



Dipartimento di Scienze umane
Comunicazione, Formazione, Lettere e Psicologia

CORSO DI LAUREA IN COMUNICAZIONE D'IMPRESA, MARKETING E NUOVI MEDIA

CLASSE LM 59

“Partecipare” la Pubblica Amministrazione: strategie di comunicazione nell'era del digitale

"Share" the Public Administration: communication strategies in the digital age

Relatore

Chiar.mo Prof. Alberto Padula

Candidato

Marzia Villari

Matricola 24303/110

Anno accademico 2017 - 2018

Dipartimento di Scienze umane
Comunicazione, Formazione, Lettere e Psicologia

CORSO DI LAUREA IN COMUNICAZIONE D'IMPRESA, MARKETING E NUOVI MEDIA

CLASSE LM 59

“Partecipare” la Pubblica Amministrazione: strategie di comunicazione nell'era del digitale

"Share" the Public Administration: communication strategies in the digital age

Relatore

Chiar.mo Prof. Alberto Padula



Candidato

Marzia Villari

Matricola 24303/110

Anno accademico 2017 - 2018

Alla mia Mamma

Sommario

Introduzione	9
Capitolo 1.....	14
1.1 Partecipare la Pubblica Amministrazione	14
1.2 e-Government	16
1.2.1 L'e-Gov in Italia	20
1.3 Europa 2020	21
1.3.1 Agenda Digitale Europea.....	23
1.3.2 Agenda Digitale Italiana	24
1.3.3 Il Codice dell'Amministrazione Digitale	25
1.4 Open Government	29
1.5 e-Democracy	33
1.6 Il Piano D	35
1.6.1 Il Libro Bianco sulla politica europea di comunicazione	36
1.6.2 "Comunicare l'Europa"	38
1.6.3 "Comunicare l'Europa attraverso internet"	39
1.6.4 Debate Europe: dar voce ai cittadini	41
1.7 e-Government e e-Democracy sono realtà?.....	43
Capitolo 2.....	47
2.1 Comunicare la P.A.	47
2.1.1 La comunicazione integrata	49
2.2 Una nuova prospettiva	50
2.2.1 La Customer Satisfaction.....	51
2.2.2 Customer Satisfaction Management	54
2.2.3. La segmentazione della domanda	55
2.3 La comunicazione pubblica: un progetto #social.....	58
2.3.1 #PASocial	59
2.3.2 Web usability	62
2.3.3 Il Codice della Comunicazione	63
2.3.4 Trasparenza e partecipazione	65
2.4 Comunicazione e Partecipazione	66
2.4.1 La pianificazione della comunicazione nei processi partecipativi.....	68
2.4.2 Il web può davvero supportare la partecipazione?.....	72
Capitolo 3.....	76

3.1 Il Comune di Messina.....	76
3.2 Processi Partecipati	77
3.2.1 Piano Regolatore Condiviso (P.I.C.O.).....	79
3.2.3 Messina Beni Comuni	80
3.2.3 Messina Capitale della Cultura 2020	83
3.2.3 Piano Urbano Mobilità Sostenibile (P.U.M.S.).....	85
3.3 The Democratic Society	87
3.4 L'indagine di Customer Satisfaction	89
Conclusione	93
Bibliografia	96
Sitografia	98

Indice delle Figure

Figura 1	13
Figura 2	20
Figura 3	22
Figura 4	23
Figura 5	42
Figura 6	45
Figura 7	52
Figura 8	54
Figura 9	61
Figura 10	64
Figura 11	77
Figura 12	80
Figura 13	82
Figura 14	83
Figura 15	85
Figura 16	86
Figura 17	87

Introduzione

Nel 2018 possiamo già parlare di Amministrazione Digitale?

Si tratta di una domanda che dovrebbe, visto il contesto storico, condurre ad una risposta più che scontata. In realtà così non è. Non basta semplicemente l'adozione delle tecnologie nei processi amministrativi per parlare di Amministrazione Digitale, ma si tratta di convertire il rapporto fra **Stato** e **Cittadino**. Una relazione che, da sempre, sembra perdersi in “un labirinto di leggi, decreti, regolamenti che lo rendono macchinoso e a tratti ingestibile”, quando la scelta migliore sarebbe quella di impegnarsi a tessere rapporti di *coinvolgimento* e di *trasparenza*. A tal proposito **Franco Pomilio**, presidente della Pomilio Blumm, agenzia di comunicazione specializzata nella comunicazione pubblica e istituzionale, afferma: “*il cittadino ha molti più diritti, a volte sente di avere molti meno doveri e può percepire l'amministrazione come invasiva o non riconoscerla. In ogni caso il sentimento generato è di [...] grande coinvolgimento, uno a uno: l'istituzione che non è lontana o impersonale ma definibile, quasi individuale*”.

La **trasparenza** è intesa come diritto all'informazione e quindi come *diritto a informarsi* che come *diritto a essere informati*: questi sono i presupposti su cui si basano i tentativi di rendere la pubblica amministrazione più aperta verso i cittadini e che negli ultimi anni hanno rappresentato il terreno di confronto e scontro sui temi dell'**open government** e della **pubblica amministrazione digitale**.

Diviene così consequenziale, quando si parla di pubblica amministrazione digitale, considerare la **comunicazione**, condizione fondamentale e strategica per creare il contatto con il cittadino tanto da render necessaria la ridefinizione delle **Linee Guida**

per la Promozione dei Servizi Digitali per le strategie di comunicazione, marketing e storytelling sempre più rispondenti alla necessità di favorire la conoscenza e l'utilizzo dei servizi digitali da parte di cittadini e imprese.

Sono tutti temi strettamente legati ad una rivoluzione del modo in cui le istituzioni si rivolgono ai cittadini, permettendo a quest'ultimi di esercitare una **cittadinanza attiva e partecipata**.

Negli ultimi anni, in particolare, l'attenzione sembra essersi focalizzata soprattutto su **pubblica amministrazione** e **social** (#PAsocial: comunicatori, capi uffici stampa, social media manager e altri professionisti facenti capo alla Presidenza del Consiglio dei Ministri). Nel mondo delle aziende e di altri soggetti business è già conclamato come Facebook, Twitter, Instagram e altri nuovi media, rispondano all'imperativo della **conversazione** e, per la stessa ragione, si presentano opportunità inedite anche per i soggetti pubblici per arrivare meglio al proprio target e costruire un discorso non più unidirezionale e gerarchico.

È vero. La comunicazione social non è semplice e comporta numerosi rischi:

- la gestione dell'**empowerment del cittadino**;
- l'**asimmetria informativa** sbilanciata a danno del cittadino;
- la gestione di una crisi sui social network.

Ma il vero problema sta nel credere che una P.A. social comporti solo un nuovo modo di *pensare la* comunicazione, quando invece si tratta della progettazione di una strategia transmediale che integri i metodi già presenti con i nuovi strumenti digitali per rendere più efficace la comunicazione pubblica.

Ci sono numerosi casi internazionali che rappresentano best practices nel settore:

- **Jun** in Andalusia, in cui tutti i servizi per il cittadino sono gestiti via Twitter;

- la **Svezia** non solo ha profili social attivissimi, ma dal 2011, grazie al progetto **Curators of Sweden**, li fa gestire direttamente dai suoi cittadini;
- **Turku** o **Helsinki**, in Finlandia, che offrono un servizio WhatsApp di informazioni ai cittadini e, soprattutto, ai turisti.

Anche in Italia, nel 2016, venivano attivati da diversi Comuni i primi profili **su Twitter**. Mentre i più importanti ministeri (la Farnesina, il MIUR, il MiSE) registravano account Telegram ed utilizzavano bot e **chatbot** per migliorare la *user experience* dei cittadini che sceglievano il contatto chat.

Al momento, in Italia, ci sono delle eccellenze di comunicazione digitale, come l'esempio del Comune di Bologna, che comprendendo la forza dei social si sono mosse, in tempi non sospetti, in modo indipendente: sarebbe auspicabile, però, che i nuovi media diventassero un canale di comunicazione obbligatorio per tutte le P.A., al fine di armonizzare il servizio *per* il pubblico.

Fare PA digitale significa che tutta la struttura operativa abbraccia la digitalizzazione: da un **approccio** verticale e altamente gerarchizzato, si passa a uno **«orizzontale»** in cui cittadini e altri stakeholder sono coinvolti e partecipi in ogni fase di progettazione.

Il Report sull'e-government 2017, *“Il paradosso italiano nel digitale: tanto social ma poco e-gov”*, analizza il **grado di diffusione** dell'e-government in Italia, confrontandolo con quello degli altri paesi europei e con i dati dell'anno passato.

Tra i Paesi più avanzati l'Italia è quello che mostra il **ritardo** più ampio nei processi di digitalizzazione dell'economia su diversi fronti: dalla propensione ad acquistare prodotti online, o di interagire con la propria banca oppure con la Pubblica Amministrazione.

Le grandi città (fig.1) sono ancora lontane dal migliorare le interazioni a distanza con gli utenti, nonostante siano quei soggetti che potrebbero trarne più vantaggi.

Dal report emerge però che se da un lato vi è un problema dal lato dell'offerta - la PA dovrebbe impegnarsi maggiormente per offrire servizi sempre più al passo con le esigenze degli utenti - d'altro canto vi sono segnali di negativi anche sul fronte della domanda. L'Italia è uno dei Paesi avanzati i cui abitanti utilizzano maggiormente per fini sociali gli strumenti digitali, ma che allo stesso tempo sono poco abituati all'utilizzo delle stesse tecnologie negli altri aspetti della vita come svolgere pratiche burocratiche. Risulta infatti che appena una persona su quattro ha fatto uso dell'e-gov in Italia. Per superare questo ostacolo è quindi più che mai importante far comprendere agli utenti che smartphone e tablet hanno potenzialità che vanno ben oltre la possibilità di postare foto o video sui social.

Questo stato di cose ci **penalizza anche da un punto di vista economico**: una diffusione dell'e-gov in linea con quella media dell'Area euro permetterebbe di aumentare la crescita reale del Pil italiano, a parità di spesa pubblica nominale, di mezzo punto percentuale.

Nel primo capitolo si analizzeranno gli aspetti principali che hanno permesso di parlare di Amministrazione digitale e partecipazione attiva dei cittadini attraverso i temi dell'e-government, dell'open-government e dell'e-democracy.

Nel secondo capitolo si studia come lo strumento principale per la realizzazione della partecipazione e per stimolare i cittadini all'utilizzo dei servizi digitali sia la **comunicazione**.

Infine, nel terzo capitolo, si è scelto di raccontare esperienze di partecipazione attivate nel Comune di Messina, illustrandone criticamente le diverse sfaccettature.

Figura 1

	Prestazioni siti web		Velocità di caricamento		Usabilità	
	indice	rank	indice	rank	indice	rank
Bari	100	(1)	100	(1)	95	(2)
Trento	85	(2)	73	(3)	100	(1)
Torino	79	(3)	73	(2)	83	(6)
Ancona	75	(4)	64	(4)	87	(3)
Trieste	74	(5)	64	(5)	86	(4)
Venezia	71	(6)	60	(6)	84	(5)
Palermo	68	(7)	56	(7)	83	(7)
Firenze	64	(8)	55	(9)	74	(9)
Cagliari	63	(9)	50	(13)	80	(8)
Genova	59	(10)	55	(8)	61	(13)
Aosta	57	(11)	52	(11)	62	(12)
Roma	57	(12)	49	(14)	65	(11)
Napoli	56	(13)	52	(10)	60	(14)
Bologna	54	(14)	51	(12)	56	(15)
Milano	54	(15)	40	(15)	72	(10)
Campobasso	44	(16)	36	(16)	53	(17)
L'Aquila	41	(17)	34	(18)	50	(18)
Potenza	40	(18)	29	(20)	54	(16)
Perugia	38	(19)	35	(17)	41	(20)
Catanzaro	37	(20)	32	(19)	43	(19)

Comuni capoluogo di regione: prestazioni sul web (valori minimo=0, valore massimo=100)

<https://www.bemresearch.it/report/e-government/>

Capitolo 1

1.1 Partecipare la Pubblica Amministrazione

Gli anni '90 segnano la più forte fase di riforme legislative legate ad una visione nuova di Europa, dove Pubblica Amministrazione, Comunicazione e Digitale sono componenti sinergici di un unico meccanismo chiamato a produrre: semplificazione, trasparenza, partecipazione e qualità. Sono anni fondamentali che gettano le basi per diritti individuali e civili che tutelano il cittadino e la sua interazione con la società.

In questo contesto la **Comunicazione Pubblica** diventa elemento strategico per migliorare la relazione fra cittadino e Pubblica Amministrazione¹ ed essere strumento di innovazione e cambiamento, disegnando un'amministrazione nuova che ascolta, comprende le esigenze e cerca di soddisfarle. Un atteggiamento da attuare nei confronti dei cittadini ma anche di imprese e altre amministrazioni.

Negli anni in cui l'utilizzo di Internet e delle **ICT**² (Information and Communications Technology) cresce esponenzialmente, la P.A. ha il dovere di adeguarsi ai cambiamenti culturali e sociali attraverso la riprogettazione dei servizi, nuove modalità di relazione e comunicazione con i cittadini, proponendo *“soluzioni innovative, capaci di cogliere tutte le nuove opportunità offerte dai diversi strumenti e di prevedere eventuali nuovi bisogni dei cittadini”*³.

¹ Da qui in avanti P.A.

² Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione sono l'insieme dei metodi e delle tecnologie che realizzano i sistemi di trasmissione, ricezione ed elaborazione di informazioni.

³ “URP degli URP”

<http://qualitapa.gov.it/www.urp.it/sito-storico/www.urp.it/Sezione.jsp-idSezione=644.html>

Con la diffusione di internet nella PA, prima a livello europeo ed in seguito su piano nazionale, si è iniziato a parlare di **e-Government** al fine di rendere più efficiente l'azione della pubblica amministrazione e di migliorare la qualità dei servizi.

Si sono diffusi nuovi obiettivi per la PA, quali la digitalizzazione e la **dematerializzazione**.

Per legittimare il cambiamento si è proceduto verso un adeguamento a livello normativo, introducendo il **Codice dell'amministrazione digitale**, le **linee guida** e i **piani d'azione nazionali**.

Sono stati istituiti enti delegati al raggiungimento degli obiettivi europei a livello nazionale, come l'**Agenzia per l'Italia Digitale**, per lo sviluppo delle tecnologie, dell'innovazione e dell'economia digitale.

Gli interventi normativi hanno riguardato anche un altro aspetto fondamentale di Internet, l'**accessibilità**, intesa come garanzia del diritto di accesso universale alle informazioni e ai servizi della PA, focalizzando l'attenzione sulle persone con disabilità o con diverse capacità e strumenti.

Con la diffusione del web 2.0 e dei nuovi strumenti ad esso collegati, si è iniziato a parlare di **e-Democracy**, espressione usata per indicare la **partecipazione dei cittadini** alle attività delle pubbliche amministrazioni ed ai processi decisionali attraverso l'utilizzo delle nuove tecnologie della comunicazione.

Oggi la P.A. diventa trasparente con i progetti di Open Government e Open Data, ossia la pubblicazione in formato aperto dei dati della P.A.

1.2 e-Government

Nel 1998, la Commissione Europea approva il “**Libro verde sull’informazione del settore pubblico nella società dell’informazione**”⁴ che costituisce una significativa sintesi del dibattito su questo tema fra i Paesi membri.

“La Commissione Europea ha deciso di pubblicare un Libro verde sul modo migliore di utilizzare le informazioni detenute dal settore pubblico al fine di permettere che i cittadini e le imprese europee traggano il massimo vantaggio nell’ambito della società dell’informazione. Molte delle informazioni raccolte dagli organismi pubblici nell’esercizio delle loro funzioni potrebbero essere utilizzate dall’industria multimediale per sviluppare nuovi prodotti e servizi. I cittadini potrebbero esercitare meglio i loro diritti, se avessero facilmente accesso a informazioni concernenti, ad esempio, le condizioni in cui è possibile lavorare, studiare o andare in pensione in altri Stati membri. Molte persone desiderano informazioni complete sulle disposizioni fiscali vigenti in materia di acquisti transfrontalieri. Le imprese potrebbero aumentare la propria competitività se potessero conoscere in modo rapido e semplice le regolamentazioni e le procedure da osservare per esportare in altri Paesi.”

Disporre di un’informazione pubblica tempestiva significa migliorare il funzionamento del mercato interno, la libera circolazione di merci, servizi e persone. Per raggiungere questo obiettivo, l’Europa deve fare un ulteriore passo: creare armonia fra le diverse legislazioni nazionali su accesso, sfruttamento e disponibilità di informazioni pubbliche.

⁴ Comunicazione della Commissione Europea COM(1998)585

Ed in tal contesto, le nuove tecnologie risultano decisive per diffondere le informazioni del sistema pubblico, per questo è necessario porre l'attenzione su:

- l'**accesso** alle informazioni e contemporaneamente la garanzia della **riservatezza** e della **privacy**;
- il **formato** e la possibilità di diffondere le informazioni non solo in forma definitiva ma anche sotto forma di semi elaborati;
- garantire il **diritto d'autore**, senza limitare l'accesso.

La lungimiranza dell'Europa, nella trasformazione della P.A. digitale, si evince dalla **Strategia di Lisbona 2000**⁵, nella quale si sottolinea come Internet rappresenti lo strumento fondamentale per diventare "l'economia della conoscenza più dinamica e competitiva del mondo entro il 2010".

Prima del 2000, in alcuni Paesi Membri, vi erano già state delle occasioni di efficientamento dei processi amministrativi attraverso la digitalizzazione. Ma prima di affrontare corposi investimenti di conversione dei processi da analogici a digitali, risultava necessario improntare delle politiche di diffusione di Internet, così da rendere i servizi accessibili a tutti i cittadini.

Da qui viene definito l'accordo **e-Europe 2002**⁶ con lo scopo di procedere verso un Internet meno costoso, più rapido e sicuro e alla formazione delle competenze necessarie per il suo sviluppo.

Nel 2003 la Commissione Europea, nella comunicazione rivolta al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato Economico e Sociale e al Comitato delle Regioni darà una definizione di e-Gov come la intendiamo oggi:

⁵Il Consiglio europeo nella sessione straordinaria il 23 e 24 marzo 2000 a Lisbona ha concordato un nuovo obiettivo strategico per l'Unione per il decennio (2000-2010) al fine di sostenere l'occupazione, le riforme economiche e la coesione sociale nel contesto di un'economia basata sulla conoscenza.

⁶Il Piano d'azione e-Europe 2002 è stato varato dal Consiglio europeo di Feira nel giugno 2000

“e-Government is defined here as the use of information and communication technologies in public administrations combined with organizational change and new skills in order to improve public services and democratic processes and strengthen support to public policies”⁷.

L'**e-Government** è quello strumento che accresce la produttività delle pubbliche amministrazioni, mettendo a disposizione del cittadino servizi personalizzati, in modo aperto e trasparente. Si tratta dell'acquisizione di una nuova prospettiva da parte dell'Amministrazione, il cui focus deve essere un **approccio incentrato sull'utente**, nel quale la tecnologia sia al servizio dei cittadini. Per questo un progetto di implementazione di sistemi di e-Gov deve essere assolutamente accompagnato da processi di formazione che superino il vero ostacolo al successo della digitalizzazione, le resistenze culturali. L'introduzione di nuovi strumenti di lavoro deve essere quindi percepita come un'occasione per riorganizzare l'apparato burocratico e diminuire la complessità del sistema, a vantaggio sia degli utenti interni (i dipendenti) che di quelli esterni (cittadini, imprese o altre amministrazioni). La Pubblica Amministrazione, a qualsiasi latitudine, ha il dovere di adattarsi ai tempi, fornendo servizi che rispondano ai nuovi bisogni di una società profondamente cambiata negli anni.

Sarà il **piano d'azione 2010**⁸ che definirà cinque grandi obiettivi in materia di e-Government:

1. promuovere l'inclusione attraverso l'e-Government;

⁷ “L'e-Government è qui definito come l'uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nelle pubbliche amministrazioni combinato con il cambiamento organizzativo e le nuove competenze al fine di migliorare i servizi pubblici e i processi democratici e rafforzare il sostegno alle politiche pubbliche”

⁸ Adottato dalla Commissione Europea il 1° giugno del 2005

2. accrescere la soddisfazione degli utenti, la trasparenza e la responsabilità;
3. entro il 2010, il 100% degli appalti pubblici sarà disponibile – e il 50% sarà effettivamente aggiudicato – per via elettronica;
4. creare strumenti per un accesso autenticato, adeguato, sicuro e interoperabile ai servizi pubblici in tutta Europa;
5. realizzare strumenti che facilitano un dibattito pubblico efficace e la partecipazione al processo decisionale democratico.

Il lungo e frammentato percorso legislativo verso la digitalizzazione a livello internazionale conduce all’emanazione prima del “**Piano d’azione di e-Government 2011-2015**”⁹, contenente politiche di sviluppo attraverso l’interoperabilità fra i sistemi dei diversi Paesi e poi all’attuale “**Piano d’azione di e-Government del 2016-2020**”¹⁰ (fig.2) previsto dal “Digital Single Market”¹¹, che identifica tre politiche:

- Modernizzare la PA usando le **Key Digital Enablers** (e-Signature, e-Delivery, ecc.);
- Aumentare la mobilità dei cittadini e delle imprese attraverso “cross-border interoperability”;
- Facilitare le interazioni digitali tra le amministrazioni, i cittadini e le imprese per i servizi pubblici di alta qualità.

⁹ Rilasciato dalla Commissione Europea il 15 dicembre 2010

¹⁰ Lanciato dalla Commissione Europea il 30 ottobre 2015

¹¹ Il mercato unico digitale è un mercato in cui è assicurata la libera circolazione di persone, servizi e capitali e dove gli individui e le imprese possono accedere ed esercitare senza problemi attività online in condizioni di concorrenza leale e di protezione dei dati personali dei consumatori, indipendentemente dalla loro nazionalità o luogo di residenza.

Figura 2



<https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/european-egovernment-action-plan-2016-2020>

1.2.1 L'e-Gov in Italia

In Italia, le direttive europee sull'e-Government verranno recepite nel 2009 con la definizione del **'Piano e-Gov 2012'**, lanciato dal Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'innovazione Renato Brunetta.

L'obiettivo è definire un sistema di innovazione digitale della Pubblica Amministrazione in grado di rendere la stessa più efficiente, più trasparente, capace di fornire ai cittadini e alle imprese servizi di qualità a minor costo.

Ciò attraverso il consolidamento ed il rafforzamento di un insieme di infrastrutture abilitanti: la **PEC**, il **Sistema Pubblico di Connettività**, il **Documento Informatico**, il nodo dei **pagamenti** della P.A., la **firma elettronica**, la **fruibilità dei dati pubblici**, l'erogazione di servizi online completi e fruibili a cittadini e imprese.

1.3 Europa 2020

Gran parte dei progetti di innovazione delle Pubbliche Amministrazioni, rientrano all'interno di una strategia più ampia, l'“**Europa 2020**”, avviata dalla Commissione Europea nel 2010, che fissa obiettivi in materia di occupazione, produttività e coesione sociale. In seguito alla crisi economica e finanziaria del 2008, con Europa 2020 i Paesi Membri mirano a creare nuove fondamenta più solide e rivolte al futuro per garantire la crescita e l'occupazione.

La strategia Europa 2020 deve consentire all'UE di raggiungere una crescita:

- **intelligente**, attraverso lo sviluppo delle conoscenze e dell'innovazione;
- **sostenibile**, basata su un'economia più verde, più efficiente nella gestione delle risorse e più competitiva;

Gran parte dei progetti di innovazione delle Pubbliche Amministrazioni, rientrano all'interno di una strategia più ampia, l'“**Europa 2020**”, avviata dalla Commissione Europea nel 2010, che fissa obiettivi in materia di occupazione, produttività e coesione sociale. In seguito alla crisi economica e finanziaria del 2008, con Europa 2020 i Paesi Membri mirano a creare nuove fondamenta più solide e rivolte al futuro per garantire la crescita e l'occupazione.

La strategia Europa 2020 (fig.3) deve consentire all'UE di raggiungere una crescita:

- **intelligente**, attraverso lo sviluppo delle conoscenze e dell'innovazione;
- **sostenibile**, basata su un'economia più verde, più efficiente nella gestione delle risorse e più competitiva;
- **inclusiva**, volta a promuovere l'occupazione e la coesione sociale e territoriale.

Figura 3



8 aprile 2013 Europa 2020 e Semestre europeo Occupazione, povertà e istruzione Francesco Laera Addetto Stampa Commissione europea - Rappresentanza.

Gli obiettivi della strategia Europa 2020 sono supportati a livello europeo da sette “iniziative faro”, tradotte in obiettivi nazionali per i singoli Paesi dell'Unione Europea:

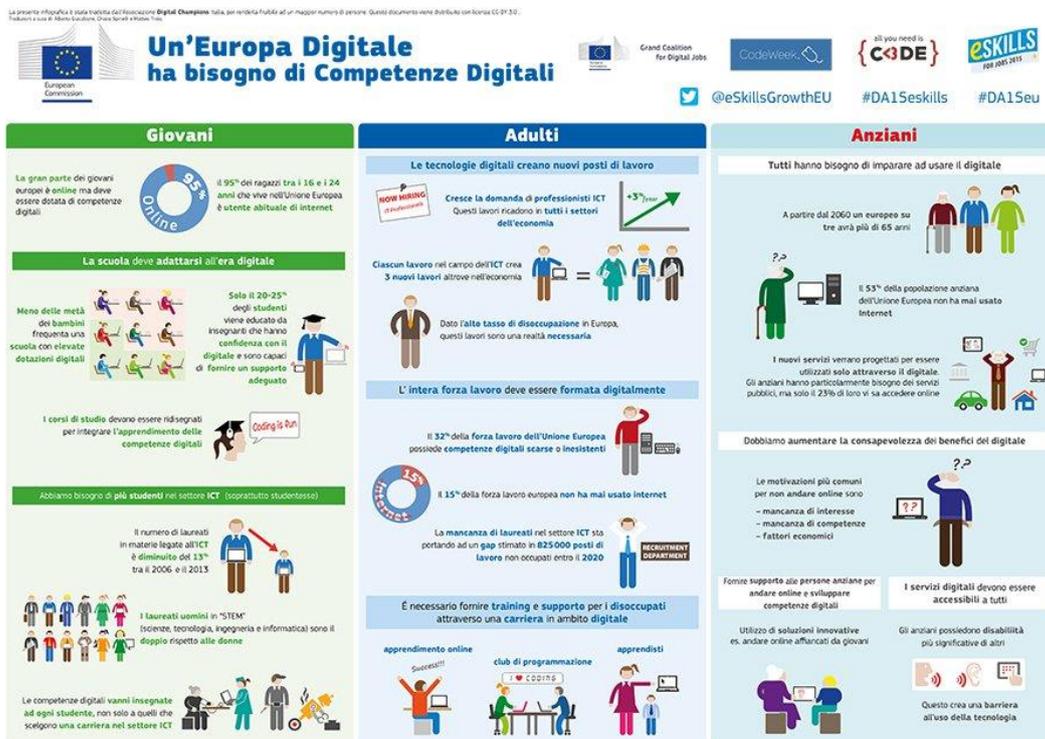
1. “L’Unione dell’innovazione”;
2. “Youth on the move”;
3. “Un’agenda europea del digitale”;
4. “Un’Europa efficiente sotto il profilo delle”;
5. “Una politica industriale per l’era della globalizzazione”;
6. “Un’agenda per nuove competenze e nuovi posti di lavoro”;
7. “La “Piattaforma europea contro la povertà””.

Ogni anno la Commissione Europea valuta i progressi e presenta un esame della crescita, valuta l’agenda di riforme dei Paesi dell’UE e presenta delle raccomandazioni specifiche per ogni Paese.

Tra le iniziative faro rientra l’**Agenda Digitale Europea**.

1.3.1 Agenda Digitale Europea

Figura 4



<http://www.openinnovation.regione.lombardia.it/it/regione/news/coinvolgere-tutti-sul-digitale#>

L'Agenda Digitale Europea (fig.4) (DAE – Digital Agenda for Europe) presentata dalla Commissione Europea è una delle sette iniziative faro della strategia Europa 2020. Si propone di sviluppare un mercato unico digitale che utilizzi le tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ITC) per favorire l'innovazione, la crescita economica e il progresso.

Lanciata nel maggio 2010, contiene ben 101 azioni, raggruppate in 7 aree, volte a promuovere la crescita e l'occupazione in Europa.

1. *Creare un quadro normativo sulla la banda larga.* I servizi di telecomunicazione devono essere unificati ed armonizzati con reti di nuova generazione. L'Europa deve disporre di un Internet veloce, accessibile a tutti e a prezzi competitivi.

2. *Nuove infrastrutture per i servizi pubblici digitali.* L'UE deve aumentare l'interoperabilità di dispositivi, applicazioni, banche dati, servizi e reti.
3. *Avviare una grande coalizione per le competenze digitali e per l'occupazione.* Migliorare l'alfabetizzazione, le competenze e l'inclusione nel mondo digitale attraverso ingenti investimenti in formazione. Per favorire l'occupazione, l'Europa si impone di sviluppare un quadro europeo per i professionisti delle ICT e di investire nelle attività di ricerca e sviluppo.
4. *Proporre una strategia per la sicurezza digitale dell'UE.* Gli utenti del mercato digitale europeo nutrono poca fiducia nei temi della sicurezza dei pagamenti, della protezione della riservatezza, della veridicità dei marchi. A tal proposito la Commissione intende creare un marchio di fiducia UE on line e di consolidare la sua politica per contrastare la criminalità informatica, la pornografia infantile on line, il non rispetto della riservatezza e dei dati personali e gli attacchi informatici.
5. *Aggiornare il framework normativo dell'UE sul copyright.* La Commissione garantisce l'accesso ai contenuti on line legali semplificando le procedure di liberatoria, di gestione dei diritti di autore e di rilascio di licenze transfrontaliere. Si impegna inoltre a promuovere norme adeguate ai diritti essenziali di proprietà intellettuale.
6. *Accelerare il "cloud computing"¹² attraverso il potere d'acquisto del settore pubblico;*
7. *Lancio di una nuova strategia industriale sull'elettronica.*

1.3.2 Agenda Digitale Italiana

L'**Agenda Digitale Italiana** rappresenta l'insieme di azioni e norme per lo sviluppo delle tecnologie, dell'innovazione e dell'economia digitale. È stata istituita il 1° marzo

¹²Con Cloud Computing si intende quella tecnologia che consente di usufruire, tramite server remoto, di risorse software e hardware, soprattutto per l'archiviazione di dati il cui utilizzo è offerto come servizio da un provider.

2012 in seguito alla sottoscrizione da parte di tutti gli Stati Membri dell'Agenda Digitale Europea, presentata dalla Commissione Europea nel 2010.

L'Agenzia per l'Italia Digitale (AgID) ha il compito di garantire la realizzazione degli obiettivi dell'Agenda digitale italiana in coerenza con l'Agenda Digitale Europea. Per questo, ad AgID sono assegnate le seguenti competenze e funzioni:

- la diffusione dell'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, allo scopo di favorire l'innovazione e la crescita economica;
- elabora indirizzi, regole tecniche e linee guida in materia di omogeneità dei linguaggi, delle procedure e degli standard per la piena interoperabilità e uniformità dei sistemi informatici della pubblica amministrazione;
- vigila sulla qualità dei servizi e sulla razionalizzazione della spesa informatica della pubblica amministrazione;
- promuove e diffonde le iniziative di alfabetizzazione digitale.

1.3.3 Il Codice dell'Amministrazione Digitale

Mano a mano che si procede nell'intreccio tra tecnologia, comunicazione e cambiamento della pubblica amministrazione si definiscono meglio le dimensioni di una questione complessa: la digitalizzazione degli Enti pubblici frutto di un percorso normativo ben strutturato.

Legge 8 giugno 1990, n. 142

Ordinamento delle autonomie locali

Legge 7 agosto 1990, n. 241

Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi

Decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29

Razionalizzazione dell'organizzazione delle amministrazioni pubbliche e revisione della disciplina in materia di pubblico impiego, a norma dell'art. 2 della legge 23 ottobre 1992, n. 421

Circolare del Ministro della Funzione Pubblica 27 aprile 1993, n. 17

Art. 12 del decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29. Istituzione dell'Ufficio per le relazioni con il pubblico e disciplina delle attività di comunicazione di pubblica utilità

Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri 11 ottobre 1994

Direttiva sui principi per l'istituzione e il funzionamento degli Uffici per le relazioni con il pubblico

Legge 11 luglio 1995, n. 273

Misure urgenti per la semplificazione dei procedimenti amministrativi e per il miglioramento dell'efficienza delle pubbliche amministrazioni

Legge 31 dicembre 1996, n. 675

Tutela delle persone e di altri soggetti rispetto al trattamento dei dati personali

Legge 31 dicembre 1996, n. 676

Delega al Governo in materia di tutela delle persone e di altri soggetti rispetto al trattamento dei dati personali

Legge 15 marzo 1997, n. 59

Delega al Governo per il conferimento di funzioni e compiti alle Regioni ed enti locali, per la riforma della pubblica amministrazione e per la semplificazione amministrativa

Legge 15 maggio 1997, n. 127

Misure urgenti per lo snellimento dell'attività amministrativa e dei procedimenti di decisione e di controllo

Decreto legislativo 24 febbraio 1997, n. 39

Attuazione della direttiva 90/313/CEE, concernente la libertà di accesso alle informazioni in materia di ambiente

Decreto del Presidente della Repubblica 10 novembre 1997, n. 513

Regolamento recante criteri e modalità per la formazione, l'archiviazione e la trasmissione di documenti con strumenti informatici e telematici, a norma dell'art. 15, comma 2, della legge 15 marzo 1997, n. 59

Legge 16 giugno 1998, n. 191

Modifiche e integrazioni alle leggi 15 marzo 1997, n. 59, e 15 maggio 1997, n. 127, nonché norme in materia di formazione del personale dipendente e di lavoro a distanza nelle pubbliche amministrazioni

Legge 30 luglio 1998, n. 281

Disciplina dei diritti dei consumatori e degli utenti

Decreto del Presidente della Repubblica 20 ottobre 1998, n. 403

Regolamento di attuazione degli articoli 1, 2, 3 della legge 15 maggio 1997, n. 127, in materia di semplificazione delle certificazioni amministrative

Legge 8 marzo 1999, n. 50

Delegificazione e testi unici di norme concernenti procedimenti amministrativi – legge di semplificazione 1998

Decreto legislativo 11 maggio 1999, n. 135

Disposizioni integrative della legge 31 dicembre 1996, n. 676, sul trattamento dei dati sensibili da parte dei soggetti pubblici

Legge 3 agosto 1999, n. 265

Disposizioni in materia di autonomia e ordinamento, nonché modifiche alla legge 8 giugno 1990, n. 142

Legge 7 giugno 2000, n. 150

avente ad oggetto la:

"Disciplina della attività di informazione e comunicazione delle pubbliche amministrazioni"

Nonostante gli impegni posti in materia di comunicazione e tecnologia, è fisiologico che alcune negatività strutturali della P.A. permangano nel tempo, come:

- il burocratese, un linguaggio complesso e poco chiaro;
- resistenze culturali interne;
- processi di alfabetizzazione dei cittadini all'utilizzo dei nuovi servizi;
- dipendenti largamente impreparati per la mancanza di un'efficace politica di formazione;
- amministrazioni non completamente informatizzate.

In questo contesto viene elaborato il **Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD)**, una guida normativa che regoli l'uso delle tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni come *“strumento privilegiato nei rapporti tra la Pubblica Amministrazione e i cittadini italiani”*.

L'implementazione di tecnologie info-telematiche negli uffici pubblici deve essere necessariamente accompagnata da una riorganizzazione strutturale dei procedimenti amministrativi, che converta le procedure in ottica digitale; altrimenti risulterebbe una sterile e inefficiente riproduzione dei modelli cartacei.

Il CAD pone l'accento sulla capacità delle nuove tecnologie di essere strumento privilegiato di dialogo con i cittadini, focalizzandosi sulla regolamentazione dell'utilizzo di strumenti come la PEC, i documenti informatici e le firme elettroniche, idonei a semplificarne i rapporti tra Pubbliche amministrazioni, cittadini e imprese.

Di seguito i nuovi diritti introdotti dal CAD:

- **diritto alla qualità del servizio e alla misura della soddisfazione:** i cittadini e le imprese hanno diritto a servizi pubblici di qualità e le amministrazioni hanno il dovere di monitorare la soddisfazione dell'utenza;
- **diritto alla partecipazione:** i cittadini hanno diritto di partecipare, attraverso le nuove tecnologie, ai processi decisionali;
- **diritto a reperire online moduli e formulari:** le Amministrazioni hanno il dovere di inserire in rete moduli, formulare e tutti i documenti rilevanti per le singole pratiche;
- **diritto all'uso delle tecnologie:** la P.A. deve garantire un canale digitale, sicuro, certificato e giuridicamente valido per usufruire dei servizi amministrativi;
- **diritto all'accesso e all'invio di documenti digitali:** la Pubblica Amministrazione deve garantire in modo sicuro e trasparente e in formato digitale non solo l'accesso ai documenti ma anche il loro invio all'utente
- **diritto ad effettuare i pagamenti on-line:** la P.A. deve garantire la possibilità di effettuare pagamenti online;

- **diritto a ricevere qualsiasi comunicazione per e-mail:** i cittadini e le imprese che ne faranno richiesta potranno ricevere dalle proprie amministrazioni comunicazioni via email.

1.4 Open Government

“La mia amministrazione si impegna a dare vita a un grado di apertura (openness) nel governo senza precedenti. Lavoreremo assieme per assicurare la fiducia pubblica e per stabilire un sistema basato sulla trasparenza, sulla partecipazione pubblica e sulla collaborazione. L'apertura rafforzerà la nostra democrazia e promuoverà l'efficienza e l'efficacia dell'amministrazione”

(Barak Hussein Obama, Presidente degli Stati Uniti d'America. 2009-2017)

Con amministrazione aperta (**open government**) si intende quindi quel modello di amministrazione che mira a rendere i procedimenti amministrativi:

- **trasparenti**, dati e informazioni sono resi accessibili a tutti i cittadini, così che questi possano monitorare l'operato delle pubbliche amministrazioni;
- **partecipati**, tutti i cittadini devono essere coinvolti nei processi decisionali e nella definizione delle politiche;
- **rendicontabili**, la P.A. deve “render conto” ai cittadini delle attività intraprese e delle proprie decisioni.

L'**Open Government Partnership** (OGP) è *“un'iniziativa internazionale che mira a ottenere impegni concreti dai Governi in termini di promozione della trasparenza, di sostegno alla partecipazione civica, di lotta alla corruzione e di diffusione, dentro e fuori le Pubbliche Amministrazioni, di nuove tecnologie a sostegno dell'innovazione”*.

È stata lanciata ufficialmente il 20 settembre 2011 da: Brasile, Gran Bretagna, Indonesia, Messico, Norvegia, Repubblica delle Filippine, Sudafrica e Stati Uniti. Da allora il numero è cresciuto esponenzialmente sino ad includere ben 75 Paesi.

Le Nazioni che decidono di aderire all'iniziativa devono approvare la **Open Government Declaration**, con la quale si impegnano a perseguire:

- la definizione di un Piano d'Azione (*Action Plan*) di durata biennale che raccoglie impegni e progetti sui temi d'interesse dell'OGP, attraverso la consultazione della società civile e della P.A.;
- la produzione di auto-valutazioni e report indipendenti sui progressi compiuti;
- lo scambio di *best practice* di open gov fra i diversi Paesi.

I **Piani d'Azione**, prima citati, rappresentano lo **strumento attuativo** degli obiettivi dell'Open Government Partnership: tutti i Paesi devono redigerne uno, definito in seguito a un confronto con la società civile che vigila sull'attuazione delle iniziative preposte. Questi impegni possono identificare nuove azioni per completare le riforme in corso o avviare un'azione in un settore completamente nuovo.

L'Italia ha già completato due cicli d'azione all'interno dell'OPG:

- Primo Piano d'Azione Nazionale (2012-2014)
- Secondo Piano d'Azione Nazionale (2014-2016)

Il **Terzo Piano d'Azione Nazionale** valido per il biennio 2016-2018 è stato elaborato tra giugno-luglio 2016. Per quest'ultimo in particolare si è tenuta dal 16 luglio 2016 al 31 agosto 2016 una consultazione pubblica che ha redatto la bozza del Terzo Piano.

Le "**Linee guida sulla consultazione pubblica in Italia**" forniscono i principi generali affinché i processi di consultazione pubblica siano in grado di condurre a decisioni

informate e di qualità e siano il più possibile inclusivi, trasparenti ed efficaci. Queste Linee guida costituiscono il punto iniziale di un processo in cui sviluppare e migliorare i principi e i criteri per la consultazione pubblica sulla base delle esperienze che saranno realizzate dalle amministrazioni e dalla società civile.

In sede di scrittura del terzo piano è stato istituito l'**Open Government Forum** e sono state definite regole e organizzazione. Si tratta di un'iniziativa che garantisce il confronto ampio sul tema del "governo aperto", grazie alla partecipazione di rappresentanti della società civile, del mondo universitario, delle imprese e delle associazioni di tutela dei consumatori.

In Europa i primi obiettivi dell'open government vengono definiti nel 2009, durante la **V Conferenza ministeriale sull'e-Government**, tenutasi a Malmö (Svezia). In questa la Commissione disegna una nuova Amministrazione Digitale più accessibile, interattiva e personalizzata, realizzabile attraverso:

- un accesso migliore alle informazioni e la possibilità di riutilizzare i dati pubblici;
- la partecipazione attiva della società civile alle decisioni politiche;
- la mobilità all'interno del mercato unico per motivi di studio o lavoro;
- servizi pubblici più efficaci ed efficienti;
- trasparenza dei processi amministrativi.

Queste direttive internazionali ed europee verranno recepite in Italia in parte nel "**Piano di e-government 2012**" e, in parte, nel "**Codice dell'Amministrazione Digitale**": rappresentando così il quadro programmatico e legislativo entro cui deve attuarsi la digitalizzazione della PA.

Diventa evidente come il **web 2.0** sia l'elemento abilitante per l'Open Government poiché permette:

- di immettere dei dati pubblici in rete diventando indipendenti dagli autori che li redigono;
- di condividere le informazioni secondo meccanismi nuovi per la P.A.;
- la fruizione di database tramite l'utilizzo di linguaggi strutturati (XML o API pubbliche);

L'Open Government struttura una Pubblica Amministrazione aperta su più dimensioni, che rivoluziona il suo rapporto con il cittadino mettendo a disposizione meccanismi di relazione top down (dall'alto al basso) ma anche bottom up (dal basso verso l'alto) dando voce ad associazioni, fondazioni, cittadini unici.

Ciò può avvenire secondo diverse modalità: o l'accesso a documenti, dati, procedimenti amministrativi o la partecipazione e collaborazione attiva alla "vita pubblica" grazie a segnalazioni (crowdsourcing), sussidiarietà orizzontale, indagini di customer satisfaction.

Si tratta di un grande passo in avanti nei confronti dei cittadini: la P.A. si rende da un lato oggetto di valutazione e misurazione, dall'altro disponibile all'ascolto dei cittadini disegnano, in funzione delle loro esigenze, nuovi servizi. Si intravede un'amministrazione che cerca di essere attuale, perseguendo processi di innovazione tecnologica quali: il Government Cloud (G-Cloud), gli Open Data (Interoperabilità), gli strumenti del web 2.0.

1.5 e-Democracy

Tutte le riforme di e-Government navigano verso un'unica direzione: l'applicazione di principi di partecipazione, trasparenza e responsabilità, tipici della "good governance"¹³, attuabili con efficienza ed efficacia, grazie all'utilizzo di strumenti digitali.

Garantire la partecipazione, anche attraverso i nuovi media, significa rispondere alle esigenze dei cittadini europei¹⁴ che ritengono di non aver voce nelle decisioni della vita pubblica. Trovare una soluzione a questi bisogni significa declinare un'ulteriore modalità di riforma dei processi amministrativi: l'e-Democracy.

Il "Prospect for e-democracy in Europe" redatto dall'European Parliamentary Research Service (EPRS) definisce l'**e-Democracy** come:

*"The practice of democracy with the support of digital media in political communication and participation [...] involving the online engagement of the public in political decision making and opinion forming"*¹⁵.

Cambiano gli strumenti ma le teorie alla base dell'e-Democracy sono le stesse della "democrazia": strutturare modelli di partecipazione e di democrazia deliberativa.

Si attua attraverso:

- *tecnologie per l'informazione*, strumenti che rendono i cittadini capaci di fornire informazioni, invece che di limitarsi a fruirne;

¹³Modello che indica gli elementi caratterizzanti il cd. *buon governo*: un'amministrazione pubblica efficiente, un sistema giurisdizionale indipendente, una gestione responsabile dei fondi pubblici, la piena attuazione dello Stato di diritto e dei diritti umani, il pluralismo istituzionale e dell'informazione.

¹⁴Risultato del sondaggio "European Social Survey" del 2014

¹⁵"La pratica della democrazia con il supporto dei media digitali nella comunicazione politica e partecipazione [...] coinvolgendo l'impegno online del pubblico nel processo decisionale politico e nella formazione di opinioni"

- *tecnologie per il dialogo*, ossia l'utilizzo della mail, dei forum, della chat;
- *tecnologie a supporto della consultazione*, da software per il voto online, a consultazioni certificate che danno garanzia dell'unicità e della segretezza del voto.

Se ne deduce che l'impiego innovativo delle ICT nella P.A. migliora la qualità delle politiche pubbliche creando nuovi spazi - digitali e non - atti ad aumentare il coinvolgimento dei cittadini nelle decisioni di interesse pubblico.

Strategie che si attuano attraverso l'informazione, la consultazione, la **partecipazione attiva**, e quindi l'**ascolto** del cittadino nelle diverse fasi decisionali: attività che permettono di cogliere maggiori informazioni e soluzioni alternative.

Le nuove tecnologie costituiscono un valido strumento di supporto sia per fornire ai cittadini tutte le informazioni utili per una partecipazione consapevole (*livello informativo*), sia per attivare meccanismi di dialogo (*livello della consultazione*), sia per giungere a decisioni condivise (*livello della partecipazione attiva*).

L'e-Democracy, grazie alle tecnologie digitali, crea nuove opportunità online ma condiziona anche i processi politici **offline** amplificando le possibilità di interazione tra amministrazione e cittadini, favorendo l'inclusione sociale, l'impegno dei cittadini a partecipare alla vita pubblica e consolidando la democrazia.

È interessante evidenziare un caso di produzione dal basso di e-Democracy, ideato dai cittadini e non utilizzato dalla P.A. Si tratta di "Airesis", il **social network dell'e-Democracy**, *"una piattaforma software libera, realizzata da un team italiano, per consentire a diverse forme di comunità di organizzarsi in modo produttivo secondo i principi della democrazia diretta e partecipativa, in particolare attraverso strumenti social, e ad orientamento deliberativo"*.

È in questo contesto che si possono intravedere gli strumenti digitali che potrebbero essere utilizzati dalle Istituzioni per aumentare la partecipazione dei cittadini. Nel caso di Airesis si utilizzano **strumenti social** come il blog, sistemi di promozione di eventi/incontri con annessa calendarizzazione e **strumenti deliberativi** di raccolta delle opinioni, di delibera e di voto.

L'utente registrato ha la possibilità di pubblicare iniziative/proposte, **valutarle**, redigerne una **sintesi** condivisa e quindi **votarle**. Può partecipare alla stesura di una proposta, di un obiettivo comune, contribuire alla ricerca di soluzioni alternative e portare in votazione il risultato di questo lavoro.

1.6 Il Piano D

Il **piano D (Democrazia, Dialogo, Dibattito)** viene adottato il 13 ottobre 2005 su impulso del Commissario Europeo alla Comunicazione Margot Wallström, a favore di una democrazia dal basso, il dialogo con i cittadini e il dibattito tra le Istituzioni.

“La comunicazione è innanzitutto e soprattutto una questione di Democrazia. Comunicazione non solo come informazione ma come cultura del dialogo e della partecipazione, strumento per ascoltare e dare voce ai cittadini”.

Il Piano D nasce con il fine di promuovere una cultura identitaria, rafforzare la legittimazione democratica dell'Unione Europea e la partecipazione dei cittadini a un dibattito pubblico su grandi temi comunitari.

Con il Piano D la comunicazione diventa strumento attuativo di democrazia e partecipazione.

La Wallström ha definito un progetto che mettesse al primo posto la comunicazione: diventa così necessario predisporre piani di comunicazione prima di ogni attività; fondamentale aprire forum di discussione con i cittadini, le Istituzioni, le Associazioni e i soggetti portatori di interesse (stakeholders); così come le fasi di attuazione dei progetti devono essere permeate da attività di comunicazione.

Tra le iniziative sono previsti: dibattiti tramite internet, visite di commissari europei ai parlamenti nazionali, alla società civile e ai mass-media negli Stati membri, dibattiti sulle questioni europee nelle città, informazione nelle scuole sulla realtà dell'Europa e tribune dei cittadini.

Nel quadro del Piano D sono state adottate numerose iniziative volte a formare la “cultura del dialogo”.

1.6.1 Il Libro Bianco sulla politica europea di comunicazione

Il **Libro Bianco**¹⁶ sulla politica europea di comunicazione, approvato nel 2006, completa il processo avviato nel luglio 2005 per la definizione del nuovo quadro strategico per l'informazione e la comunicazione.

Rispetto alle fasi precedenti il Libro bianco rappresenta la proposta della Commissione per porre le basi di una politica di comunicazione europea adeguata alle sfide future.

“I cittadini hanno il diritto di essere informati sull'Europa e i suoi progetti concreti, di esprimere le proprie idee sull'Europa e di essere ascoltati. La sfida della comunicazione consiste proprio nell'agevolare questo scambio, il processo di apprendimento e il dialogo”.

¹⁶ Comunicazione della Commissione, del 1° febbraio 2006, COM(2006) 35.

Partendo dall'impegno dell'ascolto, i cittadini europei e gli operatori del settore sono stati invitati a partecipare, attraverso un sito Internet plurilingue appositamente creato, alla redazione del Libro Bianco. Tutte le osservazioni e i suggerimenti sono stati analizzati dalla Direzione generale della Comunicazione e da un'équipe di esperti e discusse durante una serie di conferenze. L'apertura delle consultazioni anche ai cittadini è servita alla Commissione sia per comprendere le esigenze e i bisogni sia per diffondere un senso di identità comunitaria.

La consultazione pubblica ha elaborato tre principi chiave da adottare nella comunicazione europea:

Inclusione. Tutti i cittadini, atenzionando le categorie svantaggiate, devono poter accedere, nella propria lingua, alle informazioni su questioni di interesse pubblico attraverso canali online e offline;

Diversità. La politica di comunicazione dell'UE deve rispettare background sociali e culturali diversi;

Partecipazione. I cittadini hanno il diritto di esprimere le proprie idee, di essere ascoltati e di dialogare con i responsabili delle decisioni.

Analizzando nella fattispecie il Libro bianco si possono individuare due parti: la prima riguarda la struttura per creare una efficace politica di comunicazione dell'UE, la seconda individua i cinque settori chiave per la consultazione e le azioni future:

- il coinvolgimento dei cittadini attraverso il miglioramento dell'educazione civica, il rafforzamento della comunicazione tra cittadini, il collegamento tra cittadini e Istituzioni;
- la collaborazione con i media e il ricorso alle nuove tecnologie per creare identità comunitaria e dare un volto umano all'Europa;
- la comprensione dell'opinione pubblica;

- la cooperazione tra Istituzioni europee, Stati membri, autorità regionali e locali, partiti politici e organizzazioni della società civile, per definire strategie mirate alla collaborazione in materia di comunicazione pubblica.

La novità fondamentale del Libro Bianco è l'idea di ripartire dalla **centralità del cittadino**, creando una sfera pubblica europea dove far crescere uno spazio libero e aperto al confronto. Un luogo dove i cittadini hanno diritto ad una comunicazione completa e corretta e, ancor prima di tecniche e strumenti, dove vengano realmente creati processi di inclusione linguistica, tecnologica e culturale.

A questo proposito diventa indispensabile adoperarsi per colmare alcune lacune come il “digital divide” o migliorare gli strumenti di ascolto e partecipazione attraverso l'utilizzo di sondaggi, inchieste, monitoraggio delle opinioni dei cittadini.

La **strategia italiana** per attuare il Piano D si è concentrata essenzialmente su quattro temi di “emergenza”:

- gli obiettivi di crescita, occupazione e competitività;
- libertà, giustizia e sicurezza;
- sviluppo sostenibile e tutela ambientale;
- la solidarietà fra le generazioni.

1.6.2 “Comunicare l’Europa”

“Comunicare l’Europa”¹⁷ è un’iniziativa proposta da Margot Wallström, responsabile per le relazioni istituzionali e la strategia della comunicazione, all’interno della Commissione Europea.

¹⁷Comunicazione della Commissione Europea del 20 luglio 2005

“Comunicare l’Europa” definisce una nuova impostazione della comunicazione basate su tre principi chiave:

- **ascoltare**, ciò di cui hanno bisogno e le loro opinioni;
- **comunicare**, l’identità comunitaria e il valore aggiunto delle politiche europee;
- **collegarsi**, adeguando i messaggi da veicolare in funzione dei canali e della lingua del pubblico.

Per realizzare questi obiettivi in “Comunicare l’Europa” è stato redatto un programma contenente circa cinquanta attività. Le più significative tra queste:

- utilizzare meglio gli strumenti di comunicazione preferiti dalle persone, nella lingua che capiscono, in particolar modo internet e i servizi audiovisivi;
- acquisire maggiore professionalità nella comunicazione impartendo formazioni specifiche ai funzionari e assumendo specialisti in comunicazione;
- utilizzare metodi quali, ad esempio, l’inserimento di una sintesi non specializzata nelle principali proposte della Commissione, che descriva i vantaggi concreti delle politiche della UE per i cittadini.

1.6.3 “Comunicare l’Europa attraverso internet”

Il 21 dicembre del 2007, la Commissione adotta la Comunicazione “**Communicating about Europe via the Internet**”¹⁸, nella quale traccia una nuova strategia per la comunicazione online. Nella comunicazione si evince una forte presa di coscienza della potenza comunicativa di Internet: *“ormai divenuto un efficace strumento di interazione e di comunicazione “a due vie”, capace di avvicinare i cittadini alle istituzioni”*.

¹⁸ Comunicazione SEC (2007) 1742

Uno degli strumenti più veloci e diretti per entrare in relazione con i cittadini è sicuramente il sito internet "web 2.0", che consente la massima partecipazione e interazione con l'utente grazie ai: blog, "wikis", pod-casting, file-sharing, video on-demand, software open source, RSS e web feeds.

Il sito web Europa è stato lanciato dalla Commissione nel febbraio del 1995 ed è divenuto punto di riferimento per le informazioni sull'Unione Europea, ma per renderlo realmente comunicativo è necessario strutturarlo secondo una relazione "a due vie" consentendo agli utenti una più facile navigazione tematica e dando la possibilità di interagire con la piattaforma creando contenuti e partecipando a discussioni e dibattiti.

Diventa necessaria una ristrutturazione dell'Europa in chiave **interattiva**: una versione evoluta del sito web che consenta agli utenti una più facile navigazione tematica e, allo stesso tempo, la creazione di contenuti e la partecipazione a discussioni e dibattiti.

La nuova strategia della Commissione si riassume in tre punti fondamentali e prevede essenzialmente:

- la ristrutturazione del sito Europa secondo una versione customer oriented e una architettura dell'informazione a piramide inversa;
- una maggiore attenzione al multilinguismo e una politica di traduzione più in linea con le priorità di comunicazione della Commissione;
- il focus sull'interattività, potenziando i forum di discussione.

Il potenziale della comunicazione multimediale (la combinazione di Internet, radio, TV, stampa, video, musica e servizi di telefonia mobile) è stato ugualmente esplorato e utilizzato. Ma questa strategia Internet deve guardare oltre il mero potenziamento del sito istituzionale Europa, deve inseguire a presiedere gli ambienti di discussione e di confronto online dove si dibattono i temi di importanza comunitaria. Molti dei temi

discussi su Internet sono d'interesse della Commissione: il cambiamento climatico, l'energia, la ricerca, la scienza, le tecnologie dell'informazione, l'immigrazione, i temi sociali ed economici e la globalizzazione. Per non parlare di tutte quei luoghi digitali dove la natura stessa della UE viene messa in discussione.

La presenza della Commissione in rete non può quindi limitarsi alla gestione del sito Europa e lasciare statica la sua politica di consultazioni online: oltre alla creazione del canale EUTube¹⁹, è importante portare avanti una politica di digital PR i siti web più attivi nell'ambito delle questioni europee. L'intento è quello di esplorare le possibilità di nuovi partenariati online e di sviluppare una rete di siti gestiti dalla società civile e dal settore pubblico e privato al fine di promuovere il contatto tra i cittadini e stimolare il dibattito sulle politiche europee.

1.6.4 Debate Europe: dar voce ai cittadini

Nell'aprile 2008, la Commissione Europea nel tentativo di accrescere la partecipazione dei cittadini al processo decisionale dell'UE ha pubblicato una comunicazione intitolata **"Debate Europe – valorizzare l'esperienza del Piano D per la democrazia, il dialogo e il dibattito"**. In questo documento la Commissione prospetta un insieme di azioni future volte a promuovere tra i cittadini di ogni ceto sociale, un dibattito generalizzato e permanente, sia a livello nazionale che a livello UE, sul futuro dell'Unione Europea.

La comunicazione si basa sul fatto che le politiche dell'UE si ripercuotono sulla vita di ciascuno, e quindi devono essere pienamente radicate tra gli attori politici, nel rispetto delle tradizioni democratiche nazionali, come anche nel dialogo politico quotidiano.

¹⁹ Canale creato su Youtube con indirizzo <https://www.youtube.com/user/eutube?hl=it&gl=IT>

Esse devono essere discusse e dibattute in municipio, nelle assemblee regionali, nei parlamenti nazionali, nelle trasmissioni televisive o su internet.

Debate Europe (fig.5) è stata quindi parte di un'iniziativa volta ad allargare il dialogo bidirezionale preconizzato dal Piano D in vista delle elezioni europee del giugno 2009.

Tra le attività il:

- cofinanziamento di **progetti di consultazione dei cittadini su scala europea**;
- promozioni di **azioni a livello nazionale** per consentire ai cittadini di dibattere con i decisori politici;
- contemporaneamente creare **un'impalcatura di cooperazione** tra le istituzioni europee e quelle nazionali;
- **valorizzerà il potenziale della tribuna di discussione on-line "Debate Europe"**²⁰ tra gli utenti di internet.

Figura 5



www.debatingeurope.eu

²⁰ <http://www.debatingeurope.eu/>

1.7 e-Government e e-Democracy sono realtà?

Una volta affrontati entrambi i termini di digitalizzazione della P.A., diventa importante sottolineare che e-Government ed e-Democracy sono soluzioni diverse, anche se spesso si applica una sovrapposizione semantica.

L'e-Government riguarda le funzioni amministrative e di governo delle pubbliche amministrazioni e delle istituzioni: funzioni rese più efficienti e potenzialmente trasparenti attraverso l'adozione di tecnologie digitali.

L'e-Democracy invece raccoglie tutti gli strumenti di “democrazia digitale”: **e-Consultation, e-Petition, e-Deliberation, e-Budgeting, e-Voting.**

La confusione che si crea fra le due modalità ha radici nella storia del dibattito scientifico e politico sui due concetti, sviluppatisi quasi contemporaneamente.

Il documento “**Government Direct**” prodotto dal governo britannico nel 1996, esaltava le potenzialità del “governo elettronico”, capace – si diceva – di ridurre i costi e rendere più efficiente il flusso comunicativo dell'azione di governo e dei processi decisionali.

Precedentemente gli americani avevano elaborato, ma in maniera meno definita, l'adozione delle ICT per rendere l'azione di governo più efficiente. Nei documenti di quegli anni, il concetto di efficienza dei processi decisionali si intrecciava con l'incremento della partecipazione.

È vero che una buona applicazione dell'e-government costituisce un punto di partenza necessario per implementare e promuovere forme di democrazia digitale ma i due processi rimangono comunque differenti. L'e-Democracy struttura canali di comunicazione e scambio per quei cittadini che volontariamente decidono di partecipare alla discussione pubblica (*processo orizzontale*); l'e-government fornisce invece *input*

secondo una logica **top-down** (*dall'alto verso il basso* - dalla P.A. ai cittadini), promossi dalle Amministrazioni e funzionali all'ottimizzazione delle attività di "cittadinanza".

Nel 2008 Paolo Subioli²¹, durante il convegno "Web semantico e e-Democracy", fa una valutazione generale dei progressi effettuati in Italia nel campo dell'e-Democracy e dell'e-government dopo il piano **e-Europe 2002**.

Subioli nel suo intervento evidenzia le criticità di applicazione di natura storica e culturale: *"Evidentemente abbiamo delle politiche europee che promuovono l'e-Democracy. Però dal confronto con quelle italiane emerge una differenza abbastanza rilevante, nel senso che mentre l'e-Participation a livello europeo è soprattutto legata all'attività legislativa, cioè delle assemblee elettive con forte accento su voto elettronico e trasparenza, in Italia l'accento è decisamente sull'aspetto sociale"*.

Inoltre è da tener in conto, aggiunge Subioli, che l'Italia è uno dei Paesi "sviluppati" in cui l'uso di Internet assume i valori più bassi e, tra i mezzi utilizzati per reperire le informazioni, c'è un ruolo della televisione predominante, a discapito di Internet.

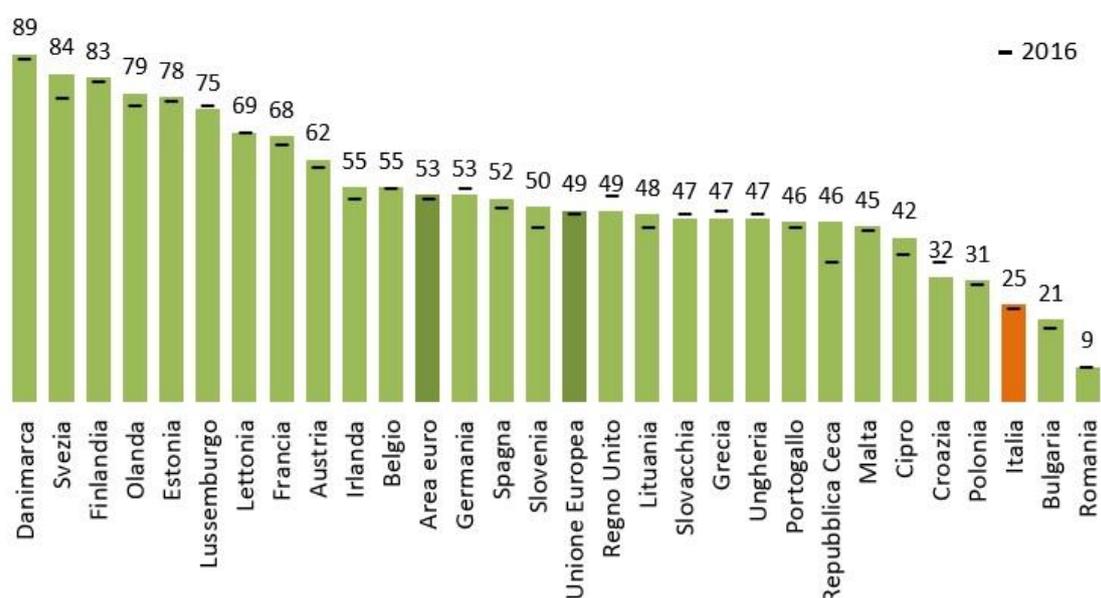
Altro elemento riguarda l'utilizzo di Internet nelle P.A.: lo strumento più utilizzato è la **intranet**, che dovrebbe favorire la partecipazione interna e lo scambio di informazioni. Questa è molto diffusa negli Enti di grandi dimensioni, mentre molto di meno nei Comuni nonostante questi siano realtà fondamentale e prevalente della amministrazione locale ed i veri punti di contatto con la cittadinanza.

Oggi, però, è il 2018. Sono passati dieci anni. Ed effettivamente qual è la situazione dell'Italia?

²¹ Blogger di InnovatoriPA

Secondo il rapporto **BEM research 2017 sull'E-Government** (fig.6), intitolato “*Il paradosso italiano nel digitale: tanto social ma poco e-gov*”, l'Italia mostra il ritardo più ampio nei processi di digitalizzazione dell'economia, evidenziato dalla bassa propensione ad acquistare prodotti online e la scarsa interazione con la Pubblica Amministrazione.

Figura 6



Elaborazioni BEM Research su dati Eurostat

Nel nostro Paese soltanto una persona su quattro ha fatto uso dell'e-gov, nonostante la propensione all'uso della tecnologia sia alto nei confronti, soprattutto delle relazioni virtuali. Si aggiunge, che ancora oggi, vi sono problemi di competenza - divario digitale causato da fattori generazionali e culturali - e di accesso²²- un terzo delle famiglie italiane risulta ancora senza accesso a Internet.

²² Report [3] dell'Istat dedicato a *Cittadini, Imprese e ICT*:

“Resta eterogenea la digitalizzazione dei servizi degli enti: solo il 4% dei Comuni è un vero “Digital Champions”, mentre il 35% è totalmente “Non Digital”, ma nei fatti il 30% della popolazione italiana non può interagire online con la PA locale perché non ci sono servizi interattivi. Riguardo agli strumenti però la situazione è buona: il 79% degli enti dispone di un sistema di gestione documentale e il 71% di un sistema di conservazione digitale”.

Una nota positiva si registra invece nel trend dei pagamenti digitali verso la PA, grazie alla diffusione di PagoPA: tra gli enti locali solo il 9% non conosce ancora PagoPA (un anno fa erano il 67%) e il 59% ha aderito al Nodo dei Pagamenti-SPC.

“Gli enti locali stanno maturando una nuova concezione dell’innovazione come processo strutturato e non solo come una serie di progetti isolati, ma per un pieno sviluppo dell’e-Government in Italia mancano ancora le competenze interne e la capacità di fare rete – spiega Giuliano Noci, Responsabile scientifico dell’Osservatorio e-Government - Gli ultimi mesi hanno visto la realizzazione e l’attivazione di grandi progetti strategici come Spid, Anpr e PagoPA, la pubblicazione del nuovo CAD, del Codice degli Appalti, del Piano Triennale dell’Informatica della PA: queste importanti iniziative rischiano però di faticare a raggiungere i propri obiettivi se gli enti Locali saranno lasciati autonomi nella gestione del cambiamento. Per mettere a fattor comune risorse e competenze serve un sistema di governance dell’innovazione che favorisca la collaborazione tra enti”.

Capitolo 2

2.1 Comunicare la P.A.

“Le disposizioni della presente legge, in attuazione dei principi che regolano la trasparenza e l’efficacia dell’azione amministrativa, disciplinano le attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni”

L. 150/2000 c. 1

La legge 150/2000 rappresenta un passaggio fondamentale per la comunicazione pubblica in quanto legittima non solo le attività di comunicazione nella P.A., ma anche la professione del Comunicatore Pubblico.

Ma cos’è la Pubblica Amministrazione? È un insieme di enti che concorrono all’esercizio e alle funzioni amministrative nelle materie di competenza di uno Stato. Il funzionamento dei suoi uffici è storicamente legato alla “burocrazia”, modello di organizzazione delle istituzioni, che nell’era digitale risulta obsoleto e “bloccante”. La nuova azione amministrativa deve muoversi verso la semplificazione e la trasparenza delle procedure così da rendere il cittadino consapevole e partecipe ed attuare un’efficace innovazione nel campo delle tecnologie, implementandole nei processi organizzativi, rendendoli quest’ultimi digitali. Questa rivoluzione interna, coinvolge inevitabilmente i cittadini (ma in generale tutti gli stakeholder della P.A.) i quali, grazie alla comunicazione, possono essere sensibilizzati ai valori della partecipazione e formati allo svolgimento delle nuove procedure. Le strategie comunicative possono creare consenso ed attivare il senso civico, ma si deve trattare di una comunicazione costante

ed onesta, che doni la capacità di verificare, criticare e migliorare l'azione amministrativa.

La nuova P.A. deve così raccontare se stessa e le sue attività non solo nei momenti conclusivi, ma anche durante lo svolgimento delle stesse, rendendosi trasparente e correggibile.

“La comunicazione è **relazione**”, perciò il legame che si crea fra cittadino (utente dei servizi pubblici) e Comunicatore Pubblico deve essere fondato sulla “fiducia” che si ottiene gradatamente e con la consapevolezza di non dover raggiungere il consenso (a fini propagandistici) ma trasmettere valori etici e civili, perseguendo principi di trasparenza e onestà, in nome di un servizio reso ai cittadini.

Ma allora il comunicatore pubblico deve informare o comunicare? Pensare ad una nuova amministrazione significa raccontare al cittadino ciò che vuole e deve sapere e non quello che le istituzioni ritengono debba conoscere.

Informare è quel processo unidirezionale in cui il mittente rende a conoscenza di una notizia il destinatario (*top down* - dall'alto verso il basso -). È un'azione per la quale non sono previste né risposte né verifiche. L'attività di informazione della P.A. utilizza gli strumenti di comunicazione di massa per diffondere in maniera omogenea e a un pubblico più vasto i propri servizi, le proprie policy, la propria cultura e identità.

Comunicare prevede un rapporto bidirezionale fra mittente e destinatario, un processo circolare che mantiene le parti in posizione paritaria e scambievole. Assunto ciò, nella nuova comunicazione della P.A. il cittadino assume un ruolo *attivo e partecipe* al cambiamento. Il comunicatore pubblico dovrà avere la sensibilità di comprendere il

confine fra esigenza di informare e necessità di comunicare e, nel caso, quando e come attivarle.

2.1.1 La comunicazione integrata

La comunicazione diventa elemento strategico per gestire il processo di riforma, diventando risorsa per l'organizzazione e servizio per i cittadini. Per questi obiettivi la riorganizzazione delle P.A. assume un valore centrale, accanto naturalmente ad attività di formazione che, dalla teoria, devono estendersi al confronto concreto e all'imitazione delle migliori esperienze. Strutturando così una **comunicazione integrata**: una strategia comunicativa che prevede il raggiungimento dell'efficacia solo quando la comunicazione esterna è affiancata da quella interna.

La comunicazione **esterna** è quella attività rivolta *“ai cittadini, ad altre amministrazioni o enti, imprese o associazioni che contribuisce a costruire la percezione della qualità del servizio e costituisce un canale permanente di ascolto e verifica del livello di soddisfazione del cliente/utente, tale da consentire all'organizzazione di adeguare di volta in volta il servizio offerto”*. Si riferisce inoltre alla trasparenza degli atti e alle informazioni di carattere generale.

La comunicazione **interna** è un termine nuovo nel lessico amministrativo con il quale si intende quella tensione interna all'organizzazione volta a creare identità, appartenenza e collaborazione. Si pone come complementare e funzionale alla comunicazione esterna, ma si distingue perché si riferisce al pubblico interno all'ente, con il quale si condividono messaggi di tipo funzionale e informativo. L'efficacia della comunicazione interna è però strettamente legata alla qualità dei messaggi diffusi: bisogna fare

attenzione a non creare sovrapposizioni informative che provocherebbero sensazioni di smarrimento e confusione.

Condividere il maggior numero di informazioni e dati con il pubblico interno permette all'ente di raggiungere livelli di efficienza ed efficacia molto alti. Inoltre, essere al corrente delle attività intraprese dall'ente aumenta il senso di appartenenza all'azienda, con un effetto positivo sul clima interno ed il benessere organizzativo e trasmette un senso di attenzione ed importanza nei confronti del capitale umano.

La diffusione della tecnologia ha aumentato le potenzialità offerte dalla comunicazione interna, ma vien da sé che per sfruttare queste opportunità ogni dipendente debba esser dotato di supporti tecnologici.

Trattandosi di un'attività delicata, la gestione della comunicazione interna è affidata ad un ufficio specifico, spesso si tratta dell'Ufficio Relazioni con il Pubblico.

2.2 Una nuova prospettiva

La comunicazione rappresenta un tema particolarmente rilevante per le organizzazioni di servizi pubblici: attraverso le attività di informazione e comunicazione la P.A. risponde ai doveri di trasparenza, parità di accesso e partecipazione e diventa capace di agire con consapevolezza rispetto ai **bisogni** dei cittadini.

Secondo questa prospettiva disegnata dalla l. 150/2000, diventa necessario adottare una pratica che per troppo tempo nella Pubblica Amministrazione è stata ritenuta non idonea, ovvero l'**analisi di marketing** delineando un nuovo orientamento delle Istituzioni, basato sui bisogni del "cliente/cittadino".

Negli anni 2000 si inizia a parlare per la prima volta in ambito pubblico di **orientamento al cliente**, utilizzato come mezzo per creare prodotti e servizi adatti ai propri destinatari ed in linea con le aspettative del pubblico.

È importante studiare le caratteristiche della domanda al fine di individuarne le connotazioni fondamentali e di anticiparne eventuali evoluzioni. Se obiettivo della P.A. è definire un servizio dedicato a target specifici di utenti, l'analisi risulta essere il punto di partenza per definire quali servizi implementare poiché effettivamente utili, in quanto richiesti da coloro che li utilizzeranno.

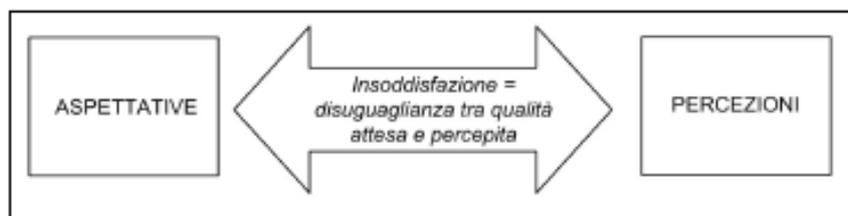
Una volta strutturato il nuovo servizio, le attività di comunicazione devono mirare a favorire la partecipazione degli utenti sia nell'utilizzo che nella valutazione della qualità, attraverso la funzione di ascolto e rilevazione della customer satisfaction.

2.2.1 La Customer Satisfaction

La **customer satisfaction** *“può essere intesa come la percezione del consumatore di aver speso bene il proprio denaro e tempo (direttamente o indirettamente), avendo ottenuto il massimo possibile rispetto alle risorse disponibili e, più in generale, rispetto alla realtà ambientale in cui vive”*.

La sensazione di soddisfazione si sviluppa quando la percezione dei fattori di qualità e il prezzo sostenuto per usufruire del servizio corrispondono o superano le aspettative (esplicite o latenti) dell'utente. Da ciò, il livello di insoddisfazione (fig.7) si verifica quando la qualità attesa non coincide con la qualità percepita.

Figura 7



Cherubini S., Padula A., *Management dei servizi pubblici. Per lo sviluppo competitivo e la crescita del sistema paese*, Franco Angeli, 2012

Si potrebbero muovere alcune perplessità in tal senso: la P.A. non vive in un mercato concorrenziale, non ha necessità di studiare la domanda poiché quest'ultima non ha fonti di erogazione di servizi alternativi. Gli enti pubblici, quindi, non hanno incentivi a studiare bisogni e aspettative dei cittadini come accade ad un'impresa privata che mira alla fidelizzazione del cliente.

Si è dimenticato che si tratta di un diritto del cittadino e un dovere da parte dell'amministrazione. *“In termini di principio non è l'amministrazione che produce servizi per rispondere alle esigenze di un potenziale cliente (il cittadino o le imprese), ma è in realtà il cliente stesso il fondatore e l'azionista principale dell'amministrazione, colui che in ultima analisi decide l'istituzione e la legittimazione di un ente pubblico, che gli attribuisce delle finalità e delle eventuali proprietà di servizio pubblico. Il tema della soddisfazione degli utenti nella Pubblica Amministrazione assume, allora, un significato ulteriore. Rilevare la customer satisfaction rappresenta una delle attività possibili nell'ambito delle politiche dell'ascolto e della partecipazione dei cittadini alla realizzazione delle politiche pubbliche, una leva strategica per conoscere e rendere più consapevole il cittadino, per costruire un nuovo modello di relazione amministrazione-amministrati basato sulla fiducia e su una nuova legittimazione dell'azione pubblica”*.

Il valore strategico della customer satisfaction nelle amministrazioni pubbliche si rispecchia negli obiettivi che essa persegue:

- individuare quei servizi che l'amministrazione è stata in grado di realizzare e ciò di cui gli utenti hanno effettivamente bisogno o che si aspettano di ricevere dalla stessa amministrazione;
- dare valore al punto di vista del cittadino e rendere l'**ascolto** una funzione permanente così da intercettare i bisogni latenti dei cittadini;
- verificare e comprendere il grado di efficacia delle politiche pubbliche, individuando il potenziale di miglioramento dell'amministrazione.

Nel marzo del 2009, in linea con la strategia del Piano di e-Gov 2012 e in linea con il d.lgs. 150/09, che prevede che “la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi avvenga anche attraverso modalità interattive”, viene avviato il progetto “Mettiamoci la faccia” (fig.8). L'iniziativa promossa dal Dipartimento della Funzione Pubblica permette di misurare il livello di soddisfazione immediatamente dopo l'utilizzo del servizio pubblico, in modo semplice e intuitivo grazie all'utilizzo delle emoticon.

Faccina verde: giudizio positivo

Faccina gialla: valutazione sufficiente

Faccina rossa: giudizio negativo.

Il metodo adottato è innovativo, intuitivo e immediato, e supera i tradizionali strumenti di rilevazione della customer satisfaction permettendo alle amministrazioni che lo adottano di monitorare in tempo reale e continuo la soddisfazione degli utenti.

Figura 8



<http://www.comunesangiustino.it/spip.php?article161>

2.2.2 Customer Satisfaction Management

La **Customer Satisfaction Management (CSM)** è *“la capacità delle pubbliche amministrazioni di gestire e realizzare in modo proattivo e partecipato i diversi interventi che mirano ad assicurare nel tempo la soddisfazione di utenti, cittadini e stakeholder”*,

L'importanza della CSM a livello europeo si evince dalla presenza dell'argomento nell'European Primer on Customer Satisfaction Management²³, prodotto dalla Rete Europea della Pubblica Amministrazione (EUPAN)²⁴ con l'intento di offrire ai paesi un insieme di metodologie e di pratiche.

²³ Fornisce una panoramica generale dei diversi metodi e delle differenti tecniche relative al *customer insight*, comprendendo un'analisi dei bisogni, delle aspettative e della soddisfazione del cittadino-cliente. Raccoglie inoltre numerose informazioni già disponibili su questo tema e fornisce esempi pratici e una casistica per le organizzazioni del settore pubblico in tutta Europa.

La versione finale del Primer è stata presentata in occasione della quinta Conferenza europea sulla qualità, organizzata dalla presidenza francese dell'UE e tenutasi a Parigi dal 20 al 22 ottobre 2008

²⁴ Rete informale che riunisce i Direttori Generali delle pubbliche amministrazioni degli Stati Membri dell'Unione Europea, dei paesi candidati e di prossima adesione e della Commissione Europea

I principi del Customer Satisfaction Management si delineano nel contesto italiano con il D. Lgs 150/2009, il quale dà nuova centralità ai sistemi di gestione delle performance nelle pubbliche amministrazioni.

Tra queste, la *“rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive, lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione; la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati”*.

2.2.3. La segmentazione della domanda

Il cambiamento della Pubblica Amministrazione non può prescindere dal coinvolgimento dei pubblici nelle fasi di elaborazione delle attività delineate dalle Istituzioni.

*“Il **pubblico** è formato da soggetti che producono conseguenze sull’organizzazione e/o viceversa e che variano in funzione del tema, sono situazionali”*.

Sino a poco tempo fa si tendeva ad affidare al cittadino un ruolo passivo, un fruitore di servizi che non genera conseguenze sull’organizzazione. È vero, d’altronde quali effetti può produrre un cittadino che utilizza i mezzi di trasporti pubblici? O un soggetto che si presenta allo sportello? O un malato che richiede servizi sanitari? Ed invece, quali effetti causa un servizio attivato ma non utilizzato perché non utile ai vari pubblici? Quanto denaro pubblico viene speso periodicamente per servizi non utilizzati dai

cittadini? E perché questo accade? Perché la Pubblica Amministrazione non esercita attività di analisi dei bisogni dei propri pubblici.

Al giorno d'oggi è necessario studiare la domanda, iniziando dall'individuare gli **stakeholder**: i portatori di interesse, *“soggetti consapevoli delle reciproche conseguenze indotte dallo stesso esistere dell'organizzazione, dalla finalità o dagli obiettivi che persegue e che sono anche interessati (alleati o avversari) a una relazione con l'organizzazione stessa”*. Con questi, l'organizzazione dovrebbe avviare l'ascolto **prima** di definire gli obiettivi e, inoltre, dovrebbe tenere conto delle aspettative rilevate. Questa attività permette di raggiungere quanto prefissato con maggiore rapidità.

Nel caso della P.A. il primo stakeholder del quale si deve tener conto è il **cittadino**, il quale deve assumere agli occhi delle Istituzioni il ruolo di partner, portatore di interessi specifici e protagonista dei processi di cambiamento.

La Pubblica Amministrazione deve solo imparare da quanto accade da anni nel mondo delle organizzazioni private, assorbendo la capacità di ascolto della domanda e di comprensione (e previsione) dei reali bisogni degli interlocutori, con i quali le Istituzioni si troveranno a sviluppare relazioni, produrre strumenti e utilizzare canali di comunicazione, sempre più interattivi e tendenzialmente simmetrici. Consapevoli che opinioni e decisioni dei pubblici hanno la capacità di ritardare il raggiungimento degli obiettivi e quindi di influenzare l'esito delle azioni di un'organizzazione.

A supporto di tale attività possono essere utilizzati software che consentono di ascoltare, registrare e aggiornare le dinamiche relazionali, disegnando apposite e dinamiche “mappe dei pubblici influenti”, che orientano l'azione dell'organizzazione.

È utile creare la mappa degli interlocutori quando viene definito un obiettivo perché questa permette di analizzare le diverse posizioni e riflettere sull'influenza e la qualità della relazione con loro. Bisogna sottolineare che nel settore della Pubblica Amministrazione vi saranno casi in cui le Istituzioni si troveranno costrette ad interloquire con determinati pubblici in vista di una legge, di un contratto o per pressioni sociali, interne ed esterne.

Come si evince da quanto scritto sopra, la P.A. è un'organizzazione che sente un forte bisogno di comunicare, sia internamente che esternamente, ma non ha le competenze e le capacità professionali per farlo. Questa funzione necessita, soprattutto nei grandi enti, di un ufficio, che riunisca professionisti specializzati in comunicazione e marketing, che affianchi le altre funzioni durante i processi decisionali. Purtroppo nella maggior parte dei casi, queste attività sono gestite in modo molto confusionario ed assegnate all'Ufficio Relazioni con il Pubblico, nel quale spesso non vi si trovano le professionalità adatte.

La Pubblica Amministrazione ha, quindi, il dovere sia di rendere il servizio disponibile e **accessibile** all'intera collettività sia di soddisfare le aspettative del cittadino cercando di **personalizzare** il servizio il più possibile. In quest'ottica viene introdotto il concetto di segmentazione della domanda.

*“La **segmentazione della domanda** rappresenta la suddivisione in gruppi omogenei e significativi di clienti, dove ogni gruppo può esser selezionato come un proprio target di riferimento, da raggiungere con un'apposita offerta”.*

Il pubblico, individuato per le strategie di comunicazione, deve essere segmentato per definire il messaggio e i mezzi di comunicazione da utilizzare più appropriati. È così possibile distinguere nella domanda di servizi pubblici:

- i cittadini (*B2C - Business to Consumer*) e le imprese (*B2B ovvero Business to Business*) che usufruiscono del servizio per differenti scopi;
- le istituzioni pubbliche (*B2P ovvero Business to Public*): Governo, Parlamento, Enti pubblici di riferimento, Regioni, Comuni, fruitori dei finanziamenti pubblici;
- i media offline e online, di cui spesso è necessario attirare l'attenzione;
- i pubblici influenti: organizzazioni e individui che hanno un'influenza politica o sociale sull'utenza (sindacati, ordini professionali, istituti di formazione ecc.)

2.3 La comunicazione pubblica: un progetto #social

L'attuale evoluzione della P.A. richiede di migliorare il rapporto con i cittadini, le imprese e le altre amministrazioni attraverso efficienti strategie di comunicazione, intese come un atto **sociale** e reciproco di **partecipazione**.

La comunicazione, per essere tale, non deve limitarsi al mero invio del messaggio ma deve accertarsi che questo sia stato ricevuto e decodificato dai destinatari, così da stimolare determinati comportamenti (il controllo, l'utilizzo di nuovi servizi, la partecipazione). Senza la verifica, quindi l'ascolto dei feedback, non si può essere certi dell'efficacia dell'attività di comunicazione.

Tale attività può essere:

- **personale**, permette di dialogare direttamente con l'utente e ottenere dei ritorni immediati (*feedback*) dallo stesso. I canali attraverso i quali è attivabile questo tipo di comunicazione sono rappresentati soprattutto dal *front-line*;
- **impersonale**, si rivolge a un numero di utenti maggiori ma senza che vi sia alcun contatto diretto. Avviene mediante la pubblicità, la promozione e i media;
- **diretta**. Quando si parla di comunicazione diretta ci si riferisce soprattutto al "direct marketing", "*sistema interattivo di marketing che usa mezzi di comunicazione diretti al consumatore per produrre risposte e/o transazioni misurabili*". Tra gli strumenti più tradizionali, è possibile elencare la mailing, il telemarketing, il numero verde.

2.3.1 #PASocial

Negli ultimi anni anche nella P.A. sono stati resi disponibili gli strumenti di comunicazione digitale, che facilitano il dialogo e raggiungono potenzialmente tutte le classi sociali.

#PASocial è la prima associazione italiana dedicata "*allo sviluppo della nuova comunicazione, quella portata avanti attraverso social network, chat, tutti gli strumenti innovativi messi a disposizione dal web*". Prende forma dal coordinamento dei comunicatori che opera a Palazzo Chigi e che propende per un utilizzo sempre più diffuso e professionale dei social media nella PA. "*L'obiettivo è di rendere la comunicazione pubblica delle istituzioni centrali sempre più efficace e a portata di cittadino, vuole intercettare, dare riconoscimento e forza al grande fermento ed entusiasmo che sta tornando nel mondo della comunicazione, proprio grazie ai nuovi strumenti web e social*".

Tra gli obiettivi di #PASocial (fig.9):

- riconoscere e valorizzare la **figura professionale** del social media manager e di tutte le professionalità di comunicazione e informazione legate al mondo del web, dei social network e di tutte le piattaforme del digitale;
- operare per una **ridefinizione legislativa** razionale ed efficiente della nuova comunicazione pubblica, favorendo un coordinamento delle azioni, rafforzandone il ruolo all'interno della struttura amministrativa;
- sostenere, promuovere e sviluppare l'uso consapevole e appropriato dei social media e di tutti i nuovi mezzi di comunicazione;
- diffondere la cultura della democrazia in rete.

Ma il fine ultimo rimane sempre la digitalizzazione dei processi e dei servizi, garantendo la più ampia partecipazione e accogliendo critiche e suggerimenti.

La comunicazione pubblica non rappresenta altro che un grande “**progetto sociale**” perché deve dialogare con l'intera collettività ed anche con coloro che non possono o non sanno usare i social. Diventa un progetto perché comporta l'investimento non solo in comunicazione ma anche in formazione all'utilizzo delle nuove tecnologie, rendendo la nuova P.A. digitale **accessibile** a tutti. I professionisti della comunicazione pubblica assumono, in questo contesto, il ruolo di traghettatore accompagnando i cittadini dall'era dei procedimenti cartacei all'era digitale.

Il nuovo paradigma partecipativo, che utilizza come strumento strategico la comunicazione digitale, rappresenta una vera e propria rivoluzione culturale della P.A. Ne è testimonianza il “format” stesso della riforma della pubblica amministrazione che, per la prima volta dopo quindici anni, non è stata concepita come una riforma di settore ma come un progetto di cambiamento del paese. Realizzata con il fine di

migliorare la qualità della vita delle persone e avviata con una fase di **consultazione pubblica** sulle “Linee Guida della Riforma della Pubblica Amministrazione”, che ha visto circa 40.000 mail di commenti e proposte da parte dei cittadini, attraverso l’account rivoluzione@governo.it. Una partecipazione raccontata anche grazie ai social mezzi che, per loro natura, “annullano le barriere e favoriscono la trasparenza dell’azione pubblica”.

La P.A. comunicando sui social network, grazie all’impegno di tanti professionisti del settore, ha acquisito un linguaggio più semplice, meno burocratese e più smart – attraverso l’uso della multimedialità. In questo quadro sono partiti dei percorsi paralleli a #PASocial come: #socialbus (network delle aziende del trasporto pubblico per lo sviluppo della comunicazione social nel settore), #socialcity (percorso che unisce il lavoro sulla banda ultralarga con i servizi web e social), #socialutility (percorso per lo sviluppo della nuova comunicazione nelle aziende dei servizi pubblici locali come energia, igiene ambientale, settore idrico, edilizia residenziale pubblica).

Figura 9



Sembra sempre impossibile finché non viene fatto (Mandela)
Una rete per condividere, una comunità da far crescere

Persone 1

<https://www.pasocial.info/>

2.3.2 Web usability

Anche nella Pubblica Amministrazione si è diffuso il tema della web **usability**, riferendosi all'interazione cittadino/web che rappresenta il nodo cruciale nella progettazione di siti e servizi on line, perchè ne garantisce l'effettiva fruizione e il facile utilizzo da parte dei cittadini. A tal proposito, nel 2009 sono state redatte "Le Linee guida per i siti web delle pubbliche amministrazioni"²⁵, nelle quali si suggerisce alle P.A. criteri e strumenti per la riduzione dei siti web pubblici obsoleti e per il miglioramento di quelli attivi, in termini di principi generali, modalità di gestione e aggiornamento.

La versione definitiva delle Linee guida è il risultato di una consultazione pubblica, durata due mesi, e condotta attraverso un forum di discussione pubblicato sul sito web del www.innovazionepa.gov.it con l'obiettivo di coinvolgere tutti gli stakeholder interessati.

A partire da settembre 2011 è stato attivato sul sito del Ministero della Pubblica Amministrazione e dell'Innovazione www.innovazionepa.gov.it uno "spazio forum" dedicato alle esperienze, alla partecipazione e alla condivisione di conoscenze e riflessioni sul tema dell'innovazione digitale della P.A.

All'Italian Digital Day, tenutosi il 21 novembre 2015, sono state presentate "Le linee guida per il design dei servizi digitali della Pubblica Amministrazione", nuovo strumento di lavoro per la Pubblica Amministrazione, il quale fornisce indicazioni relative al service design, alla user research, al content design e alla user interface. Le

²⁵ previste dall'art. 4 della Direttiva 26 novembre 2009, n. 8 Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione Marianna Madia

linee guida sono un documento pubblico e chiunque può partecipare al processo di revisione e aggiornamento. La guida è resa accessibile a tutti, non solo nel formato, ma anche nella forma stilistica poiché è stata scritta seguendo la “style guide di redazione dei testi pubblici”, nel particolare:

- linguaggio semplice e comprensibile ad un pubblico ampio
- brevità e uso di elenchi
- ricorso ad esempi, meglio se supportati da immagini e link

2.3.3 Il Codice della Comunicazione

Secondo vecchie logiche, che non comprendevano l'importanza della comunicazione pubblica, gli investimenti in questa erano pressoché pari a zero. La rivoluzione della P.A. significa anche questo: abbandonare la convinzione che tutto, inclusa la comunicazione pubblica, si possa fare senza spesa. Anche perché il capitale non investito oggi, diventa un costo ben più elevato domani.

Se, come si è supposto precedentemente, è necessario credere in nuovi e aggiornati profili professionali anche in ambito comunicativo, sono necessarie le risorse per introdurre negli organici queste professionalità, possibilmente giovani, che diano nuova energia alla Istituzioni, soprattutto le rendano più attuali e stimolino la conversione digitale.

Questioni che necessitano di un adeguamento normativo, non essendo più sufficiente basare il front office del 2018 su una legge del 2000, la 150. Legge che tra l'altro prevedeva una rigida separazione dei ruoli - Ufficio Stampa, Ufficio Relazione con il

Pubblico e Portavoce - piuttosto difficile già all'epoca ma del tutto irrealistica oggi, periodo nel qual i nuovi asset comunicativi richiedono un lavoro di squadra per gestire al meglio il progetto comunicativo. In questa prospettiva, si è diffusa fra i comunicatori pubblici italiani la tensione verso una revisione della legge 150, una "legge 151" che disegni il **"Codice Unico della Comunicazione Pubblica"**, che superi quella dispersione delle professionalità, che oggi caratterizza le attività all'interno delle singole P.A., e che non permette di definire una coerente logica comunicativa.

A tal proposito, #PASocial ha proposto un nuovo modello organizzativo per la comunicazione nelle Istituzioni con una logica da redazione unica e con la consapevolezza che i nuovi strumenti (web, social, chat) condizionano tutti quegli uffici che hanno rapporti con: il pubblico, la stampa, la citizen satisfaction, la partecipazione, la trasparenza, l'accesso civico, le campagne di comunicazione, l'organizzazione di eventi, la comunicazione interna.

#PASocial nella piattaforma <https://www.pasocial.info/> (fig.10) propone un nuovo ufficio, l'**"Ufficio Comunicazione, Stampa e Servizi al Cittadino"**. Secondo le linee di lavoro di #PASocial una moderna organizzazione della comunicazione dovrebbe presidiare, con le necessarie professionalità, "5 desk" diversi:

Figura 10



#PASocial: nuovi strumenti, nuovi linguaggi e un nuovo modello organizzativo

2.3.4 Trasparenza e partecipazione

Il comune denominatore della Riforma della Pubblica Amministrazione è infatti la piena e consapevole **partecipazione** dei cittadini alle attività pubbliche, grazie al riconoscimento di nuovi diritti (dalla trasparenza totale alla cittadinanza digitale, dal controllo di qualità sui servizi alla partecipazione ai processi decisionali).

Con il paradigma più significativo della trasparenza totale, viene finalmente annullata la gerarchia fra amministrazione-emittente e la condizione passiva del cittadino: dal dicembre 2016 *“chiunque”* può richiedere *“dati e informazioni detenuti dalla PA”*, *“allo scopo di tutelare i diritti dei cittadini”* e *“promuovere la partecipazione degli interessati all’attività amministrativa”*.

Inoltre il d.lgs. n. 33/2013, pone a carico delle pubbliche amministrazioni l’*“obbligo di erogare un servizio conoscitivo, che consiste nel condividere con la collettività il proprio patrimonio di informazioni”*.

Un diritto alla conoscenza e un dovere all’informazione indirizzato al raggiungimento del fine ultimo, la **partecipazione**.

Si tratta della definizione di un nuovo modello che unisce partecipazione e sussidiarietà:

- **orizzontale**, determina la compartecipazione dei cittadini alla vita dell’Amministrazione in un costante scambio di informazioni
- **verticale**, prevede l’obbligo di comunicazione, cooperazione e integrazione tra le diverse amministrazioni nel corso di processi di innovazione

2.4 Comunicazione e Partecipazione

È indubbio che la comunicazione pubblica rappresenti una **risorsa strategica** per avviare il cambiamento, innovare e produrre beneficio per le Pubbliche Amministrazioni, i cittadini e le loro relazioni.

Proprio per questo negli ultimi anni, grazie anche alle pressioni provenienti dalla Comunità Europea, una parte della comunicazione pubblica si sta dedicando ai **processi partecipativi**, cioè al “*coinvolgimento dei cittadini nei processi di condivisione delle scelte politico-amministrative*”.

“La comunicazione è (...) un fattore di successo della partecipazione: ne crea le condizioni nella misura in cui diffonde la cultura della partecipazione come metodologia di assunzione delle decisioni pubbliche, informa costantemente i cittadini e gli stakeholder coinvolti sulle intenzioni prima, sui programmi di attuazione in seconda battuta e sui risultati raggiunti alla fine del processo; genera consenso e fiducia intorno a un’idea di comunità e di territorio e a un sistema di valori condiviso e riconoscibile; mantiene e potenzialmente allarga la rete degli interlocutori e dei soggetti attivi che possono partecipare alle decisioni; infine crea una diversa cultura della comunicazione e delle relazioni, destinata (...) a generare impatti di innovazione e cambiamento dell’Amministrazione, delle sue capacità di governo di orientamento strategico delle politiche”²⁶.

Il binomio “**partecipazione-comunicazione**” rappresenta un’opportunità per entrambe:

²⁶ (Faccioli 2007 b, 146)

- per la comunicazione perché, grazie al fine partecipativo, si avvicina all'obiettivo a lungo termine di porre sullo stesso livello Amministrazioni e cittadini (rendendo questi ultimi protagonisti attraverso il dialogo e l'ascolto) e favorire i processi di innovazione e di cambiamento;
- per la partecipazione perché la comunicazione può essere una risorsa decisiva per aumentare la qualità e l'efficacia dei percorsi inclusivi e per favorirne la riuscita.

Alla comunicazione pubblica è richiesto di guardare il cittadino non più come mero "target" ma come partner, capace di sviluppare il proprio **empowerment individuale**, ossia di avere accesso e opportunità per costruire un proprio pensiero e di poter arricchire le proprie competenze su un tema.

Una strategia comunicativa a supporto di processi partecipati che voglia essere efficace deve essere pianificata da un punto di vista strategico, mirata per i singoli attori, deve adottare linguaggi diversificati e integrare l'impiego di strumenti consolidati con quelli multimediali per comunicare, spiegare, motivare e rendicontare.

Contemporaneamente bisogna stimolare la comunicazione su un duplice versante: da un lato le istituzioni dovrebbero rafforzare e diversificare i canali di comunicazione per sensibilizzare e incoraggiare la partecipazione sulle tematiche di interesse comune, dall'altra i cittadini dovrebbero individuare le modalità pubbliche più adatte per rapportarsi con le istituzioni. È importante quindi attivare una filosofia di scambio, in cui vengano soddisfatte sia le esigenze delle istituzioni, sia quelle degli individui, allo scopo di produrre un beneficio sociale per la collettività.

La scelta di attivare un processo partecipativo potrebbe essere legata al tentativo di anticipare potenziali conflitti su una decisione pubblica, prevedendo l'inclusione degli oppositori all'interno del processo decisionale.

Le principali motivazioni che spingono gli amministratori ad attivare processi di tipo inclusivo non rispondono alle esigenze di far conoscere, coinvolgere, favorire il confronto, alimentare i dibattiti pubblici, ma anche ad una scelta strategica legata al tentativo di evitare potenziali conflitti su una decisione pubblica. Si tenta, dunque, di integrare alla democrazia rappresentativa, non sempre in grado di tutelare tutti gli interessi in gioco e le preferenze dei cittadini, forme di “**democrazia partecipativa**”, nella quale i cittadini, singoli o associati, agiscono nei processi decisionali con capacità di iniziativa e ruolo attivo. Non basta più il solo appuntamento elettorale per mantenere saldo il rapporto tra istituzioni e società civile, occorre creare e mantenere canali attivi e permanenti di mediazione e di ascolto, utilizzando strategie di comunicazione ben pianificate e integrate.

Se le Pubbliche Amministrazioni utilizzano la “partecipazione” solo per legittimare decisioni già prese e per fornirgli consenso, la comunicazione perde forza e carattere innovativo, poiché sarà programmata secondo logiche unidirezionali finalizzate a informare i destinatari delle proprie scelte e di convincerli della loro bontà. Questa modalità di “propaganda” si rivela controproducente, soprattutto al giorno d’oggi dove la trasparenza legittima il senso dell’Istituzione stessa, esasperando così la distanza tra P.A. e cittadini.

2.4.1 La pianificazione della comunicazione nei processi partecipativi

È il caso di sottolineare che non sempre all’interno delle Amministrazioni Pubbliche vengono realizzate azioni di comunicazione pianificate in funzione del raggiungimento

di uno scopo specifico. La diretta conseguenza dell'assenza di strategia è la creazione di effetti comunicativi indesiderati, spreco di risorse e inefficacia.

Definire un **Piano di Comunicazione** rappresenta invece un aiuto prezioso per le organizzazioni. In particolare, sono tre le finalità che persegue:

1. **strategica**, in quanto può aiutare l'organizzazione nell'implementazione delle proprie politiche;
2. facilitare **comunicazione integrata**, la convergenza tra le logiche della comunicazione interna e quelle della comunicazione esterna dell'ente;
3. incentivare la **costruzione di relazioni bidirezionali** tra l'organizzazione e i suoi pubblici di riferimento. Si tratta di relazioni consapevoli e costanti nel tempo, finalizzate alla co-produzione di senso e significati nello scambio comunicativo tra l'ente e i suoi destinatari.

È importante definire un Piano di Comunicazione perché è uno strumento che attribuisce valore strategico alla comunicazione accompagnando le Amministrazioni verso un reale cambiamento.

Il primo passo è la **pianificazione della strategia di comunicazione integrata** che parte dall'analisi del contesto e dello scenario, la definizione degli obiettivi di comunicazione, del target, del linguaggio, del tono, degli strumenti e dei canali più adeguati. In definitiva, la definizione della **strategia comunicativa**, ossia la traduzione dell'obiettivo in azioni e strumenti di comunicazione.

Nel caso di un processo partecipato, sarebbe più opportuno improntare una strategia differenziata, qualora si volesse coinvolgere l'intera cittadinanza e non un gruppo selezionato di cittadini. Una **strategia comunicativa efficace e integrata**, in grado di

“coinvolgere e motivare alla partecipazione, di incidere positivamente sull’immagine e sulla credibilità delle istituzioni, di offrire maggiore qualità ai processi partecipati e di rendere effettivo e concreto il diritto a partecipare alla gestione della cosa pubblica”.

Si traduce in una comunicazione che doni all’Amministrazione meno “autoreferenzialità” e più vicinanza ai cittadini, attraverso un linguaggio non burocratico ma **informale, esplicativo e semplificato**; che utilizzi uno stile comunicativo che rispecchi la **nuova identità dell’Amministrazione**, non più chiusa, formale, gerarchica e verticale ma relazionale, inclusiva e dialogica; che entri in contatto con il cittadino attraverso un’interazione diretta o mediata.

È importante nei processi inclusivi rendere evidenti quali sono **i vincoli della partecipazione**: deve essere chiaro che è sempre l’Amministrazione ad esser titolare della decisione finale e che il contributo dei cittadini serve a mirare all’efficacia, all’efficienza e a comprendere le esigenze dei destinatari.

Bisogna parallelamente coinvolgere tutti gli attori interni dell’Amministrazione, perché una maggiore conoscenza, anche da parte di coloro che non partecipano direttamente alla progettazione, rafforza il senso di appartenenza e garantisce la collaborazione tra uffici.

Gli attori interni coinvolti direttamente nei processi di partecipazione sono:

- lo **sponsor politico** che si prende in carico il processo;
- il **gruppo di lavoro** che, formato sui temi della partecipazione e sulla questione da porre alla discussione, gestisce il processo e segue anche le attività di comunicazione;

- il **comitato promotore** può essere ai confini tra interno e esterno dell'Amministrazione;
- a volte sono presenti dei **consulenti esterni esperti di metodologie partecipative**, sia per il supporto nella progettazione e realizzazione dell'evento, sia per l'attività di negoziazione e gestione di eventuali conflitti;
- il coinvolgimento dei **comunicatori pubblici** avviene sin dall'inizio del processo e per qualsiasi altra fase successiva.

La comunicazione deve, inoltre, **monitorare il lavoro e controllare il fattore tempo**, per evitare che i lunghi periodi di lavoro, che caratterizzano queste attività, non si traducano in un calo della tensione e dell'attenzione da parte dei cittadini. Bisogna perciò produrre con tempestività documentazioni, infografiche, report che mantengano viva la partecipazione.

Nella fase conclusiva del processo inclusivo le attività di **comunicazione e rendicontazione dei risultati dell'evento e gli esiti del lavoro** sono cruciali in quanto finalizzati a rendere l'Amministrazione trasparente. Inoltre è importantissimo spiegare le scelte compiute e le ragioni che hanno portato a scartare le soluzioni alternative. Il rischio, se non viene perseguita una buona comunicazione, è che gli attori che non vedranno realizzate le iniziative che hanno proposto potrebbero influenzare l'opinione pubblica.

Altra attività da avviare durante la fase comunicativa conclusiva del progetto, sono:

- **far parlare del progetto** affinché si rafforzi la credibilità delle intenzioni della P.A. anche attraverso le parole dei cittadini
- **tenere vive e rafforzare le relazioni** con i soggetti che sono già stati coinvolti, dal momento che sono, in qualche modo, importanti testimoni del processo.

2.4.2 Il web può davvero supportare la partecipazione?

L'elemento che caratterizza l'e-Democracy, come scritto precedentemente è la possibilità per i cittadini di attivare connessioni, tra di loro e con le istituzioni, attraverso l'uso di strumenti digitali.

Tra i diversi obiettivi dell'e-Democracy si prefigura la **partecipazione diffusa ai processi decisionali**: coinvolgere i cittadini, singoli o associati, nei processi decisionali delle istituzioni, attraverso le ICT (e-Participation). L'**e-Participation** è riferita soprattutto alla partecipazione attiva, diretta e continuativa dei cittadini.

Una spinta importante nella promozione delle ICT come strumenti per incentivare la partecipazione dei cittadini nei processi decisionali, è arrivata dall'Unione Europea, la quale ha richiesto un impegno ai Paesi Membri al fine di rendere effettiva l'e-Democracy. La "partecipazione elettronica" mira a rendere le scelte comunitarie più aperte alle proposte e alle esigenze della società civile.

Si distingue l'e-Participation in:

- **informazione**, flusso di informazione unidirezionale dall'Amministrazione ai cittadini (es. newsletter inviate a cittadini iscritti, notizie pubblicate sull'home page del sito dell'istituzione ecc.). Si tratta di una preconditione per la partecipazione;
- **consultazione**, flusso a due vie dove i cittadini sono chiamati a dare un feedback alle istituzioni. È previsto un ruolo più attivo e propositivo da parte della società civile (es. forum pubblici, blog, chat a tema con gli amministratori pubblici ecc.);
- **partecipazione attiva**: il cittadino è chiamato a intervenire nei processi decisionali di politica pubblica (es. lavori di gruppo aperti, processi di dialogo ecc.).

La partecipazione elettronica presenta il vantaggio di poter coinvolgere un numero potenzialmente elevato di cittadini a costi ridotti rispetto a quelli necessari per organizzare una partecipazione “fisica”.

Nonostante ciò sono presenti alcuni limiti:

- il **digital divide**, ossia i problemi di accesso e di alfabetizzazione informatica, risolvibile solo attraverso ingenti investimenti in formazione²⁷;
- il **contesto sociale e la cultura civica**, non ancora sensibilizzata né verso la partecipazione né verso l'e-Democracy, attività verso la quale ancora il cittadino non prova fiducia.

Dopo l'iniziale ottimismo verso questi modelli di democrazia, oggi queste posizioni sembrano essersi attenuate in modo significativo. Il dubbio è se il web, nonostante i nuovi spazi di “**comunicazione orizzontale**” e la facilità di circolazione delle informazioni e delle idee, possa supportare effettivamente i processi democratici.

Queste forme partecipative digitali hanno una reale incidenza sui processi decisionali pubblici? Riescono a stimolare la partecipazione dell'intera collettività oppure solo tra i cittadini più o meno informati e attivi?

Diventa strategico che nella pianificazione della comunicazione, i contenuti siano indirizzati a promuovere l'idea la partecipazione favorisca decisioni migliori proprio perché condivise e a responsabilizzare i cittadini, rendendoli soggetti attivi e responsabili.

Se il fine è questo, la comunicazione ha il dovere di rendere effettivo il diritto dei cittadini alla partecipazione raggiungendo l'intera collettività, utilizzando **canali e strumenti diversificati** che non penalizzino le fasce deboli e più emarginate.

²⁷ Non solo ai cittadini ma anche ai dipendenti della P.A.

La soluzione potrebbe essere quella di adottare una strategia **multicanale** per promuovere un percorso partecipativo, ponendo dovuta attenzione alla scelta degli strumenti più idonei a stimolare i processi inclusivi. Nei momenti cruciali del processo la P.A. dovrebbe utilizzare e integrare strumenti online e offline secondo una strategia continuativa e parallela: *“il giornale per lanciare l’iniziativa e interessare i cittadini; l’e-mail per coinvolgere direttamente un elenco di attori precisi e scelti (associazioni, ecc.); un kit ad hoc fatto di newsletter, questionari e documenti; forum strutturati e forum Delphi per procedere ad un vero e proprio sondaggio; un sito dedicato e URP coinvolti come ‘soggetti moltiplicatori’ del progetto in quanto formatori dei cittadini, luoghi di facile accesso al processo partecipato che si tiene on line e in quanto semplici informatori”*²⁸.

Solitamente il **web** è tra gli strumenti di comunicazione più utilizzati: offre visibilità a costi ridotti e l’opportunità di creare forum o blog nei quali informare e dialogare sul tema oggetto della partecipazione. Per trasmettere la percezione di “vicinanza” della P.A. sarà più adatto utilizzare degli spazi web, connessi ai siti istituzionali per fare legittimità al progetto, ma che:

- offrano spazio alle domande degli utenti e mostrino le risposte dell’Amministrazione;
- diano la possibilità di poter scaricare/caricare documenti e informazioni;
- prevedano la possibilità di un feedback da parte degli utenti;

Gli **strumenti web 2.0** risultano essere i più coerenti con gli scopi della democrazia deliberativa poiché i più adatti alla creazione di una relazione bilaterale tra Amministrazione e cittadino.

²⁸ (Faccioli 2007a, 15-16).

Nell'ambito dei processi inclusivi è possibile individuare due modelli comunicativi principali. Il primo raggiunge i cittadini in modo formale e poco invasivo utilizzando canali di comunicazione **indiretta** (opuscoli, newsletter, manifesti). Il secondo, invece, è un modello di comunicazione di **animazione territoriale (outreach)**: un insieme di pratiche che rendono partecipativa anche la fase di comunicazione. L'animazione territoriale *“consiste infatti nel raggiungere i cittadini là dove essi vivono, lavorano o si aggregano e nel comunicare con loro attraverso forme non solo verbali e dialogiche, ma anche fisiche e spesso a carattere ludico”*. L'informazione sull'inizio del processo partecipativo, in questo modo, avviene attraverso: feste, eventi, passeggiate di quartiere, incontri pubblici nei luoghi ad alta frequentazione come mercati, piazze, bar, scuole, luoghi di lavoro. La comunicazione diretta è particolarmente efficace perché sicuramente più incisiva e individuale- si stabilisce un rapporto personale e di fiducia con il cittadino-. Un approccio sperimentale ai pubblici prevederebbe la partecipazione degli attori anche nel processo di comunicazione che accompagna il progetto di democrazia deliberativa. Si tratta di un modello di difficile realizzazione ma che rafforzerebbe le relazioni tra i partecipanti e l'ente promotore.

Per concludere, quando si parla di comunicazione pubblica dovrebbe essere insito nel concetto stesso l'idea di partecipazione, riferendosi ad un ambiente nel quale gli interlocutori e i loro contenuti hanno stesso peso e stesso valore nei processi decisionali. Ma si tratta di un'attività coraggiosa poiché l'ascolto espone inevitabilmente a dei rischi e non tutti, amministratori e politici, sono in grado di (o vogliono) gestirli.

Capitolo 3

3.1 Il Comune di Messina

A conclusione del percorso universitario, come tirocinio curriculare, ho scelto un'esperienza che mi portasse a “toccare con mano” cosa volesse dire Pubblica Amministrazione e cosa significasse, in questo contesto, Comunicazione Pubblica. Così nel novembre 2017 ho iniziato uno stage di 150 ore nel Comune di Messina nel dipartimento Servizi al Cittadino.

Sono stati mesi proficui per la mia ricerca nel campo delle strategie di comunicazione pubblica in particolare nei processi partecipati. È stato fondamentale per comprendere quanto è grande il divario fra teoria e realtà. Non basta solamente elencare quelle che sono le criticità a cui si va incontro, sia nella digitalizzazione della P.A. sia nelle strategie di comunicazione, per capire quanto ogni giorno l'amministrazione venga bloccata da resistenze culturali, che tante volte non sono altro che lo specchio di assenza di competenza e dalla burocrazia.

Sotto tanti aspetti il Comune di Messina è al passo (almeno a primo sguardo) con i tempi e con le normative: il sito ha un dominio .gov e rispetta il design delle linee guida del 2015, ha una pagina facebook, promuove processi partecipati, organizza indagini di customer satisfaction.

Ma nella realtà sono pratiche finalizzate al raggiungimento di obiettivi o al mero rispetto delle nuove pratiche previste dalla riforma?

Inizia qui un viaggio verso i progetti più interessanti per i temi della ricerca effettuata.

3.2 Processi Partecipati

Figura 11



Report Piano Strategico Messina2020

Nel periodo 1998-2005 alcune città italiane, in vista dei finanziamenti comunitari, hanno elaborato piani strategici urbani: nei paesi dell'Unione Europea il *piano strategico* è la forma più utile e necessaria, per la progettazione di efficaci politiche e strategie di sviluppo *urbane* ed è quindi divenuto, negli anni, il principale strumento di programmazione e pianificazione territoriale in uso nelle città. Il *piano strategico* delle città non è previsto da alcuna normativa: è la volontà degli **attori locali** ad essere coinvolti, assumere la responsabilità e **partecipare** attivamente al processo che giustificano e legittimano il piano.

All'interno di questo quadro, la città di Messina ha accolto la sfida.

Il Piano Strategico di Messina 2020 (fig.11), elaborato nel 2008, si fonda sulla *“costruzione collettiva di una visione **condivisa** del futuro del territorio, attraverso processi di partecipazione, sia come un patto fra amministratori, cittadini e partner diversi per realizzare tale visione attraverso una strategia e conseguenti progetti interconnessi, giustificati, valutati e condivisi, che come coordinamento nelle*

assunzioni di responsabilità dei differenti attori nella fase di realizzazione di tali progetti”.

Essendo un programma complesso, con diversi livelli di integrazione, e coinvolgendo una molteplicità di interessi economici e sociali, il Piano non può che risultare uno **strumento multiattoriale**. Riprendendo alcune indicazioni dalle migliori esperienze europee in tema di programmazione complessa, viene proposta così una forte interazione tra i diversi attori coinvolti nel processo e nei singoli interventi, riunendo le diverse forze in commissioni tematiche. Il processo di coinvolgimento attivo degli abitanti, destinatari degli interventi, e degli stakeholder rappresenta elemento di forte caratterizzazione del percorso di pianificazione strategica. La cittadinanza è stata invitata alla partecipazione attraverso un avviso pubblico diffuso grazie ai media tradizionali, mentre gli stakeholder individuati hanno ricevuto una lettera. Una volta avviati i lavori, gli attori sono stati divisi in quattro commissioni tematiche su:

1. l'organizzazione fisica della città e le infrastrutture materiali;
2. le infrastrutture immateriali della ricerca e dell'innovazione;
3. servizi per lo sviluppo locale dei territori;
4. reti per la solidarietà e impresa sociale.

Il piano strategico di Messina non nasce dal niente ma si pone in continuità rispetto ad una serie di iniziative, ad un percorso che la città di Messina sta portando avanti oramai da diversi anni. Punto di partenza naturale è dato, in particolare modo, dalle risultanze del Forum civico, esercizio di riflessione allargata sulla strategia di sviluppo per la città. Risultato cardine del Forum è in prima istanza la riaffermazione del ruolo metropolitano di Messina, area urbana fornitrice di servizi al territorio circostante.

Dal piano strategico Messina 2020 sono state attivati, sempre nell'ambito dei fondi europei, numerosi progetti a carattere partecipativo per la riqualificazione della città.

3.2.1 Piano Regolatore Condiviso (P.I.C.O.)

Il processo adottato nel 2013, che ha previsto tre fasi (ascolto, condivisione, approvazione), è stato denominato **PiCo - Piano Regolatore Condiviso** (fig.12).

L'amministrazione comunale ha promosso, ai fini della partecipazione al progetto, una sorta di **call for papers**, chiedendo ai cittadini di inviare le proprie proposte; sono state, inoltre coinvolte le sei circoscrizioni della città, nelle cui sedi si sono svolti degli incontri mirati all'ascolto, allo scambio di idee, al coinvolgimento del cittadino comune e non solo degli addetti ai lavori.

L'assessore all'Urbanistica Sergio De Cola ha sottolineato che *“l'Amministrazione comunale intende che il nuovo strumento urbanistico sia fortemente condiviso con i cittadini, che possono proporre iniziative ed ipotesi progettuali che in futuro saranno tema di confronti. La stesura del nuovo piano rappresenta un momento importante per la vita della città e per raggiungere questo obiettivo sono in distribuzione depliant informativi per contribuire alla definizione del documento urbanistico, al fine di garantire una qualità della vita più elevata ed un futuro migliore per costruire la Messina che vorremmo per noi e per le generazioni future”*,

In particolare chi desiderava partecipare all'iniziativa del “PiCo” ha consegnato la proposta stampata su carta presso la sede della propria circoscrizione, con un testo di lunghezza massima di 2 pagine in busta chiusa, o inviando un messaggio di posta elettronica all'indirizzo pico@comune.messina.it oppure utilizzando Google Earth e creando un segnaposto localizzato nella zona di interesse, inserendo i propri dati e il proprio commento nel campo e quindi inviando il segnaposto all'indirizzo pico@comune.messina.it. Il testo doveva contenere indicazioni relative a nuovi spazi urbani; servizi ed attrezzature (strade, piazze, parchi o scuole); nuove costruzioni o

interventi su quelle esistenti; la comprensione delle potenzialità del territorio; la conoscenza delle aspettative dei cittadini; o anche proporre un aggettivo da associare alla città o uno slogan che descriva lo spirito del piano. Le idee progettuali dovevano riguardare i temi dell'ambiente, verde pubblico e rifiuti; i luoghi pubblici di incontro, piazze, parchi e spazi gioco; la riqualificazione dei quartieri, la dotazione di servizi e il recupero di edifici; la mobilità urbana, accessibilità, parcheggi ed aree pedonali.

Figura 12

Come inviare le proposte?

Chi vuole partecipare a questa iniziativa, denominata **PiCo** (Piano Condiviso), può fare pervenire le proprie proposte secondo una delle modalità di seguito descritte.

1. Consegnando la proposta stampata su carta presso la sede della propria circoscrizione. Il testo dovrà avere una lunghezza massima di 2 pagine e dovrà essere consegnato in busta chiusa.
2. Inviando un messaggio di posta elettronica all'indirizzo piko@comune.messina.it.
3. Utilizzando Google Earth (il software in italiano è scaricabile gratuitamente dal sito www.google.it/intl/it/earth/) e creando un segnaposto localizzato nella zona di interesse inserendo i propri dati e il proprio commento nel campo e quindi inviando il segnaposto all'indirizzo piko@comune.messina.it.

Qualunque sia la modalità di presentazione delle proposte è necessario indicare: i dati del proponente o dei proponenti nel caso in cui più persone intendano sostenere un'unica idea; una breve descrizione; il motivo della proposta; quale categoria di cittadini potrebbe beneficiare di tale iniziativa.

Inoltre, chi lo desidera, può indicare a quale (o quali) dei seguenti temi fa riferimento la proposta presentata:

1. **Ambiente** (es.: verde pubblico, rifiuti...)
2. **Luoghi pubblici di incontro** (es.: piazze, parchi, spazi gioco...)
3. **Riqualificazione dei quartieri** (es.: dotazione di servizi, recupero edifici, ...)
4. **Mobilità urbana** (es.: accessibilità, parcheggi, aree pedonali, ...)
5. **Altro...**

Contatti:

web: www.comune.messina.it
 mail: piko@comune.messina.it

[f](#) /Pianoregolatorecondiviso

PiCo
Piano regolatore Condiviso

Ridisegniamo la nostra città

Avvio del nuovo piano regolatore di Messina

<http://www.comune.messina.it/il-comune/piano-regolatore-condiviso/default.aspx>

3.2.3 Messina Beni Comuni

Il "Laboratorio Messina per i beni comuni e le istituzioni partecipate", viene istituito dalla Giunta comunale il 30 gennaio 2014. Il successivo 3 aprile, attraverso un

comunicato, stampa viene convocato al Comune un incontro-dibattito (il primo di una serie) sul tema "Amministrare i beni comuni. Pratiche costituenti per un nuovo diritto".

“Gli obiettivi del Laboratorio Messina per i Beni Comuni e le Istituzioni Partecipate sono: la definizione di specifiche proposte, rivolte alla Giunta ed al Consiglio Comunale in materia di realizzazione e di riforma di istituzioni partecipative del Comune di Messina, per la configurazione di un percorso di democrazia partecipativa e diretta, relativo alla determinazione ed all'attuazione delle politiche di indirizzo a livello locale”.

Sempre attraverso il sito del Comune si è informata la cittadinanza dell'incontro con i consigli di circoscrizione. L'assessore all'autogestione dei beni comuni, Daniele Ialacqua ha spiegato che: *“L'obiettivo della riunione è condividere il percorso tra le istituzioni comunali, avviato dalla giunta Accorinti ed i cittadini, al fine di garantire un'ampia partecipazione all'amministrazione del comune”.* Grazie alla partecipazione è possibile infatti approfondire le reali e concrete esigenze del territorio, la comunicazione con i cittadini diviene fondamentale per agevolare i lavori del forum del Laboratorio, che sono stati aperto a tutti, per avanzare idee e proposte che aiutino ad elaborare strumenti per l'attuazione ed il miglioramento della partecipazione dei cittadini alla gestione amministrativa della città.

La prima assemblea dei componenti del Forum del “Laboratorio Messina per i beni comuni e le istituzioni partecipate” si è svolta il 13 maggio 14. All'ordine del giorno erano previste la regolamentazione interna e la calendarizzazione dei lavori del Forum,

l'organizzazione delle aree tematiche. Le iscrizioni per la partecipazione ai lavori, aperte a tutti i cittadini, sono state effettuate sul sito www.benicomuni.me²⁹

Nel marzo del 2015 il **Laboratorio per i beni comuni e le istituzioni partecipate** (fig. 13), ha tenuto circa 10 tavoli di discussione e di scrittura condivisa che hanno coinvolto altrettanti gruppi di cittadini e associazioni. Alla fine del percorso si è approdati al **Forum Plenario degli abitanti e dei cittadini**, composto da tutti gli iscritti al Laboratorio, per gli ultimi eventuali emendamenti e per la sua approvazione. Il voto è stato riservato ai soli iscritti al Forum del Laboratorio. La bozza della proposta è stata inviata per conoscenza al Sindaco, alla Presidenza del Consiglio Comunale e ai presidenti delle Circoscrizioni territoriali; ed è stata resa acquisibile da chiunque desideri attraverso il sito del Laboratorio e sulla pagina Facebook Laboratorio Messina Beni Comuni.

Nel 2017 la proposta di regolamento approda in consiglio comunale. Si tratta del lavoro di tantissime persone che hanno deciso di mettersi in gioco all'interno del Laboratorio per i beni comuni e le istituzioni partecipate, discutendo, avanzando proposte e deliberando in maniera collettiva.

Figura 13



<http://www.labsus.org/2014/12/messina-per-beni-comuni-e-le-istituzioni-partecipate/>

²⁹ Sito che attualmente non è presente sul web

3.2.3 Messina Capitale della Cultura 2020

“Venerdì 30 giugno, alle ore 17.30, nella Sala Ovale di Palazzo Zanca, si svolgerà la prima assemblea cittadina convocata dall’assessore alla Cultura, Federico Alagna, per la definizione strategica del progetto per Messina Capitale della Cultura 2020. Nel corso dell’incontro, aperto a tutti coloro che vorranno dare il proprio contributo, sarà illustrato il percorso di candidatura e saranno definiti, con libera discussione e metodi partecipativi, i temi che costituiranno il fulcro della candidatura e le procedure da seguire nelle fasi successive.”

Figura 14



<http://www.comunemessina.gov.it/ufficio-stampa/messina-capitale-della-cultura-2020-venerdi-6-la-presentazione-del-dossier-di-candidatura/>

È con questo comunicato stampa che il Comune di Messina annuncia, nel 2017, alla cittadinanza la volontà di coinvolgerla nella preparazione di una proposta di candidatura della città dello Stretto a Capitale della Cultura 2020 (fig.14), ritenendo fondamentali, a tale scopo, idee, esigenze, ma anche le conoscenze storico-culturali degli stessi messinesi. Ogni contributo, anche il più piccolo, potrà così confluire, una volta elaborato, in un unico dossier di 60 pagine, che sarà il documento ufficiale da presentare nel mese di settembre.

Consapevole dell'elevata improbabilità che Messina potesse vincere, l'assessore alla cultura Alagna all'apertura dell'assemblea, ha dichiarato che delle idee raccolte durante i lavori partecipati, sarà fatto tesoro per un domani. Un approccio positivo per fare sentire il cittadino parte integrante di un progetto ambizioso: quello della gestione partecipata della Res Pubblica. L'amministratore così non vuole scoraggiare quanti aderiranno, ma li sprona ad essere concreti e, al contempo, consapevoli del fatto che comunque dovesse andare non si sarà trattato di lavoro sprecato.

Le indicazioni, contenute nel bando del Ministero dei beni Culturali, riguardo alla progettualità, fanno riferimento alla valorizzazione del patrimonio storico, artistico ed ambientale; infrastrutture, integrazione sociale, attrazione turistica, innovazione imprenditoriale e nuove tecnologie. È su questo che, nel corso di una serie di appuntamenti, si sono confrontati i tanti partecipanti: rappresentanti di associazioni studentesche e culturali, giornalisti, artisti, storici dell'Arte, professionisti, musicisti, privati cittadini e 15 partner istituzionali che daranno vita ad un vivace dibattito.

Il mare, la storia di Messina "città di passaggio e cosmopolita", l'arte culinaria, i grandi nomi (Antonello da Messina e Filippo Juvarra) hanno unito e diviso l'assemblea sulla scelta di un filo conduttore del progetto.

"Messina 2020, crocevia di popoli e culture" questo il titolo del dossier inviato infine a Roma e rispetto al quale l'assessore Alagna ha chiarito trattarsi di: "un piano culturale strategico, condiviso e concordato da una pluralità di soggetti, che assorbe e accoglie, a partire dalla visione della città porto di Matvejevic, la pluralità di identità, spesso in contraddizione tra loro, di cui è fatta la città. *"A eccezione di quelle economicamente più impegnative – ha concluso l'amministratore- la maggior parte delle iniziative proposte*

saranno realizzabili indipendentemente dal successo della candidatura³⁰ basterà, quindi, la volontà delle istituzioni e degli attori coinvolti di portarle avanti congiuntamente”.

3.2.3 Piano Urbano Mobilità Sostenibile (P.U.M.S.)

Il PUMS (Piano Urbano Mobilità Sostenibile, fig. 15) del Comune di Messina è un piano strutturale e strategico di lungo periodo (circa 10 anni) che punta a mettere in campo delle iniziative per rendere più sostenibile la mobilità.

Figura 15



<https://www.pumsmessina.it/>

In via preliminare sono stati individuati 7 piani attuativi:

- 1) Integrazione tra i Sistemi di Trasporto
- 2) Sviluppo del Trasporto Pubblico
- 3) Sviluppo di Mobilità Pedonale e Ciclistica
- 4) Mobilità Condivisa e diffusione Mezzi a Basso Impatto
- 5) Logistica Urbana
- 6) Sicurezza Stradale
- 7) Rete Infrastrutturale

³⁰ Messina non ha vinto

Il Comune di Messina ha lanciato così il sito per un “Pums partecipato e condiviso” all’indirizzo www.pumsmessina.it e prevede tre differenti momenti (fig. 16):

Figura 16



E' inoltre programmata una serie di incontri pubblici con la cittadinanza (forze politiche, sindacali, rappresentanze di categoria, associazioni e movimenti civici, ecc.) finalizzati al confronto sui temi del **PUMS**. Le date saranno rese pubbliche su questo sito nonché attraverso comunicati stampa e canali social.

<https://www.pumsmessina.it/un-piano-partecipato-e-condiviso/>

La stesura del PUMS richiede il coinvolgimento della cittadinanza al fine di costruire uno strumento di governo della mobilità quanto più condiviso e rispondente alle esigenze reali della comunità.

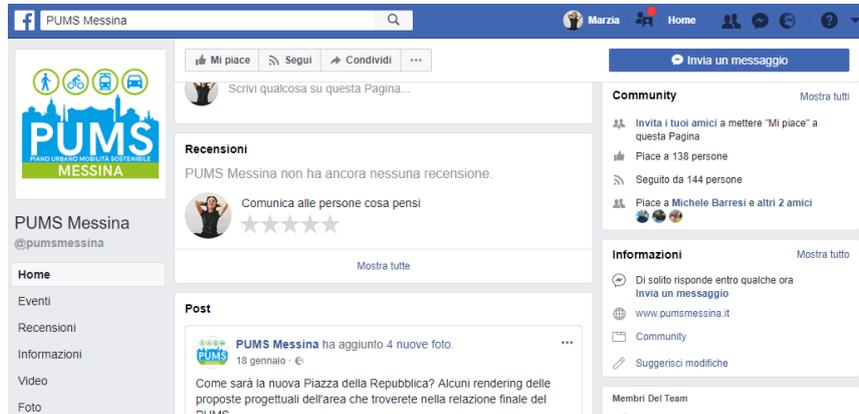
A tal fine l'Amministrazione Comunale ha chiesto ai cittadini messinesi, individualmente o attraverso proprie organizzazioni sociali, di voler partecipare alla sua elaborazione inviando proposte, suggerimenti, informazioni utili, secondo le modalità che vengono indicate sul sito (sia via web che attraverso posta tradizionale)

È stata inoltre programmata una serie di incontri pubblici con la cittadinanza (forze politiche, sindacali, rappresentanze di categoria, associazioni e movimenti civici, ecc.).

Le date degli incontri sono rese pubbliche sul sito nonché attraverso comunicati stampa e canali social.

Sarà interessante a fine progetto poter analizzare i dati di partecipazione visto e considerato che l'attività comunicativa social (fig.17) è praticamente inesistente.

Figura 17



<https://www.facebook.com/pumsmessina/>

3.3 The Democratic Society

Messina è una delle tre città europee in cui è stato sperimentato un progetto-pilota del Consiglio d'Europa.

Il lavoro di collaborazione è stato portato avanti insieme al Consiglio d'Europa e The Democratic Society, sul tema della democrazia partecipativa. I temi riguardano la democrazia partecipativa e l'interculturalità delle città; il primo aspetto permette di migliorare l'azione di governo attraverso la trasparenza e la partecipazione.

“Messina Town Hall Pilot”, è stato l'evento pubblico di lancio dell'incubatore per la democrazia a Messina, organizzato dal Comune di Messina e The Democratic Society in collaborazione con il Consiglio d'Europa.

Gli attori chiave di partecipazione della città sono stati cittadini, ONG, funzionari comunali, politici e altri attori della società civile con cui si è discusso e riflettuto insieme sulle sfide e sulle opportunità della partecipazione attiva.

Gli obiettivi dell'incubatore sono riunire gli attori chiave di partecipazione delle città al fine di creare forme innovative di democrazia; ascoltare cosa non ha funzionato e come potere affrontare tali criticità; lasciarsi ispirare da relatori esterni; lavorare insieme per definire le principali sfide e opportunità democratiche e della partecipazione attiva dei cittadini nel processo decisionale.

L'incubatore è servito a creare insiemi di intenzioni condivise per un'efficace collaborazione tra il livello locale e quello europeo.

Quanto emerso è stato restituito in occasione del "Forum mondiale della democrazia", che si è tenuto a Strasburgo, dall'8 al 10 novembre 2017, e sarà tradotto in azioni concrete di indirizzo per il Consiglio d'Europa.

Il Town Hall Pilot di Messina ha scelto la metodologia del "World Café". I tavoli di lavoro sono stati cinque, di cui quattro orientati genericamente sul tema della partecipazione ed uno focalizzato sulla città di Messina.

I partecipanti hanno avuto a disposizione circa 20 minuti per discutere sui temi relativi al coinvolgimento dei cittadini al fine di rendere il processo maggiormente accessibile; alla percezione attuale dell'impatto che i cittadini hanno sul processo decisionale; al ruolo dei politici nella partecipazione democratica e su quello della partecipazione attiva dei cittadini in democrazia; alle pratiche partecipative che potrebbero portare ad un coinvolgimento della cittadinanza per la riappropriazione del fronte mare.

In ciascun tavolo era presente un "padrone di casa", precedentemente selezionato e formato, che ha avuto il compito di sollecitare e garantire l'intervento di tutti i

partecipanti, prendere appunti, sintetizzare quanto emerso al gruppo successivo in modo tale da favorire lo scambio e la contaminazione delle idee.

Il World Café è un metodo efficace per dare vita a conversazioni informali vivaci, concrete e costruttive su questioni che riguardano il lavoro, la vita di un'organizzazione o di una comunità. Mira a promuovere partecipazione ed empowerment, che consente, inoltre, di riunire un numero relativamente grande di persone che hanno, però, l'opportunità di discutere e riflettere in piccoli gruppi.

L'organizzazione dell'evento in questo caso è stato affidato a “The Democratic Society”, la quale ha provveduto alla selezione dei partecipanti, scelti anche sulla base del loro interesse per la partecipazione, alla loro capacità di riflettere e partecipare a una discussione costruttiva. Grazie al lavoro degli organizzatori i quali hanno contattato e parlato con tutti i potenziali partecipanti, il tasso di partecipazione è stato molto alto e i cittadini avevano ben chiaro cosa ci si aspettava da loro. Tutti sono stati partecipi e coinvolti e il formato scelto – il World Café – è stato un format utile per l'emersione dell'intelligenza collettiva.

Il Consiglio d'Europa, inoltre, ha attivato i principali canali comunicativi con la cittadinanza assicurandosi un'ampia copertura nella stampa, inclusa la televisione locale, dimostrando l'importanza dell'evento.

3.4 L'indagine di Customer Satisfaction

Ad ottobre 2017 all'interno del Comune di Messina è stata avviata un'indagine online di Customer Satisfaction rivolta sia ai cittadini che ai dipendenti, con l'obiettivo di valutare la qualità dei servizi e misurare la soddisfazione degli utenti, come disposto

dalla direttiva del ministro della Funzione Pubblica sulla rilevazione della qualità percepita dai cittadini. Promossa dall'assessora alle Politiche Sociali, con delega ai Servizi al cittadino, Antonina Santisi, e attuata dall'Ufficio Customer Satisfaction nella figura della Sociologa Daniela Catanoso, l'attività d'indagine si struttura attraverso la compilazione di un questionario disponibile sul sito istituzionale del Comune www.comune.messina.gov.it, sull'homepage nella sezione 'Servizi online', con la scritta "Indagine sulla Soddisfazione dell'Utente".

La partecipazione all'indagine è rivolta ai cittadini che in qualsiasi forma, via mail, telefono o sportello, usufruiscono o entrano in contatto con gli uffici o i servizi dei vari Dipartimenti comunali. *"L'iniziativa"*, come si legge nel comunicato stampa pubblicato dal Comune, *"aiuterà l'Amministrazione ad eventuali azioni di miglioramento nei diversi settori e si inquadra nelle misure organizzative di sistema sui controlli interni"*.

L'attività di indagine di Customer Satisfaction, tutt'ora in corso, è stata pubblicizzata attraverso un comunicato stampa e l'affissione di volantini nelle porte degli uffici del comune, con il payoff "Valuta il Servizio". Ad una prima rilevazione, dopo circa un mese, l'ufficio competente ha ritenuto necessario, vista la scarsa partecipazione, di ricordare alla cittadinanza la possibilità di compilare il questionario attraverso un ulteriore comunicato stampa. Si è notato che, dopo la pubblicazione del primo e del secondo comunicato, il numero di utenti che portavano a termine la compilazione del questionario cresceva (anche se non parallelamente agli utenti che, probabilmente incuriositi, lo visualizzavano solamente). Ma l'incremento più significativo si è avuto quando, in una settimana di dicembre, gli studenti dell'"Istituto Tecnico Economico Statale A. M. Jaci", all'interno della convenzione "Alternanza Scuola-Lavoro" firmata

con il Comune, hanno somministrato personalmente agli utenti dei servizi il questionario. In quel caso la risposta dei cittadini è stata molto elevata.

Al 31 dicembre del 2017, sono stati rilevati tutti i dati dell'indagine ed è stata effettuata la prima analisi³¹. Dalla delibera, approvata dalla giunta comunale il 27.03.2018 con oggetto "Adempimenti Customer Satisfaction", si evince che hanno partecipato 331 utenti. Di questi:

Professione	
Altro	1,4%
Casalanga	6,5%
Dirigente	1,4%
Disoccupato	1,4%
Giornalista	1,0%
Impiegato Comune di Messina	11,3%
Impiegato Pubblica Amministrazione	17,1%
Impiegato Settore Privato	15,7%
Lavoratore autonomo	19,8%
Pensionatore	11,3%
Studente	13,3%

Fascia d'età	
19 - 25 anni	14,8%
26 - 35 anni	11,2%
36 - 45 anni	19,1%
46 - 55 anni	25,7%
56 - 65 anni	17,1%
Fino a 18 anni	4,6%
oltre 65 anni	7,6%

Titolo di studio	
Diploma	48,0%
Laurea	26,4%
Licenza elementare	0,7%
Licenza media	13,9%
Nessuno	0,7%
Post Laurea	10,5%

Per quale motivo ha contattato l'ufficio?	
Motivi professionali	18,7%
Risoluzione di problemi concernenti la sua persona o il suo nucleo familiare	26,6%
Informazione sui servizi comunali	6,3%
produzione di certificati per sé o la sua famiglia	27,4%
informazioni su eventi o manifestazioni	2,8%
Reclami e/o segnalazioni	11,9%
Motivi lavorativi all'interno della Nostra Amministrazione	3,6%
Altro	2,8%

Canale utilizzato per contattare l'ufficio	
Altro	5,3%
Mail	4,9%
Pec	3,5%
Sportello	73,0%
Telefono	13,3%

Tempi di attesa allo sportello	
Sono stato servito subito	38,4%
da 5 a 15 minuti	30,8%
più di 15 minuti	30,8%

Dopo lo studio dell'informazioni ottenute dai questionari, l'Ufficio incaricato ha organizzato dei focus group con i dipendenti dei servizi più utilizzati dagli utenti. Da questi incontri si è compreso, parallelamente ai risultati dell'indagine, che uno dei problemi principali all'interno del Comune è la mancanza di comunicazione interna che causa inevitabilmente una diffusione, verso l'esterno, di informazioni errate nonché uno scarso senso di appartenenza. Così come, altro elemento in comune fra i pareri dei

³¹ Il report, all'aprile 2018, non è stato ancora reso pubblico dall'Amministrazione

dipendenti e quelli degli utenti, è la scarsa formazione del personale: spesso i corsi di formazione sulle riforme, le normative, i nuovi strumenti che gli addetti dovranno operare, non vengono impartiti. Queste sono informazioni fondamentali che permettono di capire dove nascono l'inefficienza e i ritardi del Comune di Messina.

Conclusione

I nuovi media influenzano e focalizzano il potere comunicativo in forme espressive innovative che si riflettono nell'opportunità di stimolare la **partecipazione attiva** dei cittadini al **dibattito politico**, dando origine al fenomeno della **democrazia online**.

Effettivamente alcune caratteristiche della Rete, come gli spazi di aggregazione digitale che danno vita alla **community**, la rendono perfetta per dare voce allo spirito democratico.

Per comprendere come gli scenari sociali influenzino i sistemi politici, è opportuno soffermarsi sull'evoluzione storica delle varie forme di democrazia:

- **democrazia diretta** in cui politici e popolo, posti sullo stesso piano, intervenivano in modo collaborativo grazie a strumenti come referendum abrogativo o confermativo;
- **democrazia rappresentativa**, fondata su un intervento indiretto del popolo che sceglieva coloro che potevano ricoprire le cariche degli organi supremi dello stato e li delegava per agire in sua rappresentanza;
- **democrazia online** nella quale la rapidità di circolazione delle informazioni ha determinato e stimolato una voglia maggiore dei cittadini di partecipare attivamente alle deliberazioni politiche.

Grazie a Internet nasce la speranza di poter istituire uno spazio pubblico, all'interno del quale tutti discutono pubblicamente e alla pari, in grado di attrarre e coinvolgere attivamente tutti i cittadini al mantenimento della "res publica". La possibilità di creare scenari di democrazia online si sviluppa proprio a partire da due caratteristiche principali della Rete:

- la promozione e la diffusione di un continuo **flusso informativo**, al fine di trasformare il cittadino passivo in un cittadino informato e consapevole;
- la partecipazione alle decisioni **comunitaria** e l'opportunità di poter esprimere le proprie riflessioni in merito.

Qual è allora il motivo per il quale la democrazia online non è diffusa?

In parte perché molti italiani ancora non si sentono a proprio agio con la tecnologia, in parte perché la Pubblica Amministrazione non rende facilmente fruibili i pochi servizi digitali presenti: molti di questi non sono utilizzabili sui dispositivi mobile (presenti solo nel 36%).

Non basta solo esser presenti a livello digitale, tutte le informazioni e i servizi che vengono offerti devono anche essere “comunicativi”: esempio sono i dati resi disponibili secondo le norme della **trasparenza** e degli **open data**. Periodicamente la P.A. pubblica una mole pressoché sconfinata di dati messa a disposizione dell'utente, nella maggior parte dei casi sono informazioni *grezze*, per le quali il cittadino medio non possiede gli strumenti per interpretarli. Ciò diventa un ostacolo per soggetti come imprenditori o ricercatori che attraverso gli open data potrebbero ottenere informazioni per supportare startup o condurre studi innovativi.

Il digitale per antonomasia accelera i processi di connessione, la P.A. dovrebbe cogliere questa opportunità per soddisfare la domanda di innovazione dei cittadini in termini di servizi digitali.

Nei mesi trascorsi all'interno del Comune di Messina mi sono resa conto di quanto gli ostacoli più grandi che si incontrano nei processi di modernizzazione del sistema siano causati principalmente dalla mancanza di formazione e dall'assenza delle competenze.

È sorprendente come i dipendenti comunali riescano a far andare avanti la macchina amministrativa nonostante siano privi della strumentazione necessaria (spesso non hanno neanche penna o carta, per non parlare della connessione internet). Altre volte, come per esempio nel caso dell'introduzione del dominio .gov, i dipendenti addetti all'aggiornamento del sito web non hanno ricevuto la formazione adeguata non in termini di upload dei dati ma di tecniche di scrittura e lettura digitale.

Così come non si può parlare di apertura e gestione dei profili social se chi li dovrebbe gestire non ha nemmeno un account personale attivo.

Lo scopo di questa ricerca è quello di dimostrare come la democrazia, la partecipazione e la trasparenza possano realmente realizzarsi attraverso la comunicazione, strumento capace di rendere il cittadino attivo. Ma i bisogni del cittadino si modificano nel tempo, perciò per comprenderli e soddisfarli, è necessario rendere possibile partecipare la Pubblica Amministrazione.

Questo comportamento non si deve esaurire una volta raggiunto l'obiettivo operativo, deve diventare, invece, l'atteggiamento principale della P.A. pronta a servire il cittadino.

Sino a quando la cultura della comunicazione e quindi del rapporto paritetico tra Stato e cittadino, più volte auspicato in queste pagine, non permeerà l'intera Pubblica Amministrazione, non sarà realmente garantita la democrazia.

Bibliografia

Bonelli U., *Open Government e Amministrazione trasparente - Il percorso verso un Governo aperto al dialogo con cittadini e imprese*, Progetto E.T.I.C.A., 2012
Cherubini S., Padula A., *Management dei servizi pubblici. Per lo sviluppo competitivo e la crescita del sistema paese*, Franco Angeli, 2012

Comunicazione della Commissione, del 13 marzo 2001, *e-Europe 2002: Impatto e priorità*, *Comunicazione al Consiglio europeo di primavera*, Stoccolma 23-24 marzo 2001 [COM (2001) 140 def. – Non pubblicata nella Gazzetta ufficiale].

Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento europeo, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni, del 28 maggio 2002 – *Piano d'azione e-Europe 2005: una società dell'informazione per tutti* [COM(2002) 263 def. – Non pubblicata nella Gazzetta ufficiale].

Comunicazione della commissione al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato economico e sociale e al Comitato delle regioni - *Il ruolo dell'e-Government per il futuro dell'Europa* (testo rilevante ai fini del SEE) [SEC (2003) 1038 def. – Non pubblicata nella Gazzetta ufficiale].

Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni - *Il piano d'azione e-Government per l'iniziativa i2010 - Accelerare l'e-Government in Europa a vantaggio di tutti* {SEC(2006) 511} /* COM/2006/0173 def. – Non pubblicata nella Gazzetta ufficiale].

Comunicazione della Commissione Europea, *Debate Europe – dar voce ai cittadini*, IP/08/487, 2008

Comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni del 19 maggio 2010, intitolata «*Un'agenda digitale europea*» [COM(2010) 245 def. – Non pubblicata nella Gazzetta ufficiale].

Direttiva n. 8/2009, art. 4, *Linee guida per i siti web delle PA*, Ministro per la pubblica amministrazione e l'innovazione

De Blasio E., *Democrazia digitale. Una piccola introduzione*. Roma: LUISS University Press, 2014

Formez, *La politica di comunicazione dell'Unione Europea 2000-2016: le principali tappe*, 2016

Padula A., *La comunicazione pubblica: l'evoluzione della normativa*, Materiale didattico LUMSA, 2017

Pontarelli L., *I pubblici, relazioni e segmentazione*, Materiale didattico LUMSA, 2017

Rovinetti A., *Comunicazione Pubblica – Sapere e Fare*, Gruppo24Ore, 2010

Sblendorio T.V., *Comunicare partecipazione. Uno studio per una strategia comunicativa integrata a supporto dei processi inclusivi*, Regione Emilia-Romagna – Servizio Comunicazione, Educazione alla sostenibilità, 2012

Talamo S., *La comunicazione pubblica al servizio della trasparenza totale, da #PASocial proposte di riorganizzazione*, in “Quotidiano Enti Locali & Pa, Il Sole 24 Ore”, 19 maggio 2017

Talamo S., Di Costanzo F., Crudele R., *Social media e P.A., dalla formazione ai consigli per l’uso. Il primo libro “in progress” della nuova comunicazione pubblica*, FormezPA - Area Comunicazione, Editoria, Trasparenza e Progetti Speciali 2018

Tanese A., Negro G., Gramigna A., *La customer satisfaction nelle Amministrazioni Pubbliche. Valutare la qualità percepita dai cittadini*, Rubbettino Editore Srl, 2003

Sitografia

Agenzia Digitale Italia, <http://www.agid.gov.it/agenda-digitale/agenda-digitale-italiana>, ultimo aggiornamento 26.02.2016

Agenzia Digitale Italia, <http://www.agid.gov.it/agenda-digitale/agenda-digitale-europea>, ultimo aggiornamento 08.03.2016

Bertè D., <http://www.gazzettadelsud.it/video/messina/261931/capitale-della-cultura-messina-ci-crede.html>, ultimo aggiornamento 06.10.2017

Ciccì G., <http://www.gazzettadelsud.it/news/messina/257495/messina-punta-a-vincere.html>, 30.08.2017

D'Aquale A., <https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/social-media-pa-luci-ombre-nuova-comunicazione-pubblica/>, ultimo aggiornamento 16.02.2018

Designer Italia, <https://design-italia.readthedocs.io/it/stable/doc/introduzione-linee-guida-design.html>

ec.europa.eu, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/european-egovernment-action-plan-2016-2020>, ultimo aggiornamento 15.06.2017

ec.europa.eu, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/european-egovernment-action-plan-2011-2015>, ultimo aggiornamento 24.10.2017

ec.europa.eu, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/policies/shaping-digital-single-market>, ultimo aggiornamento 13.12.2017

ForumPA, <http://www.forumpa.it/pa-digitale/ma-cosa-significa-e-democracy-in-italia>, ultimo aggiornamento 05.11.2008

Labsus, <http://www.labsus.org/2015/03/laboratorio-messina-per-beni-comuni-e-le-istituzioni-partecipate/>, ultimo aggiornamento 26.03.2015

Meta F., <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/e-gov-comuni-nel-guado-il-35-e-non-digital/>, ultimo aggiornamento 24.07.2017

Ministero per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione,
<http://sitiarcheologici.palazzochigi.it/www.funzionepubblica.it/febbraio%202016/www.funzionepubblica.gov.it/lazione-del-ministro/linee-guida-siti-web-pa/indice/presentazione-e-sintesi.html>

Ministero per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione,
<http://www.funzionepubblica.gov.it/la-riforma-della-pa>

Oddo F., <http://www.ediliziaeterritorio.ilsole24ore.com/art/citta/2014-09-%2024/messina-nuovoprg-%20partecipato-comune-164952.php?uuid=Ab9LDuPK>

Open Government Partnership <https://www.opengovpartnership.org/about/about-ogp>

Piano Strategico,
http://www.comune.messina.it/messina2020/piano_strategico.html

Pums, <https://www.pumsmessina.it>

QualitàPA, <http://qualitapa.gov.it/www.urp.it/sito-storico/www.urp.it/Sezione.jsp-idSezione=644.html>, ultimo aggiornamento 21.12.11

QualitàPA, <http://qualitapa.gov.it/www.urp.it/sito-storico/www.urp.it/Sezione.jsp-idSezione=644.html>, ultimo aggiornamento 21.12.11

QualitàPA, <http://qualitapa.gov.it/customer-satisfaction/ascolto-e-partecipazione-dellutenza/e-democracy/>, ultimo aggiornamento 01.09.2015

QualitàPA, <http://qualitapa.gov.it/it/iniziative/mettiamoci-la-faccia/>, ultimo aggiornamento 09.01.2017

Social Network “Airesis”, <https://www.airesis.it/edemocracy>

“URP degli URP”,

<http://qualitapa.gov.it/www.urp.it/sito-storico/www.urp.it/Sezione.jsp-idSezione=1262.html>

WikiPA,

http://wikipa.formez.it/index.php/Codice_dell'amministrazione_digitale,

ultimo aggiornamento 21.12.11

Sanesi F., <http://www.forumpa.it/pa-digitale/la-comunicazione-pubblica-come-grande-progetto-sociale>, 28.02.2018

Ufficio Stampa Comune di Messina, comunicato n.615,

<http://www.comune.messina.it/ufficio-stampa/comunicati-stampa/default.aspx?cs=5031>, ultimo aggiornamento 03.04.2014

Ufficio Stampa Comune di Messina, comunicato n.843,

<http://www.comune.messina.it/ufficio-stampa/comunicati-stampa/default.aspx?cs=5277>, ultimo aggiornamento 12.05.2014

Ufficio Stampa Comune di Messina, <http://www.comunemessina.gov.it/ufficio-stampa/customer-satisfaction-prosegue-lindagine-sui-servizi-erogati-dal-comune-di-messina/>

Ufficio Stampa Comune di Messina, <http://www.comunemessina.gov.it/ufficio-stampa/democrazia-partecipativa-illustrato-oggi-a-palazzo-zanca-il-lavoro-di-collaborazione-con-il-consiglio-deuropa-e-the-democratic-society/>

Ringraziamenti

Quando si arriva alla fine di un percorso viene sempre spontaneo voltarsi indietro per vedere cosa abbiamo lasciato alle spalle e, ripensando alle esperienze fatte, alla persone incontrate e a ciò che abbiamo imparato, non si può non sentirsi comunque più ricchi.

Oggi è arrivato il mio momento di tirare le somme e di ringraziare tutti coloro che hanno fatto parte di questi ultimi due anni.

Grazie a tutti i miei colleghi del corso di Relazioni Pubbliche con i quali, con divertimento, gioco di squadra e amicizia ho sognato "Forme", "Teatro della Terra" e la rivoluzione per il S.U.D.

Grazie a tutti i Professori che mi hanno trasmesso non solo il loro sapere, con grande professionalità e dedizione, ma soprattutto la loro passione per questo mondo lavorativo.

Grazie all'ufficio "Marketing e Sviluppo" del Parco del Foro Italico per avermi dato l'opportunità di iniziare questo nuovo percorso, permettendoci comunque di poter concludere i miei studi.

Grazie al mio Relatore. Grazie davvero, Professor Padula, per tutti quello che mi ha insegnato, per la pazienza che ha avuto nel seguirmi e per la disponibilità dimostratami anche a "qualche" chilometro di distanza.

Grazie a Susi e Lodo perché avete creduto in un'amicizia che andasse oltre.
Grazie a te Maddi per tutto quello che hai fatto in questi due anni.

Grazie a Chiari, Dile e Daviduccio perché non c'è un giorno che passi e che io vi senta lontani. Ricordatevi che quest'anno sono solo i primi dieci!

Grazie alla mia famiglia, fondamentale in ogni esperienza.

Grazie a zio Piero, zio Fausto e zia Simo e ai miei amati cuginetti, per il vostro amore incondizionato.

Grazie a nonna Rosa che mi è vicina nei ricordi più lontani.

Grazia a nonna Italia, ogni passo senza di Te sarebbe troppo difficile.

Grazie papà per avermi insegnato che i sogni si possono realizzare.

Grazie mamma perché non mi lasci mai sola e tifi sempre per me.

Grazie Bri perché mi ricordi sempre chi sono.

Grazie a Te. Sempre e per sempre.