.459) rispetto ai follower (3250). I contenuti e le tematiche della pagina con i Tweet sono gli stessi presenti nella pagina Facebook, questo denota una predilezione del suo utilizzo a livello di interazione minore rispetto a Facebook. La frequenza di aggiornamento anche per twitter risulta essere abbastanza seguita, intorno alle 4/5/6 volte al giorno.

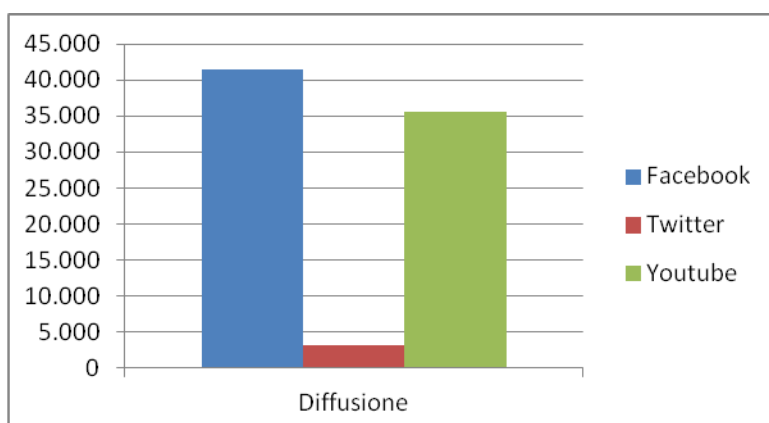
Il canale Youtube è presente dall'aprile 2011 risulta avere pochi iscritti appena 122 ma molte visualizzazioni oltre 35.000.

### ***La misurazione del dialogo del progetto: awareness ed engagement***

Awareness ed engagement sono i sistemi di misurazioni che abbiamo utilizzato per la valutazione della conoscenza, diffusione e interattività dei social.

***Awareness*** misura quanto il progetto "Giovanisi" è conosciuto, rilevando il numero di cittadini che dimostrano interesse per il social media del progetto stesso. Questo dato è rappresentato dal numero di fan per Facebook, dal numero di follower per Twitter e dal numero di visualizzazioni per YouTube. Questo indicatore fornisce una prima valutazione sul livello di conoscenza della presenza del progetto sui social media. Farsi conoscere come primo passo per poi dialogare (grafico 23).

**Grafico 24** Livello di conoscenza del progetto



È infatti proprio Facebook il social media più diffuso, seguito da YouTube e Twitter. livello di diffusione per quanto riguarda il progetto “Giovanisi”: Facebook è seguito da più di 41.000 giovani, Twitter ha oltre 3.000 follower e YouTube supera 35.000 visualizzazioni.

**Engagement** misura il livello di interattività sulla piattaforma social del progetto fornendo indicazioni sul dialogo con il cittadino. Ci siamo concentrati sul social media che è risultato il più diffuso e conosciuto dai giovani utenti come si nota dalla (figura 1) cioè Facebook. Una delle metriche più diffuse per misurare l’engagement rate, è quella proposta da SocialBakers (nota piattaforma di analisi dei media sociali) che effettua la misurazione che abbiamo utilizzato avvalendoci della seguente formula: **“ER = LIKE + SHARE + COMMENTI / #FAN \* 100”**

$$\text{Post Engagement Rate} = \frac{\text{\# of Likes + Comments + Shares on a given day}}{\text{Total \# of Fans on a given day}} \times 100$$

L'engagement Rate misura come i Fans interagiscono con i contenuti. La formula tiene conto dei "mi piace" (Likes), dei "commenti" (Comments) e delle "condivisioni" (Shares) del post, per il numero totale di fan nel momento in cui è stato pubblicato. Poi viene moltiplicato per 100 per ottenere la percentuale finale che esprime quanto è buono il coinvolgimento dei Fans. A seguire, alcuni parametri per definire la percentuale ottenuta dalla formula:

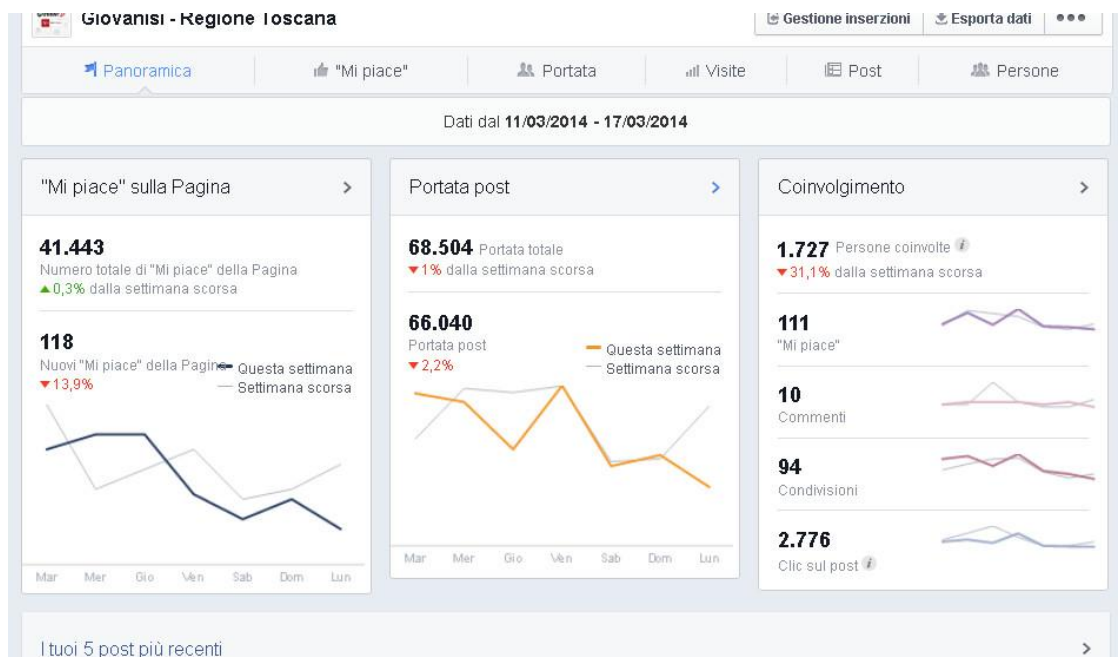
**Engagement rate < 1** l'indice è negativo indica che il livello dell'engagement è basso, sintomo che è necessario per l'ottimizzazione del progetto inserire post più interessanti oppure implementando attività nuove che siano maggiormente attrattive;

**Engagement rate = 1** evidenzia che l'attività sta andando bene sebbene migliorabile. L'indicatore ci suggerisce attività implementative finalizzate ad un maggior coinvolgimento dell'utente nella nostra fan page.

**Engagement rate > 1** la nostra attività è ottima, il livello di coinvolgimento è elevato. Tale misura indica che abbiamo imboccato la strada giusta e possiamo proseguire con la strategia intrapresa.

L'analisi dei dati analitici utili alla misurazione del livello di engagement dei post e della pagina face book di Giovanisì che compare nella successiva sezione della tesi, è stata ottenuta attraverso la consultazione sistematica distribuita nell'arco di 7 mesi della pagina degli "insight" face book. La possibilità di accedere alla pagina Insight, a uso interno, ci è stata gentilmente concessa dai responsabili dell'area comunicazione di Giovanisì che hanno dimostrato disponibilità e spirito collaborativo. Lo strumento fornisce parametri legati alle prestazioni del profilo Giovanisì, l'esemplificazione è riportata in figura 13. Si tratta di indicatori rilevanti fondamentali per osservare l'evoluzione della pagina, sia dal punto di vista comunicativo che di interazione, sulla base dei numeri di facebook relativi all'engagement.

Figura 13 Panoramica degli Insight della pagina Facebook Giovanisì



Di seguito alcuni esempi di post con un buon livello di engagement rate della pagina facebook di Giovanisì:



## Post 1



- Mi Piace = 603
- Commenti = 50
- Condivisione = 315
- Num. Fan = 39.000 valore aggiornato e arrotondato approssimativamente al 21/08/2013, in considerazione del fatto che in media i fan aumentano di circa 100/110 utenti la settimana, dato reperito dall'analisi degli Insight di Facebook della pagina, ad oggi marzo 2014 i fan sono 41.400 ne vanno tolti circa 2.400 cifra derivata dalla somma delle cento unità nei 6 mesi di differenza.

Detto ciò avremo:  $ER = (603 + 50 + 315 / 39.000) \times 100 = 2,48\%$

Il post, quindi, in considerazione dei parametri precedentemente definiti, risulta avere un buon livello di engagement, sintomo di una buona interazione con gli utenti.

La descrizione del post che segue, rafforza la sensazione del buon livello di engagement raggiunto dal portale social di "Giovanisi".

## Post 2



Riproponendo la stessa formula di misurazione dell'engagement utilizzata in precedenza, otteniamo il seguente risultato:

- Mi Piace = 294
- Commenti = 29
- Condivisione = 125
- Num. Fan = 39.800 valore aggiornato e arrotondato approssimativamente al 14/11/2013, sempre in considerazione del fatto che in media i fan aumentano di circa 100/110 utenti la settimana, e ad oggi marzo 2014 i fan sono 41.400 ne vanno tolti circa 1.600 cifra derivata dalla somma delle cento unità nei 6 mesi di differenza.

Avremo di conseguenza:  $ER = (294 + 29 + 125 / 39.800) \times 100 = 1,12\%$

In conclusione, i dati che abbiamo raccolto mostrano che il livello di interazione dei post di Facebook Giovani, relativamente ad alcuni tra gli ambiti più importanti di

riferimento del progetto è sostanzialmente di buona levatura. In particolare degni di menzione sono i due post presi in esame.

Post 1: Bando regionale per il servizio civile riservato ha 20134 giovani.

Post 2: Lancio video promo alla scoperta delle opportunità relative a tirocini, casa, servizio civile, fare impresa, lavoro, studio e formazione.

Preso atto, così come risulta dall'analisi dei dati in relazione a "Giovanisi", che è facebook lo strumento più idoneo per attivare forme di interazione con gli utenti, i seguenti sono alcuni esempi che confermano quanto osservato.

La presenza istituzionale del progetto "Giovanisi" su Facebook viene utilizzata per diversi motivi: diffondere informazioni sui servizi e le opportunità per il target selezionato dal progetto stesso; pubblicare eventi e iniziative organizzate dalle istituzioni; stimolare la partecipazione dei giovani riguardo a temi pubblici e ad occasioni di confronto e dibattito.

Molto spesso, come si può vedere dal (post 3 e post 4) il progetto tende ad informare i giovani utenti su iniziative ed eventi promossi, non solo dagli enti pubblici di riferimento (Regione o Comuni) ma anche da altre organizzazioni, associazioni o soggetti diversi che erogano servizi di interesse generale.

### Post 3

**Giovanisi - Regione Toscana**  
13 febbraio

Coffee To Go - Dalle ore 18:00 presso Multiverso Firenze quattro tavoli di discussione con:  
Francesca Di Giuseppe, Responsabile PerMicro Firenze  
Massimo Canalicchio, Studio D'insieme  
Eugenio Leone, Presidente di ToscanaIn  
Francesca Serra e Viola Tesi, Vivaio per l'Intraprendenza  
[info]: <http://blog.giovanisi.it/2014/02/13/coffee-to-go/>

**COFFEE TO GO**  
4 TAVOLI DI DISCUSSIONE CON:  
PERMICRO \* STUDIO D'INSIEME \* TOSCANAin  
VIVAIO PER L'INTRAPRENDENZA  
MER 26 FEBBRAIO ORE: 18 - 19.20 MULTIVERSO

Mi piace · Commenta · Condividi 2

Placé a Chiara Bruno.

**Giovanisi - Regione Toscana** ha condiviso un link.  
6 dicembre 2013

Il prossimo SaturDay si terrà presso la Camera di Commercio di Prato Sabato 14 Dicembre 2013

**STARTUP SATURDAY**  
progettare-innovare-condividere  
14 Dicembre 2013  
Camera di Commercio Prato

**VIII Startup Saturday Event - Prato - #startday8**  
[blog.giovanisi.it](http://blog.giovanisi.it)

Startup Saturday Europe è una associazione che promuove il Collaborative Networking tra gli

Mi piace · Commenta · Condividi

## Post 4

**Giovanis - Regione Toscana** ha condiviso un link.  
29 agosto 2013 nei pressi di Firenze

Mega Talenti è promosso dal Distretto Tecnologico Sicilia Micro e Nano Sistemi, che offre 67 borse di studio di 33.600 euro ciascuna, dando la possibilità a laureati in discipline scientifiche, under 32, di frequentare 3 progetti formativi nell'ambito delle micro e nano tecnologie.  
Per partecipare bisogna candidarsi entro il 13 settembre 2013: i progetti avranno durata di 21 mesi a partire dal 1° ottobre 2013.



**Borse di studio per Mega Talenti under 32!**  
blog.giovanis.it

67 borse di studio per 3 progetti formativi dal Distretto Tecnologico Sicilia Micro e Nano Sistemi Mega Talenti è promosso dal Distretto Tecnologico Sicilia Micro e Nano Sistemi, che offre 67 borse di studio di 33.600 euro ciascuna, dando la possibilità a laureati in discipline scientifiche, under 3...

Mi piace · Commenta · Condividi 4 5

**Giovanis - Regione Toscana** ha condiviso un link.  
28 novembre 2013

Stasera giovedì 28 novembre un concerto speciale per la presentazione del cd hip-hop "Senza ali" a sostegno del progetto "16 Sbarre"



**In un cd le "storie rap" dei ragazzi del Carcere Minorile di Firenze**  
blog.giovanis.it

Giovedì 28 novembre un concerto speciale per la presentazione del cd hip-hop "Senza ali" a sostegno del progetto "16 Sbarre" Un intero cd di Hip Hop

Mi piace · Commenta · Condividi 1 1

Un altro utilizzo interessante della piattaforma Facebook del progetto, consiste nell'ascolto delle necessità e dei bisogni dei giovani utenti con l'intento di instaurare un'interlocuzione immediata finalizzata alla risoluzione delle specifiche problematiche sollevate. In molti casi, quando le richieste degli utenti non possono essere evase tramite chat, vengono fornite le indicazioni dei referenti, dei procedimenti legati alle segnalazioni e sono pubblicati i numeri di telefono per ulteriori contatti con le strutture che si prenderanno cura di risolvere il problema. (post 5; post 6; post 7 e post 8).

## Post 5

Dallo scorso dicembre è attiva la misura sui #tirocini curriculari retribuiti per i giovani dai 18 ai 32 anni. Per avere maggiori info visitate il sito di #Giovanisi all'interno della sezione "le opportunità per: tirocini"

Mi piace · Commenta

44 15 17

Plac a Wli Monsoon, Angela Olivelli, Ros Zacc e altri 41.

**Federico Zinelli** Scusate alcune informazioni: 1) Se ho ben capito l'unica cosa è quella di trovare le aziende e chiedere se possiamo fare un tirocinio presso di loro? 2) Il contributo sono di 500,00€ per l'azienda e 300,00 per il tirocinante ogni mese?  
4 gennaio alle ore 12.40

**Gia Sa** Il contributo per il tirocinante è 500 euro totali... A fine tirocinio il datore di lavoro chiede un rimborso di 300 euro alla regione.... In pratica 200 euro li mette lui.  
4 gennaio alle ore 13.27

**Giovanisi - Regione Toscana** Federico Zinelli l'azienda deve retribuire il giovane almeno 500 euro lordi, alla fine del tirocinio l'azienda chiede alla regione un rimborso spese di 300 euro al mese  
6 gennaio alle ore 23.56

**Sabrina Rossi** ma quindi... se un'azienda che può avere un tirocinante gratis... perché pagarlo?  
8 gennaio alle ore 2.23

**Giovanisi - Regione Toscana** Nel caso dei non curriculari lo deve pagare per legge, nel caso dei curriculari non è obbligatorio (non può legiferare la regione su questo) ma la Regione mette un incentivo  
8 gennaio alle ore 3.23

**Sa Za** scusate una domanda: vale anche per il tirocinio di 1000 ore dopo la laurea in psicologia per poter dare l'esame di stato entrare nell'albo? l'ente nel quale faccio tirocinio è un ente privato consorzio di più cooperative sociali  
3 gennaio alle ore 3.17

**Giovanisi - Regione Toscana** Ciao, il tirocinio degli psicologi non rientra nei curriculari ma nei praticantati retribuiti. Trovi le info e i contatti a cui rivolgerti a questo link <http://www.giovanisi.it/2013/02/04/praticantati-retribuiti/>

**Praticantati retribuiti**  
www.giovanisi.it  
NB: per problemi tecnici, il centralino del Consorzio non sarà attivo nei giorni... Altro...

3 gennaio alle ore 3.34

**Nives D'Aguanno** Ma esiste un elenco delle aziende che hanno aderito?  
3 gennaio alle ore 3.16

**Chiara Francavilla** A quanto ho capito, sei tu che devi proporti come tirocinante a un'azienda e, se questa accetta, il progetto viene proposto al DSU.  
1 3 gennaio alle ore 3.26

**Giovanisi - Regione Toscana** il bando è aperto a tutte le aziende e gli enti pubblici in Toscana. Potete rivolgervi all'Ufficio Job placement della tua università oppure trovare in autonomia un'azienda che vi interessa  
2 3 gennaio alle ore 3.31 · Modificato

## Post 6

**Milly Russo** Salve, avrei delle domande da fare in merito alla compilazione della domanda. Ho scaricato il facsimile e nell'allegato 2 non è chiaro in che modo marcare la scelta tra le due alternative (EX: "di aver avuto, di non aver avuto): bisogna sottolineare o cerchiare quella giusta, barrare quella sbagliata??? Inoltre vorrei sapere la differenza tra il punto 2 e il 3 della stessa parte: non capisco la differenza tra esperienza nello stesso settore d'impiego e esperienze in un settore d'impiego analogo.  
6 settembre 2013 alle ore 5.50

**Giovanisi - Regione Toscana** Ciao Milly per la compilazione della domanda ti consiglio di contattare il settore regionale competente a questi recapiti: Tel. 055/4385147 - 0554383421 - 0554385016 - 0554384208 - fax 055/4385103  
in francesca.balati@regione.toscana.it  
lunella.colzi@regione.toscana.it  
mariacristina.bernardini@regione.toscana.it  
serviziocivile@regione.toscana.it  
6 settembre 2013 alle ore 6.01

⇒ CANALI TRADIZIONALI

⇒ CANALI TELEMATICI

## Post 7

**Fernanda Priscila Lucarini** E chi non ha proprio famiglia? Zero nessun grado di parentela  
2 20 gennaio alle ore 0.38

**Giovanisi - Regione Toscana** Se ci chiami al numero verde 800098719 e ci spieghi meglio la situazione proviamo a capire insieme  
1 20 gennaio alle ore 0.41



## Post 8

Giovani - Regione Toscana  
13 gennaio

E' indetta una selezione pubblica per l'assegnazione di 8 borse di studio "Giovani, ma consapevoli" in materia di "Storia e memorie del Novecento" per iniziativa dell'Istituto Storico della Resistenza in Toscana, con il sostegno della Regione Toscana.  
I destinatari delle borse sono giovani fino 35 anni (non compiuti) laureati in discipline umanistiche con un minimo di 100/110.  
La scadenza è prevista per il 14 febbraio 2014, per scaricare il bando ed avere maggiori info vai sul sito dell'Istituto storico della Resistenza in Toscana

Mi piace · Commenta 18

Plac a Tommaso Scavone, Francesca Bianchini, Cecilia Magnani e altri 12.

Ilaria Polloni ma tutte tutte le lauree umanistiche? 😊  
13 gennaio alle ore 4.13

Giovani - Regione Toscana ilaria non è un bando di Giovani, per info devi rivolgerti all'istituto della Resistenza  
13 gennaio alle ore 4.29

Ilaria Polloni ok, grazie 😊  
13 gennaio alle ore 4.30

Alessandra Covino dove si può scaricare il bando di partecipazione?  
13 gennaio alle ore 3.31

Giovani - Regione Toscana Ecco il link  
<http://www.istoresistenzatoscana.it/>

Isrt - Home  
[www.istoresistenzatoscana.it](http://www.istoresistenzatoscana.it)  
Corso di formazione promosso dall'USR della Toscana, con sedi in Firenze, Pisa e Siena (novembre 2013 - gennaio 2014). Leggi di più in Didattica.

1 · 13 gennaio alle ore 3.46

Alessandra Covino grazie!!!!  
13 gennaio alle ore 4.54

Altro aspetto interessante è individuabile nella possibilità riservata agli utenti di interagire con il loro stesso linguaggio nell'ambito di iniziative interessanti, come ad esempio "Accenti". Si tratta di una forma di storytelling dove sono gli stessi giovani a raccontare le proprie storie di successo grazie all'aiuto del progetto "Giovani" vedi (post 9). Un esempio significativo di utilizzo interattivo orientato alla multicanalità supportato dalla piattaforma Facebook, è il lancio di video promo, postati dagli stessi operatori di "Giovani" (post 10), visionabili sul canale YouTube tramite apposito link contenuto all'interno del post.

## Post 9

Giovani - Regione Toscana ha condiviso un link.  
6 febbraio 2013

Cos'è Accenti ?  
Nel corso dei prossimi mesi, il progetto diventerà:

- un libro con le storie di 30 beneficiari di Giovani raccontate da giovani scrittori toscani;
- un blog contenitore delle storie pubblicate nel libro ma anche di altre storie di giovani che avranno voglia di raccontarsi
- una serie di eventi pubblici organizzati come in un vero e proprio tour (presentazioni, concerti, ecc),
- un video che racconterà il making of del format.

Parte "Accenti": il nuovo format di Giovani dedicato al racconto di storie dei giovani toscani  
[www.giovani.it](http://www.giovani.it)

Dopo un anno e mezzo di Giovani, il progetto ha raccolto intorno a sé centinaia di storie, speranze, obiettivi, idee. Ecco che "Accenti - autonomi racconti di giovani toscani" punta ad essere una piattaforma multimediale capace di comunicare tutto quanto è scaturito e scaturisce da questo progett...

Mi piace · Commenta · Condividi 8 12

## Post 10



### 4.3.1 Riflessioni finali

Alcune riflessioni tratte da questo studio possono essere così sintetizzate:

- La presenza del progetto sui social media deve essere inequivocabilmente identificabile dal cittadino. “Linkare” il social media alla pagina istituzionale può essere utile.
- Avere molti “amici”, “follower” o “visualizzazioni” non è sinonimo di dialogo con il cittadino, ma indica solo che il l'amministrazione è conosciuta.
- Gli indicatori di awareness ed engagement sono un primo passo verso la valutazione del dialogo PA-cittadino. Gli strumenti che si rilevano da questa sintesi non sono del tutto sufficienti. Nel lungo periodo è necessario definire, innanzitutto una strategia di presenza sui social media e poi valutare gli impatti in termini di efficacia e costi delle risorse impiegate.

I risultati relativi alla fase attuativa del progetto “Giovanisi” che sono stati analizzati e decodificati nell’ultimo capitolo della tesi, mettono in evidenza l’effettiva utilità di uno strumento comunicativo incentrato sull’adozione delle nuove tecnologie e sulla ricerca di un nuovo e più trasparente rapporto tra utenti e P.A.

Si tratta di un esperimento che, sulla base dei risultati prodotti, è sicuramente riproducibile in più larga scala. Il target a cui è rivolto è soprattutto orientato verso il segmento giovanile della popolazione, ma è anche vero che il livello di alfabetizzazione informatica va velocemente innalzandosi e che i giovani di oggi saranno gli adulti del domani. Popolazione che, a breve, sarà generalmente in possesso di un diffuso background culturale, in parte dovuto ad una sorta di autoformazione ma anche favorito dall’auspicabile moltiplicarsi di iniziative come Giovanisi. Tale percorso ha quindi una doppia valenza: la prima formativa, tale da rendere imprescindibile l’universalità di queste metodologie comunicative, la seconda: contribuire a superare le antiche barriere tra cittadini e P.A.

Questo lavoro è una sintesi del percorso di studio che si è basato principalmente sull’analisi e sulla ricerca di come le nuove tecnologie comunicative interagiscono, si intreccino e in buona parte condizionino il processo di trasformazione delle relazioni umane private e pubbliche sul piano tecnico, sociologico e fin’anche antropologico. Come rilevato dall’indagine contenuta nella parte conclusiva della tesi, in particolare attraverso l’osservazione dell’applicazione del “Progetto Giovanisi” in Toscana, si rileva che i giovani sono i meno colpiti dal fenomeno del digital divide, aspetto che segnala in modo significativo il ritardo italiano rispetto all’Europa.



## **Bibliografia:**

AA. VV. (2002) - *Federalismo informatico e rinnovamento delle istituzioni: dieci tesi sull'e-government*. [PDF] Disponibile presso: < <http://www.astrid-online.it/i-paper-di/paper-dieci-tesi-sull-e-gov.pdf> > [Ultimo accesso, Ultimo Aggiornamento scheda 31 luglio 2006].

AA.VV. (2004) - *Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche*. Edizioni Scientifiche Italiane, Roma.

AA. VV. & DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA PER L'EFFICIENZA DELLE AMMINISTRAZIONI (2008) - *E-government e organizzazione nelle amministrazioni pubbliche. Analisi di caso sulle leve e le condizioni organizzative per l'efficacia dell'e-government*. Rubbettino editore, Catanzaro.

AA. VV. & PREITE G. (2012) - *Amministrazione pubblica e buon governo al passaggio del millennio*. Tangram Edizioni Scientifiche.

ARENA G. (2006) – *Cittadini attivi. Un altro modo di pensare l'Italia*. Laterza, Roma-Bari.

BASSETTI E. (2010) - *L'e-democracy per i giovani. Il progetto partecipa.net e l'assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna*. Franco Angeli.

BERNERS LEE T. (2001) - *L'architettura del nuovo Web. Dall'inventore della rete il progetto di una comunicazione democratica, interattiva e intercreativa*. Feltrinelli Editore, Milano.

BOTTA P. (1995) - *Identità e classi sociali*. Armando Editore, Roma.

CALIGIURI M., (2005) - *Comunicazione pubblica, formazione e democrazia. Percorsi per l'educazione del cittadino nella società dell'informazione*. Rubbettino Editore.

CASTELLETT M. (2004) - *Sinergie. Dinamiche relazionali e politiche di marketing per lo sviluppo strategico di ambienti collaborativi*. McGraw-Hill, Milano.

CASTELLETT M. (2003) - *Marketing di Relazione. Strategie d'impresa, politiche di gestione della complessità, rete e management*. Il Sole 24 Ore, Milano.

CAVALLI A. (1998) - *Generazioni*. In *Parolechiave*, n. 16, pp. 17-33.

CENSIS (2013) - *Comunicazione e media*. In: CENSIS (Ed.), *47° Rapporto annuale sulla situazione sociale del Paese*, pp. 405-464. Franco Angeli.

CENSIS (2013) - *La società impersonale. Un mese di sociale 2013*. Franco Angeli, Milano.

CENSIS & U.C.S.I. (2012) - *Decimo Rapporto sulla comunicazione. I media siamo noi. L'inizio dell'era biomediativa*. Franco Angeli, Milano.

COLOMBO F. (2013) - *Il potere socievole. Storia e critica dei social media*. Mondadori, Milano - Torino.

DELOITTE, ACHILLI L. & TILOTTA D. (2013) - *Avvicinare la Pubblica Amministrazione alle giovani generazioni. I servizi informativi online: elementi conoscitivi e priorità di azione*. [PDF] Disponibile presso: < [http://www.deloitte.com/view/it\\_IT/it/industries/publicsector/3829e24f9dc22410VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/it_IT/it/industries/publicsector/3829e24f9dc22410VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm) > [Ultimo accesso, Ultimo Aggiornamento scheda 2013].

DI BARI V. (2007) - *Web 2.0: Internet è cambiato. E voi? I consigli dei principali esperti italiani e internazionali per affrontare le nuove sfide*. Il Sole 24 Ore, Milano.

DIGITPA, DIPARTIMENTO PER LA DIGITALIZZAZIONE E L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA & FORMEZPA (2011) - *Il nuovo CAD: manuale d'uso*. [PDF] Disponibile presso: < [http://www.funzionepubblica.gov.it/media/713184/manuale\\_cad.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/713184/manuale_cad.pdf) > [Ultimo accesso, Ultimo aggiornamento scheda 23 giugno 2011].

DIGITPA, DIPARTIMENTO PER LA FUNZIONE PUBBLICA (PCM), DIPARTIMENTO PER LA DIGITALIZZAZIONE E L'INNOVAZIONE TECNOLOGICA (PCM) & FORMEZPA. (2011) - *Linee guida per i siti web della PA*. [PDF] Disponibile presso: < [http://www.funzionepubblica.gov.it/media/835828/linee\\_guida\\_siti\\_web\\_delle\\_pa\\_2011.pdf](http://www.funzionepubblica.gov.it/media/835828/linee_guida_siti_web_delle_pa_2011.pdf) > [Ultimo accesso, Ultimo aggiornamento scheda 29 luglio 2011].

DI NICOLA P. (1998) - *La rete: metafora dell'appartenenza. Analisi strutturale e paradigma di rete*. Franco Angeli, Milano.

FACCIOLI F. (2000) - *Comunicazione pubblica e cultura del servizio. Modelli, attori, percorsi*. Carocci Editore, Roma.

GIDDENS A. (1994) - *Le conseguenze della modernità*. Il Mulino, Bologna.

HENRY J. (2007) - *Cultura Convergente*. Apogeo Editore, Milano.

IRPET - ISTITUTO REGIONALE PER LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICA DELLA TOSCANA (2014) - *Rapporto sul mercato del lavoro anno 2013*, Regione Toscana, Firenze.

IRPET - ISTITUTO REGIONALE PER LA PROGRAMMAZIONE ECONOMICA DELLA TOSCANA (2014) - *Rapporto sul mercato del lavoro anno 2013*. [PDF] Disponibile presso: < [http://www.irpet.it/storage/pubblicazioneallegato/482\\_MdL%202014.pdf](http://www.irpet.it/storage/pubblicazioneallegato/482_MdL%202014.pdf) > [Ultimo accesso, Ultimo Aggiornamento scheda 7 marzo 2014].

ISTAT (2013) - *Cittadini e nuove tecnologie*. [PDF] Disponibile presso: < <http://www.istat.it/it/archivio/108009> > [Ultimo accesso, Ultimo aggiornamento scheda 19 dicembre 2013].

ISTAT (2013) - *Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione nella Pubblica Amministrazione Locale*. [PDF] Disponibile presso: < <http://www.istat.it/it/archivio/91168> > [Ultimo accesso, Ultimo Aggiornamento scheda 27 maggio 2013].

MANCINI P. (2002) – *Manuale di comunicazione pubblica*. Laterza.

MASINI M., LOVARI A. & BENATI S. (2009) - *Comunicazione pubblica digitale. Conoscere, partecipare, interagire*. Bonanni Editore, Roma.

MASINI M., LOVARI A. & BENATI S. (2011) - *Dal digital divide ai media sociali. Le nuove sfide della comunicazione pubblica*. Bonanno Editore, Roma.

MAZZOLI L. (2009) - *Network effect. Quando la rete diventa pop*. Codice Edizioni, Torino.

MILIZIA M. (2003) - *Cittadini in file. Guida all'e-government*. Nemapress.

MIT - MINISTRO PER L'INNOVAZIONE E LE TECNOLOGIE (2002) - *Linee guida del Governo per lo sviluppo della Società dell'Informazione nella legislatura*. [PDF]

Disponibile presso:

< [http://www.governo.it/GovernoInforma/Dossier/progetti\\_comitato/lineeguida.pdf](http://www.governo.it/GovernoInforma/Dossier/progetti_comitato/lineeguida.pdf) >

[Ultimo accesso, Ultimo Aggiornamento scheda 1 febbraio 2002].

MIT - MINISTRO PER L'INNOVAZIONE E LE TECNOLOGIE (2003) - *Rapporto innovazione e tecnologie digitali in Italia*. [PDF] Disponibile presso:

< [http://culturaincifre.istat.it/sito/Pubblicazioni/rapporto\\_innovazione\\_italia\\_2003.pdf](http://culturaincifre.istat.it/sito/Pubblicazioni/rapporto_innovazione_italia_2003.pdf) >

[Ultimo accesso, Ultimo aggiornamento scheda 19 ottobre 2005].

MIT - MINISTRO PER L'INNOVAZIONE E LE TECNOLOGIE & FORMEZ (2004) - *Linee guida per la promozione della cittadinanza digitale: e-Democracy*. Formez, Roma.

MIT - MINISTRO PER L'INNOVAZIONE E LE TECNOLOGIE & FORMEZ (2004) - *Linee guida per la promozione della cittadinanza digitale: e-Democracy*. [PDF]

Disponibile presso: < <http://biblioteca.formez.it/webif/media/e-democracyLG.pdf> >

[Ultimo accesso, Ultimo Aggiornamento scheda 8 maggio 2009].

PELLEGRINI F. & SODA G. (2004) - *Il sentiero nel bosco: sviluppo locale e pianificazione in contesti deboli*. Rubbettino Editore, Catanzaro.

PRATI G. (2007) - *Web 2.0. Internet è cambiato*. UNI Service, Trento.

REGIONE TOSCANA (2014) - *La società dell'Informazione e della conoscenza in Toscana Rapporto 2013*. [PDF] Disponibile presso: <

<http://www.regione.toscana.it/statistiche> > [Ultimo accesso, Ultimo Aggiornamento

scheda 7 marzo 2014].

REGIONE TOSCANA (2011) - *PRS: Programma Regionale di Sviluppo 2011-2015. Identità competitiva e sviluppo responsabile*. [PDF] Disponibile presso: < [http://www.regione.toscana.it/documents/10180/71334/SoloPRS\\_111343/984d7765-15d9-4a76-b32e-e441e85b41d7](http://www.regione.toscana.it/documents/10180/71334/SoloPRS_111343/984d7765-15d9-4a76-b32e-e441e85b41d7) > [Ultimo accesso, Ultimo Aggiornamento scheda 1 dicembre 2012].

ROVINETTI A. (2006) - *Comunicazione pubblica. Sapere & fare*. Il Sole 24 Ore, Milano.

ROVINETTI A. (2010) - *Comunicazione pubblica. Sapere & fare*. Il Sole 24 Ore, Milano.

SIMONETTI E. (2003) - *Guida alla comunicazione istituzionale on line*. [PDF] Disponibile presso: < <http://qualitapa.gov.it/relazioni-con-i-cittadini/open-government/comunicazione-istituzionale-on-line/risorse/pubblicazioni/> > [Ultimo accesso, Ultimo Aggiornamento scheda 24 maggio 2013].

TANESE A., NEGRO G. & GRAMIGNA A. (2003) - *La customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche. Valutare la qualità percepita dai cittadini*. Rubbettino editori, Catanzaro.

UFFICIO GIOVANISI' & REGIONE TOSCANA (2013) - *Giovanisi - Punto e a capo sull'autonomia dei giovani*. [PDF] Disponibile presso: < <http://www.giovanisi.it/files/2013/05/puntoeacapo.pdf> > [Ultimo accesso, Ultimo Aggiornamento scheda 3 maggio 2013].