

Gli amministratori locali e la comunicazione istituzionale

Informazione e partecipazione dei cittadini nell'era internet

© 2009 Corecom FVG

Il Comitato Regionale per le Comunicazioni del Friuli Venezia Giulia
(Corecom FVG) – istituito nel 2001 con la Legge regionale n. 11 –
è un organo funzionale dell'Autorità
per le Garanzie nelle Comunicazioni (AGCOM).
Svolge, per la Regione, funzioni di consulenza
e di gestione in materia di comunicazione.
Esercita, inoltre, un potere di controllo
e di vigilanza a servizio e tutela del cittadino.

Realizzazione:

MGS PRESS S.a.s.

Via Sara Davis 101- 34135 TRIESTE

Tel./ fax: 040 44968

e-mail: info@mgspress.com

www.mgspress.com

Grafica, impaginazione e copertina:

CLAUDIA OLIOSI

Coordinamento editoriale:

NICOLETTA FORNASARO DE MANZINI

Atti

Seminario di Formazione

GLI AMMINISTRATORI LOCALI E LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

Udine, 20/21 novembre 2009

Indice

Presentazione	
PAOLO FRANCIA, <i>presidente Corecom FVG</i>pag.	7
Saluto introduttivo dell'Associazione Nazionale dei Comuni d'Italia del Friuli Venezia Giulia	
MARIO PEZZETTA, <i>rappresentante dell'ANCI FVG</i> “	9
Saluto introduttivo dell'Unione delle Province del Friuli Venezia Giulia	
ALESSANDRO CIRIANI, <i>presidente dell'UP FVG</i> “	13
Saluto introduttivo e presentazione del corso	
GIANCARLO SERAFINI, <i>vice presidente Corecom FVG</i> “	15
Il quadro normativo: le norme comunitarie, nazionali e regionali, i codici etici, il Ministero per le comunicazioni, l'Agcom, i Co.re.com.	
MARIA PIA CARUSO, <i>Agcom</i> “	17
“Par condicio” e comunicazione politica	
FRANCO DEL CAMPO, <i>Corecom FVG</i> “	29
Lo sviluppo della comunicazione istituzionale: comunicazione esterna, comunicazione interna, comunicazione organizzativa	
EUGENIO AMBROSI, <i>Università di Trieste</i> “	39

Una nuova cultura della comunicazione (appunti e riflessioni sul tema) FRANCESCO PIRA, <i>Università di Udine</i>	<i>pag.</i> 65
Nuove frontiere della comunicazione tra identità, valori ed etica GABRIELE QUALIZZA, <i>Università di Udine</i>	“ 91
La televisione digitale e la pubblica amministrazione: l'esperienza di Lepida TU GIANLUCA MAZZINI, <i>Lepida TV</i>	“ 117

Presentazione

Delle nuove sfide della Pubblica Amministrazione si è parlato diffusamente, così pure della formazione degli Amministratori e della comunicazione istituzionale.

È vero.

Il percorso normativo che ha consentito l'approdo a una visione nuova dell'amministrazione pubblica e che ha permesso di raggiungere mete che parevano utopia continua ad essere però un mondo in divenire proprio per il profondo legame che si stringe tra la comunicazione e l'evoluzione degli strumenti di informazione e contemporanea partecipazione.

L'agire pubblico che si manifesta attraverso la comunicazione dovrebbe rappresentare la più alta espressione del concetto di valore e rispetto degli interessi dell'intera collettività.

Ed è proprio in questa direzione che il Comitato regionale per le Comunicazioni del Friuli Venezia Giulia, in collaborazione con l'Associazione Nazionale dei Comuni Italiani del Friuli Venezia Giulia e dell'Unione delle Province del Friuli Venezia Giulia, ha offerto agli Amministratori locali l'occasione di approfondire alcune tematiche legate alla comunicazione istituzionale durante un corso di formazione che ha privilegiato argomenti molto attuali.

Le opportunità che si sono aperte all'informazione partecipata con l'avvento di internet sono ormai superate da quelle che la comunicazione così detta WEB 2.0 può garantire attraverso un rapporto di interattività, sviluppando anche quel concetto di marketing legato un

tempo solamente alle aziende ma che oramai fa parte integrante dei requisiti dell'azienda pubblica.

Quindi una comunicazione a tutto tondo, con feedback immediati, dove l'amministratore pubblico deve fornire e ricevere informazioni seguendo i percorsi non solo della semplicità del linguaggio, della trasparenza e dell'efficacia dell'azione amministrativa ma mettendo se stesso a servizio della comunità anche attraverso l'utilizzo dell'enorme patrimonio di risorse offerto dalle nuove tecnologie.

PAOLO FRANCA
Presidente Corecom FVG

Saluto introduttivo dell'Associazione Nazionale dei Comuni d'Italia del Friuli Venezia Giulia

Estendo a tutti i partecipanti i saluti dell'ANCI FVG e del suo presidente Gianfranco Pizzolitto. Considerata la pregnanza delle tematiche affrontate in questo seminario inerenti la comunicazione istituzionale, concedetemi di sottrarvi un paio di minuti per alcune considerazioni di merito. La questione della comunicazione per noi amministratori ricopre un'importanza strategica. Dal livello nazionale giungono proposte di razionalizzazione riguardanti gli E.E.L.L. per contenere i costi della politica attraverso la diminuzione del numero degli amministratori locali.

Abbiamo l'impressione che si cominci ancora una volta dal verso sbagliato. Non fosse altro per il fatto che la presenza di migliaia di amministratori locali è garanzia di partecipazione al processo democratico per cittadini ed imprese che nell'amministrazione locale trovano il loro primo sportello, attraverso il quale possono quantomeno attivare una comunicazione bidirezionale. L'ANCI non si sottrae assolutamente alle volontà di riforma del legislatore, però vorrebbe capire se l'ipotesi federalista avrà nell'immediato futuro concreta attuazione.

In caso affermativo dobbiamo capire da che livello istituzionale esso si materializzerà: se opererà dal livello regionale in su, oppure se anche i territori – e quindi i Comuni – saranno interessati da questa riforma. Ma perché dico questo? Perché collego la comunicazione al

federalismo? Perché il federalismo potrà funzionare solo se le nuove istituzioni territoriali risponderanno ancora al requisito di prossimità – e quindi potranno ancora comunicare direttamente con i cittadini e con le imprese – ma anche a quello dell'adeguatezza per poter assolvere al compito fondamentale di essere protagoniste dello sviluppo del proprio territorio. E il raggiungimento del livello di adeguatezza implica necessariamente una dimensione territoriale più ampia rispetto a quella dei comuni attuali. Non solo di quelli più piccoli. È di fondamentale importanza, però, che la più ampia dimensione territoriale sia accolta come nuova identità dai cittadini e dal mondo economico. In poche parole: un'identità che riassume le identità tramandate dal passato ma centrata anche sullo sviluppo territoriale. È evidente che il ruolo della comunicazione istituzionale, nell'identificazione di questo nuovo modo di essere dei territori è fondamentale. Vorrei però accennare a due questioni sull'attuale stato della comunicazione comune-territorio.

I nostri Comuni sono pieni zeppi di hardware, di strumentazioni, di programmi informativi, ma non sanno sfruttare appieno le possibilità offerte dalla rete. C'è poi il fatto che le nostre banche dati non sono se non in minima parte interoperabili, fattore quest'ultimo che consentirebbe l'unificazione della conoscenza, attualmente spezzata in infiniti rivoli che danno poi vita a segmentazioni di procedimenti amministrativi per cui i nostri cittadini, le nostre imprese sono costretti a compiere pellegrinaggi da un ufficio all'altro per vedere se la pratica ha varcato l'uscio di un ufficio.

A causa di ciò il più delle volte la nostra comunicazione con le imprese, con i cittadini attiene ad aspetti assolutamente marginali e di supplenza rispetto a contenuti che dovrebbero vedere la macchina comunale comunicare direttamente con l'impresa, col cittadino, quando – e questo è l'altro aspetto che secondo me è già in buona parte risolvibile – la comunicazione personalizzata e molteplici servizi potrebbero venire tranquillamente erogati on line tramite l'accesso al sito web del Comune, per fungere così da front office. Il raggiungimento di questo obiettivo è ostacolato dal digital divide. Anche nella nostra regione siamo infatti carenti in infrastrutture per la banda larga.

È urgente poi la riorganizzazione dei servizi che potrebbero ad esempio avvalersi utilmente della cultura e della prassi del knowledge

management. Attraverso quindi una rinnovata sintassi della comunicazione istituzionale le amministrazioni comunali potranno dare un contributo significativo alla cultura dello sviluppo del loro territorio.

MARIO PEZZETTA

Sindaco di Tavagnacco – rappresentante dell'ANCI FVG

Saluto introduttivo dell'Unione delle Province del Friuli Venezia Giulia

È con grande piacere che ringrazio il Corecom del Friuli Venezia Giulia – nelle persone del presidente Paolo Francia e del direttore Eugenio Ambrosi – ma anche tutti gli illustri relatori che si sono avvicendati nel seminario formativo “Gli amministratori locali e la Comunicazione istituzionale”, alla realizzazione del quale anche l'Unione delle Province della nostra regione ha fornito la propria collaborazione.

È stata una collaborazione non di circostanza ma convinta, che alimenta il protocollo di intesa recentemente siglato tra Corecom e UpFvg, foriero di ulteriori comuni iniziative.

Gli argomenti scelti e la trattazione fornita costituiscono elementi conoscitivi e formativi di grande rilievo per amministratori e dirigenti delle pubbliche amministrazioni, che devono essere sempre più in grado di uscire dal luogo comune dell'importanza della comunicazione, per entrare nella prassi di un suo studio ed applicazione ad ogni livello.

Spesso, infatti, si cade nell'errore di ritenere “comunicazione” solo ciò che gli organi politici trasmettono all'esterno dell'amministrazione. Certamente quella è un'importante componente della comunicazione istituzionale, volta a dare trasparenza e forza all'azione politica ed istituzionale dell'Ente, ma non è la sola. Forse è ancora sottovalutata, infatti, l'importanza della comunicazione interna all'amministrazione stessa, nelle sue molteplici articolazioni, o tra i diversi soggetti istituzionali che operano, anche solo parzialmente, in medesimi ambiti.

Questa iniziativa promossa dal Corecom va nel senso auspicato e siamo certi che potrà essere replicata al fine di diffondere in modo sempre più capillare questa essenziale conoscenza.

Del resto l'Upi stessa nasce per ragioni di conoscenza e coordinamento. Nasce, infatti, nel 1970 come tavolo di concertazione tra i presidenti al fine di avviare un esame congiunto dei problemi di comune interesse istituzionale. L'Unione è anche luogo di coordinamento ed approfondimento di problemi, strumento per proporre modifiche ad atti legislativi ed amministrativi regionali e nazionali al fine di rendere più efficace ed efficiente l'azione della Provincia singolarmente intesa e nel suo complesso, a beneficio dei cittadini, delle imprese e degli altri Enti locali. Pone in essere azioni comuni, come la promozione della conoscenza dell'Ente, dei suoi compiti e funzioni, delle peculiarità del territorio, delle sue potenzialità, anche attraverso azioni promozionali, convegni e conferenze.

Sarà nostra premura, in quest'ambito, promuovere gli atti del seminario tra tutti i dirigenti ed amministratori delle nostre amministrazioni provinciali.

ALESSANDRO CIRIANI

Presidente dell'Unione delle Province del Friuli Venezia Giulia

Saluto introduttivo e presentazione del Corso

Ringrazio gli intervenuti al seminario di formazione "Gli amministratori locali e la comunicazione istituzionale".

È mio compito, in qualità di vice presidente, portare i saluti del Comitato regionale per le comunicazioni del Friuli Venezia Giulia, che assieme all'Associazione nazionale dei Comuni Italiani del Friuli Venezia Giulia e l'Unione delle Province del Friuli Venezia Giulia, ha organizzato questo evento. Desidero inoltre portare i saluti del presidente del Consiglio regionale Edouard Ballaman, che è costantemente attento e partecipa alle iniziative promosse dal Corecom FVG.

L'Autorità per le garanzie delle comunicazioni, attraverso la sua rete territoriale costituita dai Corecom regionali, garantisce il fondamentale equilibrio tra interessi che possono essere contrapposti: quello dell'orientamento al mercato e della libera concorrenza degli operatori di telecomunicazione e quello del diritto alla libera informazione dei cittadini, garantita dalla vigilanza e tutela di un organo *super partes*.

Questa attività, che si svolge in una cornice normativa e regolamentare complessa, non può essere ignorata dagli amministratori degli enti pubblici locali, chiamati non solo a svolgere bene il proprio mandato, ma anche a comunicare bene la loro attività e far partecipi i cittadini delle decisioni assunte, poiché essi agiscono non come individui ma come rappresentanti delle istituzioni.

È in questa prospettiva che il Comitato regionale per le Comunicazioni del Friuli Venezia Giulia ha promosso questo convegno: favorire il sapere dell'amministratore locale e le sue capacità dialettiche con il cittadino attraverso l'acquisizione di competenze che possano facilitare il dialogo e la partecipazione democratica alle decisioni. Sarà cura degli oratori chia-

mati a intervenire ciascuno per le aree di specifica competenza evidenziare il ruolo della comunicazione istituzionale quale strumento principe dell'azione dell'amministratore locale.

Il primo intervento è quello di Maria Pia Caruso, dirigente dell'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni. La dott.ssa Caruso è la responsabile dei rapporti tra i Corecom e l'autorità garante, quindi siamo ben lieti che abbia accettato il nostro invito a introdurre il quadro normativo in materia di comunicazione istituzionale.

Seguirà l'intervento di Franco Del Campo, che è componente del Corecom, ma anche docente di Comunicazione pubblica all'Università di Trieste. Il dott. Del Campo tratterà di "par condicio" e di trasparenza comunicativa nella pubblica amministrazione.

La relazione di Eugenio Ambrosi, direttore del Servizio di supporto del Corecom ma anche docente di Comunicazione pubblica degli enti territoriali all'Università di Trieste, riguarderà la comunicazione pubblica, la comunicazione organizzativa e il piano di comunicazione. Ambrosi coglierà inoltre l'occasione per presentarvi il nostro rinnovato sito internet www.corecomfvg.it.

Il contributo di Francesco Pira, sociologo della comunicazione, giornalista e docente di Comunicazione all'Università di Udine, illustrerà le connessioni tra la comunicazione istituzionale e le nuove tecnologie. Egli è autore di numerose pubblicazioni, l'ultima delle quali è "Come dire qualcosa di sinistra: da Blair a Obama, dalla Terza Via al presidente Youtube" edita da Franco Angeli.

Le nuove frontiere della comunicazione e il marketing al servizio del territorio saranno gli argomenti approfonditi da Gabriele Qualizza, docente di Economia e gestione della marca e di Analisi e pianificazione dei media aziendali all'Università di Udine.

Infine, intervorrà Gianluca Mazzini, coordinatore di Lepida TV, che racconterà della prima esperienza in Italia di TV digitale terrestre al servizio della pubblica amministrazione. Lepida TV è un progetto della Regione Emilia Romagna ed è nata per contribuire a contenere il fenomeno del digital divide.

Prima di entrare nel vivo del corso e comunicando che gli atti del seminario saranno raccolti in una pubblicazione che a grandi linee riassumerà i concetti espressi negli interventi appena descritti, auguro a tutti un buon lavoro.

GIANCARLO SERAFINI
Vice presidente Corecom FVG

Il quadro normativo: le norme comunitarie, nazionali e regionali, i codici etici, il Ministero per le comunicazioni, l'Agcom, i Co.re.com.

Maria Pia Caruso

Agcom

Sommario

Introduzione	pag.	19
Evoluzione normativa	“	21
Conclusioni	“	27

Introduzione

La comunicazione istituzionale nasce dall'esigenza delle istituzioni, siano esse centrali, locali e periferiche (ministeri, amministrazioni comunali, provinciali e regionali) di informare correttamente il cittadino sulle attività istituzionali in corso e sui servizi offerti, rispondendo contemporaneamente al bisogno di chiarezza e trasparenza in merito al proprio operato. L'obiettivo è quello di contribuire alla definizione di un'immagine precisa e credibile dell'istituzione.

Negli ultimi anni si è assistito a uno sforzo comune di tutte le amministrazioni volto a realizzare gli obiettivi di chiarezza, immediatezza e accessibilità delle informazioni relative ai servizi offerti dalla pubblica amministrazione (di seguito P.A.), ma anche delle norme vigenti nei più diversi settori di interesse della comunità. La stessa riforma della Funzione Pubblica è permeata dalla volontà di modificare la percezione che i cittadini hanno della P.A., cercando di rappresentarla come un'entità al servizio del cittadino.

È un dato di fatto che, rispetto al passato, la comunicazione istituzionale intende sempre più rispondere in modo concreto alle esigenze dei cittadini, attraverso gli URP – Uffici Relazioni con il Pubblico – e gli Sportelli Unici; i numeri verdi messi a disposizione da Ospedali, Camere di Commercio e Comuni, nonché attraverso l'allestimento di siti Internet da parte di numerose istituzioni.

La rete Internet rappresenta ormai per molti cittadini il principale canale d'accesso alle informazioni, per definizione chiaro, diretto ed accessibile, tanto che il Governo italiano ha elaborato un portale di collegamento a tutti i siti della P.A., che tuttavia non può essere il solo canale di comunicazione di tutti gli utenti. Pertanto, deve essere affiancato da altri strumenti comunicativi nonché dalla presenza sul territorio.

Con riferimento anche a tale contesto istituzionale, il legislatore, con la legge n. 249 del 1997, ha previsto l'istituzione dei Co.re.com. quali organi funzionali, idonei ad esercitare, in ragione della contiguità territoriale, funzioni delegate in materia di comunicazione rivolte ai cittadini ed agli operatori del settore a livello locale. In questa direzione, l'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni ha dato impulso all'evoluzione del nuovo Accordo quadro tra l'Autorità e la Conferenza dei Presidenti dell'Assemblea, dei Consigli regionali e delle Province autonome, siglato in data 4 dicembre 2008, ampliando i poteri dei Co.re.com. sul territorio e potenziandone le funzioni.

In aggiunta alle funzioni già delegate relative allo svolgimento del tentativo obbligatorio di conciliazione, della vigilanza in materia di tutela dei minori e del controllo sulla pubblicazione dei sondaggi, nonché sui procedimenti di rettifica a istanza di parte, già significative della volontà di avvicinare l'amministrazione al cittadino, vengono trasferite a livello locale le competenze in materia di definizione delle controversie tra operatori di comunicazioni elettroniche ed utenti, la vigilanza, attraverso il monitoraggio, in materia di emittenza locale e la tenuta del Registro degli operatori di comunicazione a livello regionale.

Per gli utenti di comunicazioni elettroniche, anche grazie alle recenti modifiche apportate al regolamento relativo alle procedure di definizione delle controversie tra utenti e operatori di comunicazioni elettroniche¹, sarà possibile rivolgersi al Co.re.com. della propria Regione non solo per la prima fase di conciliazione obbligatoria, ma anche, in caso di esito negativo, per chiedere una decisione della controversia, senza dover ricorrere all'Agcom, come in passato.

Per le emittenti locali, oltre allo svolgimento dell'attività sanzionatoria su segnalazione, i Comitati attiveranno dei programmi di monitoraggio, volti a verificare il rispetto degli obblighi dei concessionari e della normativa in materia di audiovisivo, attraverso anche l'analisi dei contenuti, e svolgeranno le funzioni istruttorie sulle eventuali violazioni sinora accentrate in capo all'Autorità.

1) Regolamento in materia di procedure di risoluzione delle controversie tra operatori di comunicazioni elettroniche ed utenti, approvato con Delibera 173/07/CONS. (Testo coordinato con le modifiche apportate dalla Delibera n. 95/08/CONS, dalla Delibera 502/08/CONS e, da ultimo, dalla Delibera 479/09/CONS).

Infine tutti gli operatori, aventi sede nel territorio regionale, beneficeranno della gestione trasparente del Registro degli operatori a livello locale da parte del Comitato regionale per le comunicazioni.

Con l'ampliamento qualitativo e quantitativo dei poteri, si integra il processo di decentramento già avviato e volto ad attribuire ai Co.re.com. un ruolo significativo di riferimento per tutto il sistema delle comunicazioni a livello locale e di tutela delle garanzie sul territorio.

Tale processo di decentramento amministrativo dovrà sempre di più essere percepito dai cittadini; le modalità comunicative scelte dai singoli Co.re.com. e dall'Autorità sono in questa direzione accanto alla reale attività posta in essere.

L'oggetto della comunicazione è un effettivo miglioramento del servizio alla comunità a livello locale, attraverso un'istituzione che per sua natura è "più vicina" rispetto all'Autorità, distante entità meno accessibile e con minori conoscenze dirette della situazione territoriale locale.

Evoluzione normativa

Premesso che la comunicazione istituzionale è stata intesa soprattutto come comunicazione politica, propaganda essenzialmente di Governo, negli anni '70 e '80 si comincia a modificare il contenuto relativo alla comunicazione istituzionale, adattandola in funzione della ricettività del cittadino, e assimilandola essenzialmente alla comunicazione commerciale, attraverso il cosiddetto "marketing elettorale".

In tale contesto, viene emanata la legge del 25 febbraio 1987, n. 67, recante la "Disciplina delle imprese editrici e provvidenze per l'editoria", che ne ha regolamentato la gestione interna attraverso la creazione di apposito capitolo di bilancio e la distribuzione per quote sui diversi mezzi di comunicazione, nonché le esenzioni per i comuni con meno di 40.000 abitanti e il regime sanzionatorio².

2) Legge del 25 febbraio 1987, n. 67, pubblicata su Gazzetta Uff. 09/03/1987, n. 56 Art. 5 - Pubblicità di amministrazioni pubbliche. 1. Le amministrazioni statali e gli

Le norme che si sono susseguite consentono di riconoscere il percorso intrapreso dal Legislatore verso una reale comunicazione di pubblica utilità.

In primo luogo, la legge 23 agosto 1988, n. 400, che costituisce una articolata riforma della Presidenza del Consiglio dei Ministri, istituisce, tra l'altro, il Dipartimento per l'informazione e l'editoria, prospettando una strategica azione comunicativa che superi gli originari e limitati momenti della persuasione e della propaganda. A tal fine, si promuovono innovative campagne di pubblicità sociale, nonché attività ed eventi che danno un valido ritorno sia interno che internazionale. La stessa norma sottolinea inoltre *“la questione dell'effettiva capacità (politica e amministrativa) del vertice governativo di coordinare efficacemente la compagine di Governo, assumendo anche alcuni ruoli tecnici di supporto legislativo, di spesa, di comunicazione e di immagine, di incidenza sociale, di compatibilità internazionale”*.

Lo sviluppo della comunicazione pubblica in Italia attinge, inoltre, impulso nell'articolato processo di decentramento amministrativo e funzionale, che interessa l'Italia negli ultimi venti anni. Parallelamente alla maggiore consapevolezza dei propri diritti in capo ai cittadini, la necessità della pubblicità delle istituzioni viene sancita dalla legge 8 giugno 1990, n. 142, *“Ordinamento delle autonomie locali”*. L'articolo 7 del testo legislativo, infatti, afferma espressamente che *“tutti gli atti del-*

enti pubblici non territoriali, con esclusione degli enti pubblici economici, sono tenuti a destinare alla pubblicità su quotidiani e periodici una quota non inferiore al cinquanta per cento delle spese per la pubblicità iscritte nell'apposito capitolo di bilancio. 2. I soggetti di cui al comma 1 sono tenuti ad istituire nel proprio bilancio uno specifico capitolo al quale imputare tutte le spese comunque afferenti alla pubblicità. 3. È fatto divieto alle amministrazioni statali e agli enti pubblici di cui al comma 1 di destinare a pubblicità con qualsiasi mezzo effettuata finanziamenti o contributi, sotto qualsiasi forma, al di fuori di quelli previsti nel presente articolo. 4. Le amministrazioni statali, le regioni e gli enti locali, e le loro aziende, nonché le unità sanitarie locali che gestiscono servizi per più di 40 mila abitanti, nonché gli enti pubblici, economici e non economici, sono tenuti a dare comunicazione, anche se negativa, al Garante delle spese pubblicitarie effettuate nel corso di ogni esercizio finanziario, depositando un riepilogo analitico. 5. Sono esentati dalla comunicazione negativa i comuni con meno di 40.000 abitanti. (Omissis) 9. I pubblici ufficiali e gli amministratori degli enti pubblici che non osservano le disposizioni contenute nel presente articolo sono puniti con la sanzione amministrativa pecuniaria da lire ottocentomila a quattro milioni ottocentomila.

l'Amministrazione Comunale e Provinciale sono pubblici, ad eccezione di quelli riservati per espressa indicazione di legge”, e statuisce che, con successivo apposito Regolamento, si detteranno “le norme necessarie per assicurare ai cittadini l'informazione sullo stato degli atti e delle procedure e sull'ordine di esame delle domande, progetti e provvedimenti che comunque li riguardano”.

L'innegabile tendenza, almeno formale, che spinge la Pubblica Amministrazione ad agire sempre più secondo i concreti parametri della comunicazione bidirezionale, della pubblicità e della trasparenza, realizza infine il proprio apice con la legge 7 agosto 1990, n. 241, *“Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi”*. La norma, nota anche come legge sulla trasparenza, è di singolare importanza e la rivoluzionaria idea ispiratrice è chiara già nell'art. 1 dove si legge che *“l'attività amministrativa persegue i fini determinati dalla legge ed è retta da criteri di economicità, di efficacia e di pubblicità secondo le modalità previste dalla seguente legge e dalle altre disposizioni che disciplinano i singoli procedimenti”*. Dunque, le azioni poste in essere dalle istituzioni pubbliche dovranno esplicitarsi all'insegna della economicità, efficacia e pubblicità. Tale circolo virtuoso, per la prima volta espressamente previsto, dovrà costantemente orientare le scelte e le procedure attuate in ambito pubblico; solo specifiche e motivate circostanze potranno, dunque, interporre fra il procedimento amministrativo e il suo più lineare perfezionamento. Su tale base, i cittadini – che su richiesta possono conoscere e valutare la natura, l'iter e l'esito di atti e documenti che li riguardano – divengono essi stessi garanti della positività dell'azione della Pubblica Amministrazione.

L'evoluzione della Pubblica Amministrazione e la correlata evoluzione sociale hanno portato al sempre maggiore sfruttamento del modello partecipativo dei cittadini all'attività amministrativa, ed hanno condotto alla svolta normativa nella specifica materia della comunicazione, identificabile con la legge del 7 giugno 2000, n. 150: *“Disciplina delle attività di informazione e comunicazione delle pubbliche amministrazioni”*.

In seguito a tale legge la comunicazione delle amministrazioni pubbliche diviene obbligo e ne vengono definiti strumenti e soggetti. La Comunicazione e l'Informazione vengono definite come risorse fondamentali e quindi legittimate quali parti essenziali dell'attività istituzionale di una Pubblica Amministrazione.

L'articolo 1 è il manifesto dell'intero impianto legislativo. Il punto n. 1 è chiarissimo: *“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 amministrazioni pubbliche”*.

Dal punto di vista dei soggetti, il testo legislativo (art. 6) istituisce formalmente tre differenti strutture operative: il portavoce, l'ufficio relazioni con il pubblico (URP) e l'ufficio stampa.

Il portavoce è una figura che viene creata appositamente ed è legato a doppio filo da un rapporto fiduciario con l'organo che egli rappresenta; può anche essere esterno all'amministrazione e si occupa dei rapporti di carattere politico-istituzionale con gli altri organi d'informazione nei settori radiotelevisivo, del giornalismo, stampa e relazioni pubbliche (Art. 7).

L'Ufficio per le relazioni con il pubblico, in aggiunta ad analoghe strutture quali “sportelli per il cittadino”, “sportelli unici” e sportelli polifunzionali per le imprese, è indirizzato ai cittadini singoli e associati. Sono incaricati di garantire loro l'esercizio dei diritti di informazione e accesso anche attraverso l'illustrazione delle varie normative richieste, sulle strutture e sui compiti dell'amministrazione stessa (Art. 8).

L'Ufficio Stampa deve essere costituito da personale iscritto all'Albo nazionale dei giornalisti ed ha il compito di curare i rapporti fra l'istituzione ed i mezzi di informazione di massa. L'Ufficio stampa è diretto da un coordinatore (capo-ufficio stampa) ed è addetto a curare i collegamenti con gli organi d'informazione, attenendosi ai principi di trasparenza, chiarezza e tempestività delle comunicazioni d'interesse per l'amministrazione (Art. 9).

Un'altra parte della normativa è dedicata ai Piani di comunicazione delle pubbliche amministrazioni, da trasmettere al Dipartimento per l'informazione e l'editoria presso la Presidenza del Consiglio, che predispose un Piano annuale di comunicazione, approvato dal Consiglio dei Ministri. Al Dipartimento è richiesto un parere preventivo sulla comunicazione pubblicitaria delle Amministrazioni statali (articoli 11, 12 e 13 della legge 150/2000).

Successivamente, interviene il D.P.R. del 21 settembre 2001, n. 422 “Regolamento recante norme per l'individuazione dei titoli professionali del personale da utilizzare presso le pubbliche amministrazioni per le attività di informazione e di comunicazione e disciplina degli interventi forma-

tivi” con il quale, pur sollevando dall'applicazione dello stesso regolamento le Regioni a statuto ordinario, le Regioni a statuto speciale e le Province autonome di Trento e Bolzano³, si indicano i requisiti che devono avere i soggetti che saranno incaricati di svolgere le attività di informazione e comunicazione delle amministrazioni pubbliche, nonché gli interventi formativi necessari.

L'anno dopo, nel 2002, una direttiva del Ministro della funzione pubblica ha ribadito la necessità di creazione di appositi capitoli di bilancio presso le singole amministrazioni e ha indicato la quota minima di investimenti in pubblicità, cui le amministrazioni sono tenute nel 2% delle risorse alle stesse assegnate⁴.

L'evoluzione della normativa in materia di comunicazione registra, nel 2005, con il Testo Unico della radiotelevisione⁵, un ulteriore assestamento delle quote da destinare ai diversi mezzi di comunicazione, dispone una sorta di autonomia regionale nell'individuazione delle quote stesse ed at-

- 3) 2. *“Le disposizioni del presente regolamento si applicano alle amministrazioni di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ad eccezione delle regioni a statuto ordinario, delle regioni a statuto speciale e delle province autonome di Trento e Bolzano”*.
- 4) *Direttiva sull'attività di comunicazione della PA. emanata dal Ministro della Funzione Pubblica, Franco Frattini, il 7 febbraio 2002. Art. 9: “Le amministrazioni si impegnano a individuare nel proprio bilancio un capitolo dedicato alle spese complessive per la comunicazione e informazione pubblica in una percentuale non inferiore al 2% delle risorse generali”*.
- 5) *Decreto Legislativo 31 luglio 2005, n. 177 – Testo Unico della radiotelevisione - Art. 41. Destinazione della pubblicità di amministrazioni ed enti pubblici - 1. “Le somme che le amministrazioni pubbliche o gli enti pubblici anche economici destinano, per fini di comunicazione istituzionale, all'acquisto di spazi sui mezzi di comunicazione di massa, devono risultare complessivamente impegnate, sulla competenza di ciascun esercizio finanziario, per almeno il 15 per cento a favore dell'emittenza privata televisiva locale e radiofonica locale operante nei territori dei Paesi membri dell'Unione europea e per almeno il 50 per cento a favore dei giornali quotidiani e periodici” - 2. “Le somme di cui al comma 1 sono quelle destinate alle spese per acquisto di spazi pubblicitari, esclusi gli oneri relativi alla loro realizzazione” - 3. Le amministrazioni pubbliche e gli enti pubblici anche economici sono tenuti a dare comunicazione all'Autorità delle somme impegnate per l'acquisto, ai fini di pubblicità istituzionale, di spazi sui mezzi di comunicazione di massa. L'Autorità, anche attraverso i Comitati regionali per le comunicazioni, vigila sulla diffusione della comunicazione pubblica a carattere pubblicitario sui diversi mezzi di comu-*

tribuisce all'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni, anche attraverso i Comitati regionali per le comunicazioni, la vigilanza sulla diffusione della comunicazione pubblica a carattere pubblicitario sui diversi mezzi di comunicazione di massa⁶.

La vera novità introdotta con il Testo Unico supera ogni verosimile aspettativa di modello partecipativo: esso, infatti, recepisce, rendendoli legge dello Stato, due codici di autoregolamentazione, alla cui stesura hanno partecipato le categorie interessate rispettivamente delle emittenti, delle associazioni interessate e dei giornalisti: il "Codice di autoregolamentazione TV e minori" del 29 novembre 2002 e il "Codice di autoregolamentazione dell'informazione sportiva, denominato Codice media e sport" del 27 luglio 2007⁷.

nicazione di massa. Ai fini dell'attuazione delle disposizioni di cui ai commi 1 e 2 nonché al presente comma, le amministrazioni pubbliche o gli enti pubblici anche economici nominano un responsabile del procedimento che, in caso di mancata osservanza delle disposizioni stesse e salvo il caso di non attuazione per motivi a lui non imputabili, è soggetto alla sanzione amministrativa del pagamento di una somma da un minimo di 1.040 euro a un massimo di 5.200 euro. Competente all'accertamento, alla contestazione e all'applicazione della sanzione è l'Autorità. Si applicano le disposizioni contenute nel Capo I, sezioni I e II, della legge 24 novembre 1981, n. 689. - 4. Nella fase di transizione alla trasmissione in tecnica digitale devono inoltre risultare complessivamente impegnate, sulla competenza di ciascun esercizio finanziario, per almeno il 60 per cento a favore dei giornali quotidiani e periodici le somme che le amministrazioni pubbliche o gli enti pubblici anche economici destinano singolarmente, per fini di comunicazione istituzionale, all'acquisto di spazi sui mezzi di comunicazione di massa. - 5. Le regioni, nell'ambito della propria autonomia finanziaria, possono prevedere quote diverse da quelle indicate ai commi 1 e 4.

- 6) L'attribuzione di competenza all'Autorità ha poi generato la decisione di far confluire le comunicazioni relative alla pubblicità istituzionale nell'Informativa economica di sistema, ossia il contenitore per eccellenza di tutti i dati economici in possesso dell'Autorità, dovuti da tutti gli operatori del settore delle comunicazioni, strumento di analisi e controllo del mercato di riferimento. Il sistema consente alle Amministrazioni dello Stato ed agli Enti Pubblici di effettuare la comunicazione delle somme impegnate per l'acquisto, ai fini di pubblicità istituzionale, di spazi sui mezzi di comunicazione di massa relative a ciascun esercizio finanziario, in modalità telematica. L'obbligo di tale comunicazione sussiste in capo alle amministrazioni individuate dall'art. 1, comma 1, della citata Delibera n. 139/05/CONS che ha sostituito l'art. 10 della Delibera n. 129/02/CONS, ossia tutte, anche quelle che non sono tenute alle spese in parola.
- 7) Articolo n. 34, commi 3 e 6 bis.

Infine, la Direttiva del 28 settembre 2009 del Presidente del Consiglio dei Ministri "Indirizzi interpretativi ed applicativi in materia di destinazione delle spese per l'acquisto di spazi pubblicitari da parte delle Amministrazioni dello Stato ai sensi dell'articolo 41 del decreto legislativo 31 luglio 2005, n. 177" ancora ribadisce la funzione della comunicazione, attraverso l'indicazione dei fini cui destinare le risorse finanziarie: "*Le spese destinate dalle Amministrazioni pubbliche per l'acquisto di spazi pubblicitari per fini di comunicazione istituzionale, sono quelle relative alle somme impegnate per l'acquisto, a titolo oneroso, di qualunque spazio atto a veicolare avvisi o messaggi attraverso l'utilizzo dei mezzi di comunicazione di massa, rivolto alla generalità dei cittadini, allo scopo di:*

- a) *illustrare le attività delle istituzioni e il loro funzionamento;*
- b) *illustrare e favorire la conoscenza delle disposizioni normative, al fine di facilitarne l'applicazione;*
- c) *favorire l'accesso ai servizi pubblici, promuovendone la conoscenza;*
- d) *promuovere conoscenze allargate e approfondite su temi di rilevante interesse pubblico e sociale;*
- e) *favorire processi interni di semplificazione delle procedure e di modernizzazione degli apparati nonché la conoscenza dell'avvio e del percorso dei procedimenti amministrativi;*
- f) *promuovere l'immagine delle amministrazioni, nonché quella dell'Italia, in Europa e nel mondo, conferendo visibilità ad eventi di importanza locale, regionale, nazionale ed internazionale.*

Conclusioni

La comunicazione non è più veicolata attraverso i mezzi tradizionali ma viene diffusa attraverso piattaforme tecnologiche diversificate; essa è sempre più complessa e articolata e, in virtù di tale caratteristica, genera molteplici modelli partecipativi alla *res publica*.

Lo scenario che si apre, nel settore delle comunicazioni, in particolare dell'audiovisivo, è oggetto di profondi cambiamenti dovuti all'evoluzione della rivoluzione digitale. Nuove piattaforme tecnologiche vengono intro-

dotte sui mercati, basti pensare all'IPTV (ossia la TV su Internet) e al DVB-H (ossia la TV su terminale mobile) o alla diffusione via satellite, e ne influenzano le tendenze. In questo momento, i riflettori sono accesi sul passaggio al digitale terrestre della radiotelevisione. I nuovi modi di fare comunicazione sempre più segmentata per fasce di utenza, per tematica, per tempo, sono destinati a cambiare il concetto stesso di palinsesto televisivo, non più rigido e sempre più personalizzato attraverso il potente strumento del telecomando.

L'organizzazione della comunicazione pubblico-istituzionale è sicuramente l'indice della partecipazione dei cittadini alla gestione della *res publica*, ma anche il prezioso strumento attraverso il quale il legislatore, o il regolatore, misurando la soddisfazione dell'utenza rispetto ai propri servizi, può migliorare l'amministrazione degli stessi.

Se è indiscutibile che in questi anni comunicare è "essere", costruire modelli partecipativi di comunicazione è la nuova sfida di tutte le Pubbliche Amministrazioni, dell'Autorità per le garanzie nelle comunicazioni ed anche dei Co.re.com.

“Par condicio” e comunicazione politica

Franco Del Campo

Corecom FVG

Sommario

Videocrazia e duopolio	pag.	31
45 giorni di obiettività	“	32
La stampa meno emotiva	“	32
Sterilizzare la comunicazione istituzionale.....	“	33
I sondaggi tra numeri e magia	“	34
Dalla conoscenza alla propaganda.....	“	35
Regole e trasparenza.....	“	36

Videocrazia e duopolio

Il destino della “par condicio” è quotidianamente terremotato da annunci di modifica, rinvio o conferma, anche se ormai è entrata nel linguaggio comune.

Tutti invocano la “par condicio” sugli argomenti più disparati, e spesso la usano come un’arma polemica nei confronti degli avversari politici, ma pochi sembrano davvero consapevoli di cosa sia sul piano sostanziale e formale.

La cosiddetta “par condicio” nasce a livello normativo con la legge 28/2000 per “garantire la parità di accesso ai mezzi di informazione durante le campagne elettorali e referendarie e per la comunicazione politica”. La decisione di approvare una legge del genere è legata al fatto che “viviamo in un’epoca di videocrazia” – secondo quanto ha più volte sostenuto Corrado Calabrò, Presidente dell’Autorità per le garanzie nelle Comunicazioni –; alla particolare fisionomia del sistema televisivo italiano, condizionato – sempre secondo Calabrò – “dalla situazione di concentrazione in capo ai due protagonisti Rai e Mediaset”; e infine al tentativo di regolamentare l’ossessione della politica nei confronti del sistema televisivo: apparire per esistere.

Ma quali sono gli obiettivi e i limiti della legge? In quali ambiti si applica? Quali sanzioni sono previste per eventuali infrazioni? E soprattutto a quali principi si ispira? Per capire e parlare a ragion veduta della “par condicio” bisogna rispondere a queste domande. Iniziamo dai principi, importanti e generici al tempo stesso.

45 giorni di obiettività

Si chiede innanzi tutto ai giornalisti “l’obiettività, la completezza e l’imparzialità dell’informazione”, per garantire, almeno nel ristretto periodo elettorale (minimo 45 giorni “dalla convocazione dei comizi elettorali”) il medesimo diritto d’accesso al medium televisivo, per dare a tutte le forze politiche coinvolte nella competizione l’opportunità di esporre i propri programmi. A rigor di logica la legge sulla “par condicio” sembra supporre che normalmente non sia diffusa nel nostro sistema televisivo “l’obiettività, la completezza e l’imparzialità dell’informazione” e che debba essere imposto almeno in quei 45 giorni “critici” prima delle elezioni.

Diverso è il discorso sulla “parità di accesso” al medium televisivo da parte delle forze politiche coinvolte nella competizione elettorale.

Nel corso del normale dibattito politico, infatti, è scontato che chi governa e i partiti più consistenti abbiano uno spazio maggiore, ma durante la competizione elettorale la legge impone di riposizionare tutte le forze politiche sullo stesso livello. Come dire – secondo una metafora sportiva – che uno può essere anche il campione del mondo, ma ad ogni gara parte dalla stessa linea con gli altri e poi, senza alcun vantaggio, se è bravo, arriverà primo.

La stampa meno emotiva

Nella normativa vigente si possono distinguere tre grandi ambiti in cui si applica la “par condicio”: il servizio pubblico della Rai, che ricade sotto il controllo della Commissione parlamentare di vigilanza; le emittenti televisive nazionali, che ricadono sotto il controllo dell’Autorità per le garanzie nelle Comunicazioni; le emittenti televisive locali, che ricadono sotto la vigilanza dell’Autorità e dei Comitati regionali per le comunicazioni (Corecom), che hanno competenza anche sulla Rai regionale.

Per la carta stampata non ci sono specifiche indicazioni, salvo quelle sulla pubblicità elettorale e i sondaggi (non possono essere pubblicati nei 15 giorni che precedono le elezioni). Evidentemente i giornali, che operano sul mercato e non in regime di concessione governativa, sono considerati meno “potenti” sul piano persuasivo (emotivo), e quindi possono seguire la propria linea editoriale senza particolari vincoli.

Se la Rai e le reti televisive nazionali sono sostanzialmente equiparate negli obblighi della “par condicio”, le emittenti locali sono state “liberate” da molti vincoli (grazie alla legge 313/2003). In particolare non ci sono limiti alla messa in onda dei “messaggi autogestiti a pagamento” (MAP) da parte delle forze politiche che se lo possono permettere, senza l’obbligo di mandare in onda i “messaggi autogestiti gratuiti” (MAG). Rimane il principio di garantire all’interno dei contenitori dedicati alla “comunicazione politica” la presenza paritaria di tutte le forze politiche ammesse alla competizione elettorale.

Sterilizzare la comunicazione istituzionale

L’elemento davvero unificante e qualificante della “par condicio” riguarda il “divieto a tutte le amministrazioni pubbliche di svolgere attività di comunicazione ad eccezione di quelle fatte in forma impersonale ed indispensabile per l’efficace assolvimento delle proprie funzioni” (art. 9 comma 1 legge 28/2000). Sono parole chiare e precise che hanno l’obiettivo di “sterilizzare” la comunicazione istituzionale, a tutti i livelli (nazionale, regionale, locale), in modo da non dare a chi governa un vantaggio competitivo legato al proprio ruolo e di evitare l’utilizzo di risorse pubbliche per la campagna elettorale.

Ma quali provvedimenti e sanzioni colpiscono chi eventualmente viola le norme di legge? A parte le ridotte sanzioni amministrative pecuniarie superstiti, in termini generali le emittenti “colpevoli” devono risarcire i soggetti politici eventualmente danneggiati dando spazio e tempo adeguato. Nei casi più gravi (rarissimi) c’è l’“immediata sospensione delle trasmissioni programmate in violazione della legge”. La ten-

denza, quindi, è quella di “ripristinare l’equilibrio nell’accesso alla comunicazione politica”, naturalmente tenendo conto della complessità della materia e della rapidità delle istruttorie che si devono svolgere nel convulso clima elettorale.

La “par condicio” sembra condensare nella legge solo alcune regole importanti ma abbastanza scontate, che però spesso “infastidiscono” i giornalisti, i politici e addirittura i comici dediti alla satira politica.

Non è un caso, quindi, se in modo ricorrente si parla di farla finita con i vincoli della “par condicio” o di attenuarli, fin quasi a scioglierli.

I sondaggi tra numeri e magia

La “par condicio” può essere considerata “fastidiosa” anche perché cerca di regolamentare l’utilizzo – tendenzialmente “magico” – dei numeri che provengono da una miriade di sondaggi d’opinione, che ormai pompano quotidianamente adrenalina dentro il sistema della comunicazione politica.

I numeri dovrebbero servire – secondo Galileo Galilei – a leggere il “Gran Libro della Natura”, ma nella nostra cultura da sempre sono un intreccio di scienza e di magia, perché permettono di interpretare il mondo e di prevedere il futuro. I numeri dovrebbero regalare certezze e il controllo (scientifico) sulla realtà. Per questo, in un mondo dominato dalle regole liquide della comunicazione, la politica e i media diventano golosi di numeri, specie in periodo elettorale, per cercare di conoscere ed interpretare il futuro (ormai c’è anche chi si spartisce i ministeri in base a queste previsioni). Ma la realtà, che è assai più dura della liquida comunicazione, ha più volte dimostrato di essere riottosa e ribelle rispetto alle presunte facili previsioni sull’orientamento dell’opinione pubblica. E così i sondaggi continuano a “dare i numeri”, anche se chi ci lavora ripete, con un certo allarme, che bisogna maneggiarli con cautela.

Chi se ne intende ricorda che i sondaggi non prevedono il futuro ma fotografano il presente, sempre e comunque in modo parziale e li-

mitato. Ma la politica non riesce a disintossicarsi dalla dipendenza dai sondaggi, anzi, ha avviato una forma di mutamento genetico. I sondaggi non vengono più ordinati e pagati per conoscere l’opinione degli elettori, come una forma di ascolto in una società ormai priva dell’inse-diamento territoriale dei partiti, ma rischiano di diventare un formidabile strumento di propaganda. L’utilizzo o la citazione del sondaggio spesso è soprattutto una scorciatoia per “piegare” la realtà alla propria convenienza (come si fa con la magia).

Dalla conoscenza alla propaganda

Ad ogni elezione c’è chi afferma di avere un vantaggio incolmabile e dall’altra parte c’è chi giura di essere in recupero irresistibile nei sondaggi. Ma dietro queste previsioni c’è scienza o scaramanzia o piuttosto si tenta di condizionare il (presunto) conformismo dell’elettorato? L’utilizzo improprio dei sondaggi è diventato tanto spregiudicato che gli stessi esperti del settore si stanno ribellando e cercano di riportare i loro clienti ad un uso più ragionevole di uno strumento conoscitivo prezioso, ma per sua natura incerto, che ha sempre un margine di errore definito metodologicamente (diffidare dei sondaggi troppo “precisi”, citati addirittura con i decimali).

Un’argine a questa tendenza ad utilizzare i sondaggi come un’arma propagandistica viene anche dalla normativa vigente, definita dall’Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni, che ad ogni elezione mostra un certo affanno nel far applicare la “par condicio” (costruita su un modello elettorale bipolare e non proporzionale come quello in vigore attualmente a livello nazionale) soprattutto sulle emittenti televisive nazionali, con la protesta delle forze politiche minori – che i mass media hanno definito pragmaticamente “nanetti” – contro il duopolio delle forze politiche maggiori.

In realtà i sondaggi non dovrebbero essere utilizzati come una scimitarra per menar fendenti all’avversario, ma dovrebbero essere citati in modo più “sorvegliato”, con la cautela metodologica che richiede

la normativa e il buon senso. Quei numeri, branditi dalle varie forze politiche, per avere un (minimo) di senso devono rispettare alcuni criteri che servono ad accreditare la serietà della rilevazione.

Regole e trasparenza

È quindi opportuno (ed obbligatorio a norma di legge) che i mass media, televisioni e giornali, seguano con scrupolo le indicazioni dell'Autorità per le Garanzie nelle Comunicazioni, che richiede in modo esplicito una specifica "nota informativa" per garantire la massima trasparenza metodologica. Bisogna, quindi, indicare esplicitamente:

- a) soggetto che ha realizzato il sondaggio;
- b) committente e acquirente;
- c) criteri seguiti per la formazione del campione, specificando se si tratta di sondaggio rappresentativo o sondaggio non rappresentativo;
- d) metodo di raccolta delle informazioni e di elaborazione dei dati;
- e) numero delle persone interpellate e universo di riferimento;
- f) domande rivolte;
- g) percentuale delle persone che hanno risposto a ciascuna domanda;
- h) data in cui è stato realizzato il sondaggio.

Si tratta di otto parametri che non devono essere considerati una sorta di ostacolo "burocratico" alla pubblicazione, ma che sono, anzi, elementi di trasparenza e garanzia per chi li fa, per chi li pubblica e soprattutto per chi li legge, perché permettono di conoscere ed approfondire la metodologia di quanto rilevato e di pesarne il valore conoscitivo.

Non è un caso, comunque, che il legislatore abbia voluto distinguere in modo chiaro i sondaggi politico-elettorali (da pubblicare sul sito <http://www.sondaggipoliticoelettorali.it>) da quelli demoscopici (regolamentati dall'Autorità e da pubblicare sul sito www.agcom.it).

A questo punto i sondaggi rischiano di diventare una sorta di droga sottile per tanti politici in cerca di conforto o di un po' di coraggio. Ma

davvero i sondaggi possono ottenere un effetto di trascinamento presso l'opinione pubblica? Per saperlo bisognerebbe fare un meta-sondaggio (un sondaggio sui sondaggi, naturalmente rispettando tutti i parametri previsti dalla legge per l'eventuale divulgazione...).

La "par condicio" è anche questo.

Lo sviluppo della comunicazione istituzionale:
comunicazione esterna,
comunicazione interna,
comunicazione organizzativa

Eugenio Ambrosi

Università di Trieste

Sommario

Tra storia e preistoria.....pag.	41
La comunicazione istituzionale oggi	“ 44
La comunicazione esterna	“ 47
La comunicazione interna	“ 52
La comunicazione organizzativa	“ 56
Il Piano di comunicazione	“ 58
Bibliografia.....	“ 63

Tra storia e preistoria

Quello che mi piace sempre fare in queste occasioni è il proporre un mix della mia esperienza maturata in tanti anni nell'ambito dell'informazione e della comunicazione: il sapere, il saper fare e il saper dire. E spesso la cosa più complicata è il saper dire, spero quindi di non annoiarvi troppo.

Due settimane fa è apparso sul giornale che è stato trovato lo scheletro di una donna che risale a sei milioni di anni fa, il primo vero antenato dell'uomo. Fino ad ora i resti più antichi erano quelli di Lucy, anch'essa appartenente agli ominidi che quattro milioni di anni fa scesero dagli alberi e cominciarono a popolare le paludi ed i laghi della Great Rift Valley, in Etiopia, in un sito in cui si ritiene si siano sviluppati nel corso del tempo i primi insediamenti umani. Quella nostra antenata fu chiamata Lucy perché nella notte del 30 novembre 1974, in cui ricomposero i resti appena ritrovati, nel silenzio notturno echeggiava *Lucy in the sky with diamonds*, un bellissimo pezzo dei Beatles. Che così hanno lasciato una traccia anche nell'archeologia¹.

Perché questo richiamo? Perché mi piace iniziare il mio ragionamento percorrendo a ritroso nel tempo proprio lo sviluppo della comunicazione come funzione essenziale dello sviluppo sociale umano. E perché mi piacciono i Beatles.

La storia va avanti, non solo quella del genere umano ovviamente ma anche quella della comunicazione pubblica, oggi più vicina ai nostri interessi: abbiamo sentito stamani dalla dott.ssa Caruso che è appena uscito un regolamento che dovrebbe fare chiarezza in materia di pubblicità istituzionale e considerato che questo corso nasceva per aiutare gli ammini-

1) Per saperne di più, cfr. Donald C. Johanson, Maitland A. Edey, *Lucy, le origini dell'umanità*, Arnoldo Mondadori Editore, Milano 1981.

stratori degli enti locali a capire cosa possono chiedere e far fare alle loro amministrazioni, ecco che il fatto che arrivi un decreto che cerca di fare chiarezza su che cosa e in che modo e chi paga alcune iniziative pubblicitarie e promozionali pubbliche è una novità importante, quando arriveremo a parlare del piano di comunicazione vedremo che alla sua base vi sono le risorse disponibili: professionali, certo, e tecnologiche ma anche e spesso soprattutto economiche. Se non ci sono soldi apparentemente può sembrare difficile fare un piano di comunicazione, però vedremo che magari si può trovare ugualmente qualche possibilità di fare un ragionamento organico, anche a basso costo.

Mettiamo da parte Lucy, l'ex primo ominide disceso dagli alberi, e saltiamo a trecentomila anni fa, quando i nostri antenati riescono a congiungere pollice ed indice della stessa mano, il cosiddetto dito opposto, grazie al quale l'uomo acquista manualità ed è in grado di costruire i primi strumenti, di manipolare e maneggiare pietre e bastoni ed ossa di animali, facendone armi da lancio ma anche da usare a mo' di clava: ricordate il film di Kubrik *Odissea nello spazio*? Riesce così a costruire i primi insediamenti, ad allevare il bestiame ed a coltivare i campi.

È funzionale e fondamentale a questo sviluppo anche la comunicazione, espressione della socializzazione umana: prima del dito opposto, si comunicava a gesti e con la mano non si afferrava nulla; l'avvento della capacità di comunicare con suoni e poi con segni vocali permise ai cacciatori di tenere in mano le armi, grazie anche al contemporaneo sviluppo dell'apparato vocale nell'anatomia umana. Tutti elementi che hanno contribuito allo sviluppo della funzione comunicativa.

Dalla preistoria passiamo alla storia, e vediamo come la comunicazione e l'informazione seguono lo sviluppo umano². Atene era palestra di democrazia, ma ad Atene, nei pressi dell'Agorà, sono stati trovati mucchi di ostraconi, i cocci, tavolette utilizzate per decretare o meno l'ostracismo (e quindi l'esilio) di un cittadino ateniese, la cui caratteristica era di essere stati pre-incisi, una specie di santino elettorale ante litteram in negativo.

Ad Alessandria d'Egitto aveva sede la prima biblioteca universale, il primo tentativo di raccogliere tutto lo scibile umano scritto: un tentativo che oggi Internet e le ICT rendono teoricamente perseguibile. Ma bisogna fare attenzione: stamani qualcuno affermava che se non sei su Internet,

2) Tra i tanti, cfr. Corballis M.C., *Dalla mano alla bocca*, Raffaello Cortina editore, Milano 2008 e Sartori C., *Storie della comunicazione*, Edizioni Kappa, Roma 2001.

teoricamente non esisti ed allora non possiamo non metterci in guardia ricordando che anni addietro ha fatto scalpore la notizia di un motore di ricerca che non riconosceva la parola "Dio", ma questo accadeva perché era stato strutturato proprio per non riconoscerla. La macchina forse è stupida, ma anche l'uomo sa non esserle da meno.

A Pompei gli archeologi hanno portato alla luce e riorganizzato spaccati della vita quotidiana del 79 dopo Cristo ed oggi aggirandoci per le viuzze della città possiamo ammirare sui muri affreschi e scritte propagandistici, promozionali, pubblicitari: le qualità del candidato al ruolo di amministratore, la fragranza del pane di quel certo panificio, le capacità professionali di una certa meretrice. Nulla di nuovo sui muri delle nostre città, dunque.

A Costantinopoli i legati del Papa tenevano i contatti con Roma con lo scambio di messaggi che un po' alla volta iniziarono a contenere anche informazioni economiche e commerciali, ad esempio sui prodotti che arrivavano da paesi del lontano Oriente, come spezie, sete, tappeti e lo stesso facevano ovviamente gli altri ambasciatori, ad esempio quelli di Venezia, creando così una rete di soggetti che informavano, una moderna agenzia i cui terminali davano vita a loro volta a nuovi flussi di notizie verso altre capitali, verso altri mercati: proprio a Venezia presso alcuni caffè frequentati da mercanti nacquero alcune Gazzette economiche, dapprima riprodotti a mano in alcune decine di copie per gli avventori più affezionati, poi con l'invenzione dei caratteri mobili della stampa riprodotti in quantità sempre più consistenti. Da Roma come da Venezia, poi, le notizie e le Gazzette si muovevano veloci con la rete delle comunicazioni di allora, navi e corrieri postali, e raggiungevano altri porti ed altre capitali, ad esempio nei Paesi Bassi ed in Inghilterra, nella culla dove si stava sviluppando il capitalismo.

Questi contatti presupponevano, tra l'altro, la capacità di comunicare tra genti di paesi diversi e quindi l'individuazione di una lingua per quanto possibile universale.

Quello della lingua e della sua riproduzione è sempre stato un problema da mille sfaccettature: Omero non scrisse Iliade ed Odissea, le tramandava a voce con i suoi discepoli, solo più tardi furono trascritte, per nostra fortuna. L'Oracolo di Delfi, invece, scriveva, eccome: è ricordata da un cronista romano la vicenda del re di Lidia che, dovendo partecipare ad una delle tante guerre che infiammarono la Grecia e l'Asia Minore di quel tempo, si recò a

Delfi per chiedere lumi sulla sua sorte, una specie di oroscopo. “Ibis redibis non morieris” era scritto sulla tavoletta che ricevette dal sacerdote-astrologo di turno, ovvero “andrai tornerai non morirai”. Il re la lesse tutto d’un fiato e, convinto fosse un buon auspicio, andò serenamente in guerra, dove però perse la vita; al figlio infuriato che andò a Delfi a chiedere conto di quanto accaduto, fu risposto che la predizione andava letta con una pausa quindi una virgola, messa non già dopo la seconda parola bensì dopo la terza, cioè: tornerai non, morirai. Una sorta di burocratese d’altri tempi.

Shakespeare, in un duetto tra Romeo e Giulietta, fa riflettere i suoi giovani amanti, e noi tutti con loro, che la rosa, se anche non avesse quel nome, con il suo profumo susciterebbe in noi le medesime sensazioni e per noi sarebbe la medesima cosa.

Veniamo a tempi più recenti e pensiamo alle grandi dittature del Novecento ed all’uso strumentale che hanno saputo fare della manipolazione dell’informazione e della comunicazione, dal Minculpop fascista alla propaganda razzista nazista, ma anche all’odierno divieto di navigazione in internet che moderne “democrazie” tentano, più o meno inutilmente, di esercitare sul popolo sempre più esteso degli internauti, che stanno costituendo una sorta di social network globale in cui tutti possono scambiarsi notizie, informazioni, commenti, appelli e quant’altro.

La comunicazione istituzionale oggi

Veniamo ad oggi, le leggi che regolano il settore delle comunicazioni e di cui abbiamo sentito parlare stamattina trovano la loro origine nella Costituzione, poi gli studi fatti negli anni Settanta ed Ottanta dalla Commissione Bassanini e dal Fornez hanno portato a uno sviluppo di leggi nazionali e regionali; a livello comunitario invece abbiamo degli indirizzi generali e delle normative specifiche dettagliate solo su singole materie di competenza dell’Unione Europea, giacché l’UE non ha una competenza generale in materia, non può intervenire sulla comunicazione istituzionale³.

3) cfr. Gardini G., *Le regole dell’informazione*, Bruno Mondadori, Milano 2009.

La Costituzione della Repubblica Italiana ed il suo combinato disposto creano le premesse dello sviluppo dell’informazione, il problema del conflitto di interessi di Silvio Berlusconi trova origine proprio nel dettato costituzionale, perché l’articolo 41 “libertà di iniziativa economica” afferma che ognuno è libero di fare l’imprenditore come può e come vuole nei limiti definiti dalla legge, mentre l’articolo 21 sottolinea “ma tutti devono avere la libertà di esprimersi liberamente” ed allora nel conflitto tra due norme costituzionali, quale deve prevalere? Quella che privilegia il singolo o quella che privilegia il pubblico? Hanno pari dignità costituzionale, quindi c’è tutto un contenzioso che ne deriva e che ci riporta alle normative che oggi disciplinano il nostro essere soggetti di comunicazione e di informazione all’interno del sistema pubblico.

Come noto, chi è stato eletto dai cittadini, ma anche chi è stato chiamato per concorso a lavorare nella pubblica amministrazione, nel momento in cui parla istituzionalmente non lo fa per sé, ma per l’ente che rappresenta, ed ha il problema di avere una credibilità di fondo. Il problema della credibilità è fondamentale. Ci sono degli studi, ad esempio nel campo della comunicazione di crisi, pensiamo al terremoto, all’aviaria o quant’altro, in cui emerge chiaramente che il cittadino crede più volentieri a determinate categorie piuttosto che ad altre. Io nasco sindacalista ma come tale non avrei grande credito dal cittadino medio, che invece crede al carabiniere, crede allo scienziato, soprattutto quando questi parla di materie scientifiche, di terremoti, di inquinamento. Crede all’istituzione, crede al sindaco, una delle figure che continuano ad avere maggiore credibilità nel nostro sistema sociale.

E quindi è importante tenere presente che la credibilità nasce da rapporti pregressi, nasce dalla credibilità che la persona si porta dietro, dall’istruzione, dal fatto di essere soggetto gerarchicamente superiore; ad esempio, dal fatto di essere espressione di un contesto di solidarietà a seconda di chi rappresenta, dal fatto che l’assessore, il sindaco, il funzionario sono espressione di un ente che è alla base della nostra struttura della società. Ecco allora che la credibilità, anche se a volte ne viene un po’ sottovalutata l’importanza e viene quindi mal utilizzata, è fondamentale per il nostro lavoro: per quello dei funzionari come per quello degli amministratori. Credibilità che nasce in tanti modi ma che al fondo è sempre quello che lega un rapporto tra la persona che rappresenta l’ente e la persona che è il suo contraltare, in politica come

nell'economia. Con la crisi economica che c'è, con tutto quello che abbiamo sentito dai casi Cirio e Parmalat in avanti, fino alle bolle speculative degli ultimi tempi, per noi cittadini è importante avere un interlocutore che ci parli di finanza e del quale pensiamo che non stia cercando di fregarci, banalmente parlando, i nostri soldi. Pensate, quando parliamo con gli operatori dei call center, degli operatori tlc, all'importanza di avere un rapporto con una persona, sia che agisca per conto di Telecom, Vodafone o chi volete voi: il fatto di potere ragionare con lui convinti che non cerca di menare il can per l'aia, o di difendere l'indifendibile è fondamentale. Non è una cosa nuova, il primo codice deontologico per i giornalisti inglesi nasce nel 1690, quindi è da oltre trecento anni che le categorie professionali, e quindi le società all'interno delle quali operano, sentono bisogno di strutture che garantiscano la credibilità, il modo di esprimersi e di operare dei singoli, in Inghilterra come in Polonia, in Svezia come in America, in Norvegia come in Germania⁴.

Ecco allora, con questa cavalcata nel tempo, di cosa stiamo parlando? Di comunicazione. Ma di quale tipo di comunicazione? Di comunicazione pubblica, ovviamente⁵; stamattina la dottoressa Caruso parlava di comunicazione istituzionale, il professor Del Campo parlava di comunicazione istituzionale ed anche di comunicazione politica, ecco, sono tutti settori di un grande contenitore che è la comunicazione pubblica, cioè quella comunicazione che investe settori e soggetti della società che hanno attinenza, che parlano, intervengono in una dimensione di interesse pubblico. E poi noi, all'interno di questa, coniughiamo anche la comunicazione aziendale, della solidarietà sociale, religiosa, militare, scientifica, la comunicazione del rischio, turistica, ambientale.

Molte di queste tipologie di comunicazione interessano le nostre amministrazioni locali: pensiamo alle polemiche sul crocifisso o sul presepe, all'offerta turistica del nostro territorio, alla creazione di un museo. Il fatto di fare comunicazione turistica, ad esempio, il cercare di promuovere il proprio territorio per portare turisti, il fatto di fare comunicazione scientifica per cercare di spiegare ai cittadini che l'insediamento

4) cfr. Scandaletti P., *Etica e deontologie dei comunicatori*, Luiss University Press, Roma 2005.

5) cfr. Fornari G., *La nuova comunicazione pubblica*, Il Sole 24 Ore, Milano 2004.

della centrale elettrica non turba l'equilibrio biologico del territorio o che il mettere delle casse di compensazione sul corso di un fiume o il portare via delle ghiaie non alterano l'equilibrio di fondo dell'ecosistema e quant'altro.

Ci sono tutta una serie di ambiti settoriali identificati nella comunicazione pubblica che hanno un interesse diretto con la comunicazione degli enti, tant'è vero che all'Università di Trieste sono stati attivati corsi di comunicazione pubblica degli enti territoriali. È abbastanza chiaro, penso, che mi piace riandare avanti e indietro nel tempo, andiamo allora a due-mila e passa anni fa: immagino che tutti abbiamo a mente la famosa regola del giornalismo americano, le cinque W: *who, what, when, where, why*, è la teorizzazione del sociologo Lasswell, nell'immediato secondo dopoguerra. Tutto nuovo? Non direi, l'elencazione primigenia: *quis, quid, cur, quando, quomodo* risale nientemeno che ad Aristotele, che aveva individuato gli stessi paradigmi organizzativi del fare comunicazione. Insomma, alla fine viene da pensare che non c'è granché da inventare.

Qualcuno stamani ha accennato al cittadino-suddito dello stato regio borbonico, poi fu il cittadino-utente delle riforme sociali degli anni Sessanta-Settanta; oggi, infine, viviamo la spinta all'aziendalizzazione che viene dall'America e ci fa parlare di cittadino-cliente, che ben si sposa con la spinta alle privatizzazioni dei nostri giorni, perché laddove c'è la possibilità di scegliere è venuto meno il ruolo subalterno del cittadino nei confronti della Pubblica Amministrazione. Pensiamo ai servizi postali, ai telefoni, agli aerei, all'acqua ed all'energia, tutta una serie di opportunità per il cittadino che deve poter scegliere.

La comunicazione esterna

La P.A. parla dunque al cittadino-cliente e si rivolge a lui con modalità diverse: può essere prescrittiva, indicare un obbligo: non calpestare le aiuole altrimenti c'è la multa, non fumare in luogo pubblico, non lasciare le feci del tuo cane sul marciapiede; può essere una comunicazione indicativa: vai a destra, l'ascensore porta fino a cinque persone,

il tale reparto si trova in fondo alla strada, ci indica magari un percorso migliore rispetto ad altro; può essere una comunicazione informativa: gli uffici verranno chiusi domani dalle cinque alle sette, alla domenica il servizio bus è sospeso; può essere una comunicazione persuasiva: pensiamo a tutte le campagne di pubblicità progresso, mangiate meglio, cercate di non fumare, camminate cinque km al giorno, controllatevi la glicemia o quant'altro.

E quindi sono tutti ambiti di comunicazione pubblica che un Comune può fare e spesso fa, consciamente o inconsciamente, nella propria attività quotidiana, con i propri funzionari⁶. Quando parliamo del burocratese, mi piace portare l'esempio del tubolario, quello che ieri era il matitone e che oggi, nell'aggiornata versione che chiunque può trovare on line, propone dieci milioni di frasi costruite attraverso altrettante combinazioni possibili di sostantivi, verbi, interloquzioni e modi di dire tipici della P.A. Apparentemente un gioco, in effetti si tratta di un esperimento realizzato da due ricercatori del CNR di Pisa ormai trent'anni orsono. Frasi che non dicono assolutamente nulla, senza senso, costruite su una base scientifica per dimostrare l'incapacità dell'ente pubblico di parlare chiaro⁷.

Quando ci poniamo il problema della comunicazione, dobbiamo prioritariamente chiarirci alcuni aspetti, ad esempio a chi vogliamo comunicare. L'Azienda sanitaria può comunicare con tutti perché si occupa del cittadino dalla nascita alla morte, ma magari il piccolo comune ha la competenza a parlare solo al suo comune, nell'ambito della provincia però può ragionare con altri comuni per fare un discorso provinciale o consorziale. Possiamo andare a segmentare il nostro target di uditori: i vecchi, i giovani, le donne, i bambini, chi va a scuola, chi prende l'autobus, chi butta via le immondizie. Dobbiamo poi conoscerli, se vogliamo parlare ai giovani, dobbiamo sapere quanti sono i giovani nel nostro comune, il loro ruolo sociale, come si muovono. Dobbiamo saperci calare nei loro panni.

Ecco allora che l'amministratore si incontra con i suoi cittadini, entra nei loro panni e cerca di capirli e capirne i problemi, per attivare dei meccanismi in grado di fornire delle risposte. L'amministratore allora torna

6) cfr. Alessandrini A., Alfonso L., Coruzzi M., De Fabritiis F., *La nuova comunicazione dell'ente locale*, Franco Angeli, Milano 2006.

7) cfr. La Spina A., Cangemi A., *Comunicazione pubblica e burocrazia*, Franco Angeli, Milano 2009.

nel suo ente, chiama l'ufficio competente, pone il problema: come lo stiamo affrontando? Cosa possiamo fare? Fa aprire la pratica, istruire una delibera che porta in Giunta, se necessario anche in Consiglio, poi fa attuare quanto deciso, e alla fine fa fare una verifica degli obiettivi perseguiti e dei risultati conseguiti e di quelli percepiti.

La verifica è fondamentale, ricordiamoci sempre che se si danno degli ordini poi qualcuno deve controllare che siano stati eseguiti. Anche nella Pubblica Amministrazione se il dirigente non controlla quello che succede e l'esecuzione delle sue disposizioni, tutto finisce in gloria, tutto rischia di essere inutile.

Parole come accesso, partecipazione, trasparenza sono la chiave di tutte le riforme che dal 1990, a partire dalla 142 e 241 di quell'anno, hanno segnato il tempo amministrativo.

La capacità di una Pubblica Amministrazione di ascoltare i suoi cittadini presuppone non solo il prestare orecchio, ma anche saper leggere una lettera al direttore del giornale, saper tastare l'umore che c'è sul territorio. La semplificazione, la partecipazione, la capacità dell'ascolto, l'accesso. Prendiamo l'accesso: è una teoria o una pratica? È un diritto. Quando è arrivata la normativa sull'accesso nei primi anni Novanta, dopo poche ore mi è arrivato in ufficio un imprenditore che voleva di tutto e di più, cose di cui assolutamente non ci occupavamo. Ho impiegato tempo non tanto per spiegargli che non aveva il diritto che reclamava quanto piuttosto a fare tre pagine di relazione al segretario generale per spiegargli perché lo avevamo mandato via insoddisfatto, atteso che aveva manifestato l'intenzione di denunciarci ai sensi della L. 241/1990.

Oggi l'accesso come diritto di accedere agli atti amministrativi è ben disciplinato, ormai consolidato ed è sempre più un'occasione importante per dimostrare che l'Amministrazione è aperta, è dei cittadini. La valutazione, dunque, serve, non è solo un fregio finale, ma ha un senso se poi la usiamo, non può essere finalizzata ad un comunicato stampa, proprio come una *customer satisfaction* che serve se siamo capaci di utilizzarne i risultati per quella che è la struttura testata, se percepiamo allora un disagio dobbiamo avere capacità ed opportunità di intervenire. Se faccio una C.S. in ospedale ed emerge una generale insoddisfazione per l'orario di visita dei parenti, devo avere la capacità organizzativa di andare dal primario del reparto interessato, prospet-

targli i motivi dell'insoddisfazione dei cittadini e chiedergliene conto e, sentite le giustificazioni addotte, se necessario chiedergli la riorganizzazione di quel contesto lavorativo⁸.

Emerge qui la vera novità di questi anni, la presa di coscienza che il problema di fondo della comunicazione e delle sue strutture porta alla constatazione che la comunicazione è ormai una funzione dirigenziale.

La direzione della comunicazione, l'ufficio stampa, l'ufficio delle relazioni con il pubblico, lo stesso portavoce, peraltro figura diversa dalle altre, devono essere messi in condizioni di rapportarsi e rapportare il loro lavoro al Direttore Generale o chi per esso. Non ha senso che sia una delle tante "funzioni di *line*", come la direzione ambiente o quella trasporti, la direzione comunicazione deve essere tipicamente una "struttura di staff". Deve essere in rapporto diretto con chi governa, perché il direttore generale attraverso lo strumento della C.S., della carta dei servizi, del bilancio sociale ha la possibilità di avere indicazioni precise non solo su dove si deve andare ma anche su dove si vuole, si può, è auspicabile andare. Ha la possibilità di sapere se ci sono le risorse, i soldi ma anche le strutture per fare qualcosa, ha la capacità di sapere se la dimensione giuridica dell'ente glielo permette.

È una funzione dirigenziale, e più è grande la struttura, più è importante che la funzione della comunicazione sia impostata proprio a quei livelli. Se parliamo di comunicazione organizzativa, è proprio attraverso la comunicazione, al di là di comunicare all'interno o all'esterno, che si può anche dare un contributo diretto alla riorganizzazione dell'ente e quindi intervenire in materia di efficienza ed efficacia e, quindi, di economicità dell'agire amministrativo e sappiamo quanto è importante oggi coniugare il governo di un ente con la capacità di rispettare le esigenze dell'economicità del gestire pubblico.

I soldi a disposizione sono diminuiti, il prossimo anno avremo tutti meno soldi perché il bilancio regionale è costretto a prevedere robusti tagli alla spesa e quindi la capacità di governare usando al meglio i soldi pubblici diventa sempre più importante. Pensiamo in termini di autonomia e responsabilità della dirigenza: ogni dirigente ha la sua autonomia e la sua responsabilità ma all'interno di un percorso organizzativo logico che

8) Gramigna A. (a cura di), *Amministrazioni in ascolto - Esperienze di customer satisfaction nelle pubbliche amministrazioni*, Cantieri - Dipartimento Funzione Pubblica, ESI, Napoli 2005.

deve avere nella suddivisione dei compiti strategici, propri dell'organo politico da una parte, e gestionali, dell'organo tecnico dall'altra, ma ci devono essere dei momenti di necessario raccordo che impediscano che uno non sappia cosa fa l'altro.

Altri entreranno nel dettaglio del quadro normativo, altri approfondiranno concetti come la rete, internet, ICT, i social network. A questo proposito, avrete certamente letto della polemica sul divieto di accesso a facebook, youtube e quant'altro per i propri dipendenti stabilito dall'Amministrazione regionale. Sorvolo sull'accusa che il dipendente pubblico vi perderebbe tempo-lavoro e sottopongo alla vostra attenzione un'altra dimensione interessante e problematica che emerge: la partecipazione ad un social network presuppone, da parte del funzionario pubblico che vi partecipa, un rapporto diverso, aperto verso l'esterno che in qualche modo collide con i vincoli gerarchici interni e l'organizzazione.

Parliamo dunque di comunicazione verso i cittadini, parliamo di quella comunicazione che viene correntemente considerata come comunicazione esterna, quella più immediata, quella che porta a conoscenza della comunità di riferimento, target e stakeholder ad esempio, le informazioni e le notizie che vogliamo far loro conoscere. Materia che ha trovato consacrazione con la legge 150/2000, legge che però ha cercato di intervenire anche sugli altri ambiti della comunicazione, quella interna e quella organizzativa come quella integrata. E ciò pur essendo nata sostanzialmente vecchia, e ben possiamo dirlo oggi che stiamo per celebrarne i dieci anni di servizio.

Dicevo che è nata vecchia, nel 2000: nel 1982 ero addetto stampa dell'USL Triestina e in quanto tale ero stato eletto membro del GUS FVG, il Gruppo Uffici Stampa dell'Ordine dei giornalisti FVG. Ebbene, quell'anno ho partecipato al Palazzo delle Stelline a Milano ad un seminario organizzato dall'Associazione della Stampa lombarda sulla necessità di una legge che desse organizzazione, sostanza e promozione agli Uffici stampa degli enti pubblici. Da quella idea, più o meno, venti anni dopo è arrivata la legge che come dicevo fra qualche mese celebrerà i suoi primi 10 anni. Quella legge è stata fondamentale, ha lanciato le premesse, migliorando quanto era già nelle previsioni normative precedenti, perché la comunicazione, oltre ad essere intesa nella sua proiezione esterna, fosse promossa anche nelle sue dimen-

sioni di comunicazione interna e comunicazione organizzativa e, in nuce, di comunicazione integrata.

Noi dobbiamo conoscere l'amministrazione, i funzionari, sapere con chi si rapportano all'esterno, quali sono i flussi comunicativi interni, dall'alto al basso e viceversa, quelli orizzontali e trasversali, un mondo di rapporti che spesso sfugge e che però è fondamentale conoscere per riuscire a governare la comunicazione verso l'esterno, perché per comunicare verso il fuori dobbiamo esser padroni di quello che è il dentro, dobbiamo avere individuato le competenze, dotato gli uffici delle professionalità e delle tecnologie necessarie.

La comunicazione interna

Pensiamo a come è organizzata la Pubblica Amministrazione: c'è il Direttore, il Dirigente, la Posizione Organizzativa, vi sono i singoli funzionari, il tutto organizzato in modo da gestire le verticalità e le orizzontalità tra i vari uffici, e le trasversalità tra diagonale e verticale in modo anche diverso. Però nel momento in cui io entro in un social network ed interagisco, parlo, aggiro quelli che sono i vincoli interni e questo è un problema che oggettivamente all'interno dell'amministrazione viene sentito.

Pensiamo alle e-mail ed al loro uso, qualche dirigente regionale ha disposto che i propri collaboratori non potevano uscire con la posta elettronica in maniera autonoma, prevedendo che se devi fare un'e-mail all'esterno la mandi a me e io la mando fuori, non tu. C'è un problema di responsabilità amministrativa della Pubblica Amministrazione, io posso firmare una lettera ma i miei collaboratori no. Allora se non possono firmare una lettera, perché dovrebbero poter firmare un'e-mail? Pongo un problema, non do la risposta, ma questo è ricorrente: in che misura una mail di un funzionario pubblico ha titolo per impegnare l'Amministrazione, al di là di ruoli gerarchici e competenze formali?

Vale per l'esterno ma vale anche all'interno, e pone grossi problemi al funzionario che, nella urgenza dei tempi, per dare una risposta scrive "sì, si farà domani" e magari su quel "sì, si farà domani" dall'altra parte il rice-

vente prenota un'aula, impegna un interprete, spedisce un comunicato stampa e se succede qualcosa di imprevisto arriva inevitabile la contestazione: ma chi ti ha detto di farlo? Io non ho firmato nulla! E quindi dobbiamo stare attenti anche alle problematiche di questo tipo che le innovazioni portano all'interno di una amministrazione che, tradizionalmente, si ritiene arcaica, burocratica, etc.

Io sono arrivato nella P.A. nel Settantotto, in ospedale, e ricordo che una lettera che arrivava aveva mediamente risposta in due-tre settimane, perché la lettera doveva essere aperta dal Protocollo, registrata in arrivo e protocollata, portata in visione al Segretario Generale che la passava al Direttore che la passava al mio dirigente che la passava a me, io scrivevo la brutta copia della risposta, la facevo vedere al mio dirigente e quando avevo il suo benestare andavo alla Sezione dattilografia (otto dattilografe con la macchina elettrica, fino a sei fogli di carta velina alternati con la carta carbone), dopo si collazionava la lettera dattiloscritta e, in caso di errori o ripensamenti, si doveva modificare la lettera, un foglio alla volta utilizzando delle apposite cartine correttive bianche. Chi ha qualche capello bianco si ricorda certamente di questo modo di lavorare.

Ieri mattina mi arriva una mail, la vedo e leggo in tempo reale, la giro alla collega annotando che non ho tempo, vedesse lei. Passa un quarto d'ora, mi suona il telefono, è il tizio che mi ha mandato la mail per conto della sua associazione: si fa vivo perché mi ha mandato una mail da un po' di tempo e non ha avuto risposta. "Mezz'ora fa" mi puntualizza: è evidente che per lui la posta elettronica è un succedaneo del telefono, poco meno poco più. Ecco, la tecnologia ci porta anche questo, sono saltati tutti gli schemi temporali del procedimento amministrativo. Io sono arrivato anni fa, con una mia collega che mi fungeva da esperta legale, a chiederle che mi desse dei pareri, in un certo lasso di tempo, con la percentuale di dubbio che le permaneva sulla correttezza della risposta che mi dava. Questo quando non potevo procrastinare ulteriormente un qualche atto amministrativo, per cui ero arrivato alla soluzione di prendermi, come dirigente, la quota parte di responsabilità della risposta accelerata: la collega mi doveva portare il parere e dirmi in che misura percentuale ne era convinta, perché io a mia volta ero pressato, solitamente dall'assessore o dal direttore centrale, per fornire quanto mi era stato richiesto.

Il dato vero è che ormai a fronte della pressione della cosiddetta “urgenza” sono saltati tutti gli schemi organizzativi ed indubbiamente le nuove tecnologie una buona dose di responsabilità in questo processo ce l’hanno.

Da trent’anni la tecnologia è entrata nelle nostre case, già dieci anni fa la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione italiana ha organizzato il primo seminario per dirigenti pubblici per prendere atto del cambiamento ed affrontarlo in chiave di governance.

Da allora ne è passato del tempo, il ritardo iniziale è difficilissimo da recuperare, anche se praticamente un anno sì ed un altro no il Governo si sforza di cambiare l’agenzia nazionale di riferimento per lo sviluppo delle tecnologie nella Pubblica Amministrazione. Oggi praticamente tutte le amministrazioni locali hanno un proprio sito, utilizzano internet ed in molte hanno una rete intranet ma pensiamo che solo 12 anni fa fu attivato il primo sito di una P.A.; all’inizio era molto faticoso l’utilizzo di internet, si parlava di stress da internet; oggi lo si usa correntemente anche se non al massimo delle sue potenzialità, gli si fanno veicolare circolari e newsletter, informazioni sostanzialmente, ma siamo molto indietro con l’interattività che pure esso permetterebbe.

C’è un problema di tecnologie, c’è ovviamente un problema di personale e professionalità, e pensiamo naturalmente all’URP, all’Ufficio stampa, allo stesso portavoce che ne deve essere portatore. Ma stiamo attenti a non ripetere il classico errore di lasciare comunicazione ed informazione ai soli professionisti: tutta l’amministrazione comunica, qualsiasi funzionario comunica allo sportello come al telefono, nello scrivere una lettera come nel predisporre una relazione. C’è un’interazione continua, diretta ed indiretta, con il cittadino, naturale controparte del funzionario. Ed, ovviamente, questa comunicazione continua può essere realizzata bene ma anche male.

La comunicazione interna è dunque qualcosa che va analizzata profondamente in questa dimensione di rapporti interni: il dirigente parla ai suoi dipendenti e ne recepisce un feedback, dà allora disposizioni organizzative che magari coinvolgono altre direzioni, e così individua complessivamente quegli obiettivi che l’organizzazione vuole perseguire. Tutti noi abbiamo la programmazione annuale inserita in quella pluriennale, abbiamo il piano operativo gestionale (POG) all’interno del quale individuiamo le cose che vogliamo fare, vi mettiamo i soldi che abbiamo, le risorse umane, le strutture che devono farle ed abbiamo anche poi la

possibilità, con un adeguato software, nel corso dell’anno di monitorare la realizzazione del POG e quindi di monitorare gli stati di avanzamento delle singole azioni, di verificare che cosa procede e cosa no e quindi possiamo intervenire, possiamo controllare che non vi siano fughe in avanti su un argomento e blocco sostanziale di un altro.

Ecco allora che la programmazione all’interno dell’amministrazione dovrebbe permettere di migliorare questi rapporti, partendo proprio da una attenta analisi interna per riorganizzare anche la comunicazione, che diventa strumento di organizzazione vero e proprio; non è più quindi solo la funzione di comunicare, diventa l’organizzare ed è per questo che, dicevo prima, è una funzione dirigenziale, manageriale. Perché è uno strumento che permette di intervenire all’interno della struttura organizzativa, magari sugli esiti di una indagine di customer satisfaction o della lettura attenta delle lettere che i lettori scrivono al proprio quotidiano locale, e può portare a delle soluzioni organizzative finalizzate a migliorare i servizi che diamo. Se miglioriamo questi servizi, diamo un’immagine migliore di noi e quindi facciamo comunicazione: è inutile fare bei convegni se poi gli sportelli del Comune non funzionano.

In tutto questo, è fondamentale la capacità di ascolto: leggere, ascoltare, confrontare, incontrarsi, tutto quello che ci permette di rilevare e recepire i messaggi che ci danno i nostri cittadini è fondamentale per aiutarci a capire come siamo visti, quali sono i nostri problemi, cosa pensano di noi i nostri cittadini; e quindi ci permette di attivare quella che a questo punto possiamo chiamare più che comunicazione interna vera e propria comunicazione organizzativa. Una capacità di comunicare caratterizzata da una circolazione bidirezionale, in entrata ed in uscita. E allora dobbiamo tenere conto dell’organizzazione, della conoscenza dell’interno, è grave fare una comunicazione verso l’esterno se non mi è chiara la mia identità, ad esempio, per cui a domanda non so poi cosa rispondere.

L’amministrazione che comunica deve essere capace di farlo, se l’amministrazione fa una Carta dei servizi o il Bilancio sociale, accetta delle sfide grandissime: il bilancio sociale non è solo un bilancio contabile, è la capacità dell’amministrazione di render conto delle cose che si era impegnata a fare, se è stata capace di farle, se le ha fatte bene⁹.

9) Pezzani F. (a cura di), *Logiche e strumenti di accountability*, Egea, Milano 2005.

La Carta dei servizi è sostanzialmente un accordo che un ente fa coi suoi cittadini, coi suoi interlocutori per dare dei servizi in certi tempi con certi standard qualitativi¹⁰. La Carta dei servizi è un bellissimo strumento, pensiamo a quella che troviamo in aeroporto, a quella che ci ha mandato Telecom o l'azienda comunale dei servizi energetici, non a caso parlo di grandi realtà. Pensiamo però ad un piccolo Comune che promuove una Carta dei servizi e si impegna con i suoi cittadini su alcuni ambiti operativi a garantire uno standard qualitativo dei servizi che deve rendere. Dobbiamo prima avere la certezza che gli uffici siano poi in grado di reggere l'urto della Carta, dobbiamo a priori ragionare al nostro interno per capire a chi si vuol parlare, gli strumenti di cui disponiamo ed in tale contesto è necessario innanzitutto avere certezza della propria identità.

Sapete che nella moderna teoria organizzativa abbiamo una costellazione di riferimento: la missione istituzionale, la visione strategica, c'è l'identità del soggetto, c'è una strategia da perseguire. Allora, in questa filiera emerge l'identità di un ente, la capacità di essere quello che vuole la legge, ma anche quello che vogliono i cittadini che con il loro voto hanno dato il mandato alla maggioranza che ha vinto le elezioni e che aveva proposto un proprio programma elettorale.

Vedete che parliamo di organizzazione ma anche di comunicazione, si parla di identità, di strategia, di strumenti, tutti elementi che possiamo chiamare a raccolta all'interno di quello che chiameremo il Piano di comunicazione e di cui tratteremo di qui a breve, non prima di aver introdotto il terzo ambito della comunicazione istituzionale.

La comunicazione organizzativa

La comunicazione organizzativa è ora la nuova sfida che ci stiamo ponendo, cioè la capacità di trasformare il nostro sapere, la nostra conoscenza in una capacità di riorganizzare più complessivamente il nostro lavoro e, quindi, possiamo parlare anche di comunicazione integrata, ne

10) Bortolotti A., Maino G. (a cura di), *La carta dei servizi*, Carocci Faber, Roma 2003.

troviamo un rimando già nella legge 150/2000. Noi oggi non scopriamo niente di nuovo, cerchiamo di mettere in atto quanto il legislatore già anni addietro ci ha dato e che spesso ha trovato ostacolo nell'organizzazione burocratica della Pubblica Amministrazione.

A lungo il dirigente si è posto il problema di perché mai dovesse mettere in comune con i propri collaboratori conoscenze ed informazioni, lui che nel suo rapporto con le autorità acquisisce elementi da trasferire poi lungo la catena del comando senza dover dare motivazioni né giustificazioni del proprio operato. Tutto ciò ha fatto il suo tempo, bisogna avere la capacità di coinvolgere gli altri affinché ciascuno, metabolizzando, faccia sue le cose che deve fare¹¹.

La trasparenza, la progettualità, la formazione sono elementi importantissimi, è limitativo vedere la formazione in termini di crediti formativi annuali. Noi in Regione stiamo sperimentando il Piano biennale di formazione, finalizzato anche allo sviluppo della professione di carriera e che trova nel dirigente la capacità di raccordare tutti in modo che ciascuno venga indirizzato a fare la formazione su cose che gli servono, che gli sono utili ovvero su cose sulle quali potrebbe essere indirizzato per migliorare. C'è stata in passato la corsa all'informatica, oggi c'è la corsa alla comunicazione, tutti vogliono fare corsi di comunicazione ma se così deve essere, indirizziamo i nostri collaboratori verso scelte che privilegino la comunicazione nell'ottica dei processi produttivi decisionali; la comunicazione organizzativa è fondamentale, presuppone un'evoluzione della comunicazione, di quella con l'interno e di quella con l'esterno.

Alla fine le varie modalità di comunicazione rientrano in un disegno logico unico, che comprende poi tutto, le attività dei singoli come le attività delle strutture, i canali che usiamo per navigare in internet, la newsletter, il bilancio sociale e quant'altro, così come la capacità di programmarle nel tempo e nel modo.

Magari ricorrendo ad un semplice, anche banale schema di Gantt, quello che ormai tutti in tutte le amministrazioni utilizzano, in cui si riporta all'inizio dell'anno chi deve fare cosa, come, quando, con quali strumenti e con quali costi. Questo modo di lavorare ci dovrebbe permettere, in prospettiva, di migliorare anche le nostre performance e di

11) Invernizzi E., *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffrè editore, Milano 2000.

organizzarci meglio nel corso dell'anno. Ci vuole un coordinamento e, come dicevo, il coordinamento vero della comunicazione è a livello di vertice aziendale.

Il Piano di comunicazione

Il Piano di comunicazione è uno strumento che chiama a raccolta tutto l'esistente, in termini sia di risorse professionali che di risorse economiche che di risorse tecniche¹². Abbiamo sentito stamani che c'è un capitolo del bilancio all'interno del quale deve andare un 2% del bilancio complessivo per spese di comunicazione istituzionale ma, al di fuori di un tanto, sappiamo che ci sono tutta una serie di spese che non sono riconducibili a quel capitolo e che vengono imputate su altri capitoli. Allora, sarebbe auspicabile che quando si fa il bilancio la Direzione della comunicazione o struttura analoga abbia la capacità di leggere il bilancio ed identificarne all'interno tutte le voci che in qualche modo possono essere ricondotte ad un'unità d'intenti comunicativi, in una sintesi che chiameremo appunto Piano di comunicazione, meglio se organizzativo.

Non è solo una questione di previsioni normative, quale ad esempio il 2% del bilancio che deve essere destinato a comunicazione istituzionale; a volte le quote percentuali possono addirittura portare l'amministrazione a fare cose di cui magari non avrebbe bisogno. Invece bisogna avere la capacità di riportare a sintesi, per dare loro una logica, tutte le cose che si fanno all'interno di un ente: facciamo la newsletter? Deve avere una logica giustificativa, deve servire per comunicare qualcosa. Facciamo il bilancio sociale? A che cosa serve? E poi, quale bilancio sociale? Il bilancio di mandato? Di genere? Ambientale? Insomma, noi dobbiamo avere la capacità di costruire un disegno organizzativo e la comunicazione è bella, piace, ed allora proprio perché

12) Levi N. (a cura di), *Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche*, Dipartimento FP – Cantieri, ESI, Napoli 2004.

è bella e piace il fatto di riuscire a ritagliare per ognuno un ambito in cui può esprimere la propria professionalità facendo alcune cose, aiuta poi a costruire un disegno che supporta la ricerca dell'identità, che aiuta a promuoverla all'esterno. La strategia che andiamo a definire non può prescindere dalla disponibilità di risorse umane ma come motivarle? È un problema reale motivare il dipendente singolo perché nella Pubblica Amministrazione gli strumenti a disposizione sono ben circoscritti: si possono utilizzare corsi di formazione, si possono fornire dotazioni strumentali adeguate, si possono creare degli strumenti che veicolano un po' di quelle professionalità all'esterno, favorire la partecipazione ai convegni, affidare relazioni e rapporti a qualche funzionario, si tratta di un insieme di anche piccole cose, che però acquisiscono una loro importanza che alla fine ci aiuta a ragionare su come cambiare l'organizzazione.

Altro aspetto da non sottovalutare è quello relativo al monitoraggio ed alla valutazione¹³. Arrivati attraverso le disposizioni UE in materia di fondi strutturali, oggi tutti i programmi comunitari prevedono la comunicazione, il monitoraggio, la valutazione. Quindi dobbiamo proprio avere la capacità di rileggere in maniera scientifica, con indicatori precisi, quello che si fa, se gli obiettivi che perseguiamo sono stati raggiunti ed in che misura, anche la comunicazione ha dei suoi obiettivi. Ho fatto la newsletter, bella! Ma quanti l'hanno letta? Boh! Ma è stata distribuita? Forse sì e forse no, magari ci accorgiamo che non avevamo gli indirizzi mail per inviarla per cui ne abbiamo stampato un po' di copie e le abbiamo fatte girare in maniera casuale. Allora la valutazione della newsletter ci confermerà che è bellissima ma non l'ha letta praticamente nessuno. Ho curato gli atti del convegno ma dopo cinque anni li butto al macero perché nel frattempo, dopo la prima distribuzione il giorno della conferenza stampa, nessuno si è curato di distribuire le centinaia di copie rimaste.

Ecco, la valutazione di questo modo di agire fa emergere l'inutilità dell'intervento e lo spreco delle risorse ed è anche per questo che bisogna farla, anche se il nostro lavoro rischia di uscirne con le ossa rotte. Ma se ce ne accorgiamo, la volta dopo o facciamo meno copie del libro o non ne facciamo proprio ovvero ci organizziamo per tempo per distribuirle.

13) Cedroni M., Pancaldi G., Solarino M., *Valutare la comunicazione*, Federambiente, Lupetti, Milano 2004.

Valutare il lavoro proprio e soprattutto quello degli altri è sgradevole, possiamo dircelo. Chi vuol fare il controllore in treno o sull'autobus? Però qualcuno deve farlo, migliora la fruizione del servizio e lo stesso vale per il nostro lavoro di comunicatori. Per migliorare la comunicazione bisogna avere la capacità anche di valutare la comunicazione che facciamo, i risultati che abbiamo ottenuto, e quindi impostare la sua modifica. Al nostro interno il comando s'impone dall'alto verso il basso. Il feedback va dal basso all'alto, poi di nuovo dall'alto verso il basso, orizzontale e trasversale. È importante attivare questi meccanismi, sono meccanismi strategici. Quando ci rivolgiamo all'esterno, non inviamo messaggi solo ai cittadini ma anche ai collaboratori esterni, agli stakeholder, ai fornitori, alle altre amministrazioni parallele alla nostra, a quelle che sono in contatto con noi.

Il Piano di comunicazione recupera dunque tutte le cose di cui vi ho sommariamente parlato da un punto di vista strumentale, riaccorpa tutti gli strumenti importanti a partire dall'albo pretorio, banalmente parlando, per arrivare fino al sito web, mettendoci in mezzo tutto quello che è il nostro essere soggetto pubblico che dialoga all'interno ed all'esterno con la capacità di individuare competenze diverse, alla ricerca – perché no? – di un coordinato d'immagine che all'esterno permette di riconoscere attraverso un manifesto, una lettera, un depliant il soggetto comunicante¹⁴.

Tutto rientra nel Piano di comunicazione, che dovrebbe permettere così attività omogenee nella proiezione verso l'interno e verso l'esterno, perché si comunica da gennaio a dicembre e non solo in certi periodi dell'anno.

Il Piano di comunicazione è il vero strumento che abbiamo a disposizione all'interno di un ente pubblico per avviare il nostro processo di riforma e di modalità organizzativa dell'ente. Può anche non appartenere formalmente ad alcuna struttura nel suo insieme, anche se la Direzione della comunicazione o la Direzione generale può proporlo: esso coinvolge tutti quanti, deve avere obiettivi SMART e cioè specifici, quantificabili, realistici e scadenziati. Che senso ha riprometterci di fare un periodico mensile se poi non abbiamo i contenuti, le persone, i soldi? Meglio riproporsi di fare un libro e riuscire a farlo.

Quello che emerge dal Piano di comunicazione è che c'è un obiettivo generale e diffuso, che non forza e non violenta alcuno ma che è

14) Lovari A., Masini M., *Comunicazione Pubblica 2.0*, Franco Angeli, Milano 2008.

la sintesi degli obiettivi di tutte le strutture interne. La pubblicazione del bilancio sui quotidiani, di per sé, è una disposizione concettualmente vecchia, una legge che, nata negli anni Settanta, ne ha previsto l'attuazione, nulla aveva a che fare con la comunicazione istituzionale o con la trasparenza, era una legge che doveva dare un finanziamento pubblico ai quotidiani, tant'è vero che obbligati ad essere presenti su almeno due testate i vari assessori al bilancio utilizzavano il quotidiano del proprio partito, quando ancora c'erano, per pubblicarvi il loro bilancio, generalmente insieme ad un'altra testata locale: c'erano Il Popolo (democristiano) e l'Unità (comunista), La voce repubblicana ed Il secolo d'Italia (missino), l'Umanità (socialdemocratico) e l'Avanti (socialista) e così ciascuno aveva una quota aggiuntiva di finanziamento pubblico. Noi oggi guardiamo ai bilanci pubblici ed ai bilanci sociali in termini di trasparenza, allora la pubblicazione del bilancio serviva sostanzialmente per dare un sostegno pubblico ai quotidiani di partito in difficoltà economiche, così come in quello stesso periodo era stata disciplinata la riduzione dei costi d'acquisto della carta e della spedizione in abbonamento postale della stampa quotidiana e periodica. Uno strumento, quindi, per favorire il mondo dell'editoria e, indirettamente, la politica.

Un'ultima annotazione: nella redazione del Piano di comunicazione, alla voce risorse, si possono prevedere anche interventi esterni, semplificando al massimo le sponsorizzazioni. Possono essere di varia natura: sponsorizzazioni economiche per realizzare una pubblicazione o una fiera; possono essere sponsorizzazioni tecniche, per realizzare il restauro di un'opera d'arte; possono essere forme di partnership volte a realizzare insieme una mostra, la ristrutturazione di un museo, una qualche iniziativa promozionale itinerante. Quello che è importante, è che l'amministrazione si doti previamente di un proprio regolamento che disciplini la materia, ad evitare che qualcuno possa ricorrere impropriamente ad un soggetto individuato senza oggettive previsioni qualitative, ad esempio semplicemente per il fatto che è l'unico imprenditore o professionista presente sul territorio comunale ovvero che è stato lui ad autoproporsi.

È particolarmente interessante, e più innovativo, da un punto di vista organizzativo, la capacità di definire la propria identità e con essa proporsi all'esterno, essere capaci di partecipare ad una fiera, al salone della co-

municazione pubblica piuttosto che al salone del turismo, Bit o quant'altro, è particolarmente importante esserci, vuol dire avere un'identità propria e che si è capaci di proporla all'esterno. Da qui, poi, l'utilizzo di un sito web, della newsletter elettronica, la realizzazione del Bilancio sociale e della Carta dei servizi sono tutti elementi che possono contribuire a rafforzarla ed a migliorarne l'accettazione da parte dei cittadini.

Lascio ai relatori che seguono il compito di entrare nei dettagli di alcuni degli strumenti e delle tecniche di comunicazione che contribuiscono a costruire prima e a realizzare poi un buon Piano di comunicazione organizzativa.

Bibliografia

- ALESSANDRINI A., ALFONSO L., CORUZZI M., DE FABRITIS F., *La nuova comunicazione dell'ente locale*, Franco Angeli, Milano 2006.
- BORTOLOTTI A., MAINO G. (a cura di), *La carta dei servizi*, Carocci Faber, Roma 2003.
- CEDRONI M., PANCALDI G., SOLARINO M., *Valutare la comunicazione*, Federambiente, Lupetti, Milano 2004.
- CORBALLIS M. C., *Dalla mano alla bocca*, Raffaello Cortina editore, Milano 2008.
- FORNARI G., *La nuova comunicazione pubblica*, Il Sole 24 Ore, Milano 2004.
- GARDINI G., *Le regole dell'informazione*, Bruno Mondadori, Milano 2009.
- GRAMIGNA A. (a cura di), *Amministrazioni in ascolto – Esperienze di customer satisfaction nelle pubbliche amministrazioni*, Cantieri – Dipartimento Funzione Pubblica, ESI, Napoli 2005.
- INVERNIZZI E., *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffrè editore, Milano 2000.
- JOHANSON D. C., EDEY M. A., *Lucy, le origini dell'umanità*, Arnoldo Mondadori Editore, Milano 1981.
- LA SPINA A., CANGEMI A., *Comunicazione pubblica e burocrazia*, Franco Angeli, Milano 2009.
- LAURANO P., *Fondamenti di comunicazione politica internazionale*, Bonanno Editore, Acireale-Roma 2006
- LEVI N. (a cura di), *Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche*, Dipartimento FP – Cantieri, ESI, Napoli 2004.
- LOMBARDI M. (a cura di), *La comunicazione dei rischi naturali*, V&P Milano 2005
- LOVARI A., MASINI M., *Comunicazione Pubblica 2.0*, Franco Angeli, Milano 2008.
- PACE E., *Raccontare Dio*, Il Mulino, Bologna 2008
- PALOSCIA F., *Turismo&comunicazione*, Agra Editrice, Roma 2006
- PEZZANI F. (a cura di), *Logiche e strumenti di accountability*, Egea, Milano 2005.
- PRUNETI A., *Comunicazione e marketing delle imprese sportive*, Franco Angeli, Milano 2008
- SARTORI C., *Storie della comunicazione*, Edizioni Kappa, Roma 2001.
- SCANDALETTI P., *Etica e deontologie dei comunicatori*, Luiss University Press, Roma 2005.
- SEVERINO F., *Comunicare la cultura*, Franco Angeli, Milano 2007

Una nuova cultura della comunicazione

(appunti e riflessioni sul tema)

Francesco Pira
Università di Udine

Sommario

Premessa	pag.	67
La globalizzazione come risorsa al servizio di una nuova cultura della comunicazione	“	67
La comunicazione pubblica come fattore strategico per il cambiamento	“	74
Generare valore sociale	“	76
Come comunicare il valore sociale.....	“	78
Il web come leva strategica per la partecipazione del cittadino	“	79
Dalla legge 150 alla Pubblica Amministrazione digitale.....	“	81
Gli strumenti previsti dalla legge 150: il quadro sintetico	“	81
Piano di comunicazione integrata	“	81
Ufficio Relazioni con il pubblico	“	82
Ufficio Stampa	“	83
Come cambiano gli strumenti	“	84
La Pubblica Amministrazione digitale	“	84
La legge sull'accessibilità	“	86
La semplificazione del linguaggio	“	86
Siti web pubblici e web 2.0.....	“	87
Conclusioni	“	88
Bibliografia	“	90

Premessa

Intendiamo proporre una riflessione su cosa significhi oggi parlare di una nuova cultura della comunicazione legata in modo particolare alla capacità di generare valore sociale, e sulla necessità/dovere di comunicarlo e attraverso quali strumenti. I soggetti pubblici e privati che operano nella nostra società stanno affrontando profondi processi di cambiamento che derivano da spinte sia esterne (globalizzazione, Unione Europea), che interne, intese come le nuove e più ampie aspettative degli utenti, dei cittadini, della comunità.

Concetti come partecipazione, trasparenza mettono le istituzioni, il settore pubblico, ma anche le imprese e il mondo del non profit di fronte alla necessità di comunicare il valore sociale derivante dal proprio operato.

In particolare gli Enti Pubblici non sono semplicemente chiamati ad informare sul proprio operato ma piuttosto a comunicare, a stabilire una relazione nell'ottica della soddisfazione del cittadino, che in questa nuova visione è posto al centro dei processi, questo è tanto più necessario in una società "liquida" che richiede trasparenza e dialogo e che ha verso le istituzioni un atteggiamento di diffidenza e disillusione, utilizzando anche luoghi informali come i social network e gli strumenti del web 2.0.

La globalizzazione come risorsa al servizio di una nuova cultura della comunicazione

Si è fatto cenno ad un processo di cambiamento, indotto in modo preminente dal processo di globalizzazione, ma cosa si intende con essa?

Zygmunt Bauman¹ afferma: «La parola “globalizzazione” è sulla bocca di tutti; è un mito, un’idea fascinosa, una sorta di chiave con la quale si vogliono aprire i misteri del presente e del futuro; pronunciarla è diventato di gran moda». Bauman parla di mito. Certo non può essere la chiave di comprensione di tutti i fenomeni di trasformazione, ma rappresenta un processo di cambiamento che può essere analizzato sotto più punti di vista. «È innanzitutto un processo economico inerente alla circolazione delle merci e dei capitali su scala mondiale... Minimizzando i costi e massimizzando i profitti, la globalizzazione produce nuova ricchezza, ma anche nuove povertà»². Rappresenta altresì una trasformazione sul piano politico della nozione di “Stato-nazione”, come sostiene Ulrich Beck: «La società mondiale che in seguito alla globalizzazione si è sviluppata in molte direzioni (non solo quella economica), sfugge, relativizza lo Stato-nazione perché una pluralità, non legata a un luogo, di sfere sociali, reti di comunicazione, rapporti di mercato, modi di vita, avviluppa i confini dello Stato-nazione».

In questo contesto è evidente che la relazione tra individuo e società, tra Istituzione e cittadino cambia.

Un processo evolutivo che parte da lontano. La pubblica amministrazione, l’apparato amministrativo, nasce in qualche modo per dare legittimità al potere, nel senso che «ogni potere legittimo per essere esercitato ha bisogno di un apparato amministrativo che faccia da tramite tra il capo e i sottoposti. L’apparato è molto diverso a seconda del tipo di legittimazione di cui gode il potere»³. Max Weber ha indagato a fondo le forme di potere al fine di definire il tipo di relazionalità che si manifesta tra chi comanda e chi accetta di obbedire. In origine il rapporto tra apparato amministrativo e cittadino era dunque ridotto a questo. Non erano certo presenti concetti come partecipazione attiva, cittadino-cliente. Nel 1961 Max Weber in *Economia e Società* descriveva l’amministrazione burocratica in questi termini: «La precisione, rapidità, l’univocità, la coesione, la rigida subordinazione, la riduzione dei contrasti, le spese oggettive e personali sono recati in misura migliore rispetto a tutte le forme collegiali o di uffici onorari o assolti come professione secondaria». Ora come afferma Giuseppe Bonazzi «Ciò che Weber sostiene è che

1) Z. Bauman, *Dentro la globalizzazione. Le conseguenze sulle persone*, Laterza, 1998.

2) R. De Biasi, *Che cos’è la sociologia della cultura*, Carocci, 2002, pag. 88.

3) G. Bonazzi, *Come studiare le organizzazioni*, Il Mulino, 2002, pag. 28.

la burocrazia grazie alla sua intrinseca razionalità è in quanto strumento tecnico superiore a qualsiasi tipo di amministrazione fino ad allora comparso nella storia umana»⁴. Se è vero che la macchina amministrativa si è evoluta rispetto alla definizione di Weber, alcuni paradossi ancora oggi esistono e su di essi si sono costruiti i passaggi più rilevanti in termini normativi. Infatti è ancora evidente che la burocrazia è sempre un apparato di servizio del potere politico. «Il massimo responsabile di un apparato burocratico è un funzionario che prende le direttive da un capo politico... Ma mentre i capi cambiano a seconda delle vicende politiche, i funzionari restano... Di conseguenza, tra capo politico e funzionari dell’apparato si instaura un rapporto complesso, in cui ciascuno ha bisogno dell’altro. Da un lato i funzionari hanno bisogno di direttive politiche per la loro azione, e dall’altro il capo politico ha bisogno dei funzionari per avere informazioni e realizzare il suo programma»⁵. Questo paradosso che è ancora presente nel rapporto tra potere politico e apparato amministrativo ci porta a cercare di andare più in profondità nell’analisi per capire quale sia il compito delle Istituzioni. Per questo è utile riprendere un passaggio relativo a uno studio condotto da Selznick negli anni ’40 per sottolineare, al di là della distinzione utilizzata dall’autore tra organizzazioni strumentali e istituzioni, come le istituzioni nella sua definizione sono quelle capaci di una *progettualità politica*. Ora è evidente che potere politico e apparato burocratico rappresentano insieme un’istituzione capace di progettualità politica. Nel senso di progettualità nei confronti della *cittadinanza*. Si è così introdotto un nuovo attore, il cittadino, colui che è governato dalle azioni promosse dall’apparato burocratico sulla base di un programma politico definito. Ma i cittadini per essere tali bisogna «... che vogliono partecipare alla vita democratica»⁶. Si definisce in tal senso l’idea della consapevolezza e della responsabilità sociale che sono l’antitesi dell’esercizio di quel *potere carismatico* definito dallo stesso Weber di cui oggi si possono intravedere alcune espressioni nella nostra società, in quel *mondo liquido*⁷ di cui è difficile afferrare i contorni. Weber infatti parla di carisma (dono della grazia) che si fonda sulle qualità eccezionali e talvolta sovrumane

4) *Ibidem*, pag. 30.

5) *Ibidem*, pag. 31.

6) A. Touraine, *Critica della modernità*, Il Saggiatore, Milano, 2005, pag. 384.

7) Z. Bauman, *Modus Vivendi*, Edizioni Laterza.

che i seguaci attribuiscono al loro capo. Il potere carismatico porta ad una dedizione di fede e di entusiasmo in un clima altamente emotivo. Non è detto tuttavia che il potere carismatico sia durevole, perché ha bisogno di continue conferme da dare ai seguaci. Nella sua forma, sottolinea Weber, il potere carismatico è irrazionale nel senso che manca di regole precostituite ed è rivoluzionario nel senso che rovescia il passato. Esso nasce dalla rottura con le istituzioni vigenti e si afferma come predicazione di un ordine nuovo⁸.

L'allontanamento dei cittadini dalla politica, la voglia di rottura possono indurre a seguire l'onda emotiva di nuove figure che con il loro carisma "predicano" un nuovo ordine. Ma se questa non è la via da seguire, non possiamo parlare della relazione cittadino-istituzione neppure inquadrandola nelle logiche della seconda tipologia di potere identificata da Weber, come «il *potere tradizionale* che fonda la sua legittimità su ordinamenti antichi e percepiti come esistenti da sempre... Nel potere tradizionale il criterio prevalente per assegnare cariche non è la competenza ma il fatto di appartenere ad un gruppo privilegiato». Eppure anche questo aspetto continua a sussistere, allora la strada da ripercorrere potrebbe essere quella del «*potere legale* che fonda la sua legittimità sulla presunzione che chi comanda eserciti la carica in virtù di una nomina legale, che sia competente, e che i suoi comandi siano conformi a un ordinamento razionalmente orientato a ottenere determinati scopi. Si presume inoltre che l'ordinamento sia ispirato a criteri astratti e universali, applicabili in modo equo a tutti i casi simili. Anche il detentore del potere legale è quindi chiamato a rispettare lo stesso ordinamento impersonale che lui fa rispettare ai suoi sottoposti». Quest'ultima definizione ci pone di fronte all'obbligatorietà dell'esercizio del senso di responsabilità da parte delle istituzioni e del modo con cui esercitano il potere e lo gestiscono. Sin qui si sono analizzati due attori, il potere politico e la burocrazia. Le teorie di Weber e di altri studiosi del Novecento ci hanno mostrato meccanismi e devianze che derivano dal rapporto tra potere e amministrazione pubblica. Questa rappresentazione ci mostra però le istituzioni ripiegate su se stesse che sono chiamate al rispetto delle regole che esse stesse promuovono in virtù di criteri astratti e universali. Manca in quest'analisi il terzo attore,

8) G. Bonazzi, pag. 28.

il cittadino: è solo dal momento in cui il cittadino diviene attore che cambiano le regole della relazione. Ma ancora non basta. Per lungo tempo le istituzioni non hanno avvertito la necessità di comunicare con il cittadino, veniva ancora percepito come il soggetto chiamato ad obbedire alle regole definite. La comunicazione era una comunicazione di tipo propagandistico legata all'autocelebrazione e non finalizzata alla costruzione di una relazione, di uno scambio. Solo nel momento in cui si è sviluppata dal basso la richiesta di ottenere un'informazione trasparente, di avere una rendicontazione delle risorse investite, il DNA della comunicazione ha iniziato la sua trasformazione, che è ancora in atto. Ha ragione Alessandro Rovinetti quando afferma che «la comunicazione non potrà limitarsi ad essere una sorta di protesi burocratica applicata ai servizi pubblici, ma dovrà accompagnare ogni processo amministrativo dal suo inizio alla sua conclusione... Non fornirà un salvagente per burocrazie incapaci né si trasformerà in una camera di decompressione per la crescente insoddisfazione dei cittadini e degli utenti dei servizi pubblici. Una comunicazione capace di farsi strategia, perché in grado di collaborare al raggiungimento degli obiettivi aziendali riconoscendo il cittadino e le imprese come interlocutori e l'efficacia e la qualità dei servizi come obiettivi»⁹.

Proprio intorno al concetto di cittadinanza e al ruolo attivo del cittadino nei processi amministrativi e politici, al suo coinvolgimento, che si è sviluppato un processo che ha investito le Istituzioni europee e nazionali e che ha portato all'introduzione dei principi della Responsabilità sociale e della trasparenza nella Pubblica Amministrazione, che stanno modificando il modo di operare e comunicare di tutti i soggetti coinvolti. Dalla logica della cooptazione, intesa come ricerca del consenso, a quella della relazione che hanno portato alla modifica del concetto stesso di Comunicazione Pubblica attraverso un percorso avviato dopo il varo della legge 241/1990 e il decreto legislativo 29/1993 fino ad arrivare all'approvazione della legge 150/2000 che ha organicamente disciplinato la materia della comunicazione pubblica.

Anche se, come afferma Antonio La Spina, «Nonostante tali importantissimi provvedimenti, cui hanno fatto seguito anche norme secondarie, tra cui una recente direttiva in tema di rilevazione della

9) A. Rovinetti, *Fare Comunicazione Pubblica*, Bologna, Comunicazione Italiana Edizioni per Comunicare, 2007, pag. 19.

soddisfazione degli utenti, ciò che tuttora si riscontra dentro le pubbliche amministrazioni, ma anche al loro esterno, è una concezione riduttiva della comunicazione pubblica, limitata pressoché esclusivamente ad alcuni aspetti – peraltro di per sé certamente importanti – come le informazioni al pubblico, la semplificazione del linguaggio, la gestione dei reclami, e di recente l'utilizzo delle tecnologie informatiche e telematiche.

«In effetti, la comunicazione pubblica è questo, ma è anche altro. È certamente importante semplificare il linguaggio, trasmettere le informazioni essenziali, lanciare messaggi efficaci, reperire e saper usare le tecnologie che garantiscono i rendimenti comunicativi migliori. Ma per realizzare un'adeguata comunicazione pubblica non bisogna fermarsi solo su questi aspetti, che correrebbero il rischio di risultare parziali, o esteriori. In particolare, nella nostra situazione lo sforzo di pervenire ad una corretta comunicazione pubblica può e deve diventare una cruciale leva di innovazione e apprendimento nelle prassi amministrative.

«Una comunicazione corretta deve avvenire sia prima, sia dopo lo svolgimento dell'attività di un'organizzazione, rilevando sistematicamente e in modo metodologicamente corretto esigenze e bisogni che diversamente potrebbero anche non manifestarsi e comunque prevenendo il manifestarsi di insoddisfazioni e disservizi. I bisogni di tutta la popolazione e l'impatto reale che l'attività pubblica avrà su di essi nel breve e nel medio-lungo termine dovrebbero essere oggetto di una osservazione sistematica e professionale, anziché episodica e improvvisata»¹⁰.

Se questo rappresenta il cosa comunicare, il come comunicare in quest'ottica presuppone la necessità di creare una nuova cultura della comunicazione.

Una cultura della comunicazione fondata sul concetto di “relazionalità consapevole” come la definisce Gea Ducci, nella quale «le istituzioni devono diventare più consapevoli e promuovere delle relazioni efficaci con i diversi soggetti che partecipano alla costruzione della cittadinanza societaria, in modo da creare un interscambio all'insegna del reciproco riconoscimento identitario»¹¹.

Questo aspetto sottolineato da Gea Ducci apre una riflessione su un concetto più ampio relativo alla “leadership” intesa come la capacità

10) In: *Come comunicare il sociale* di F. Pira, Milano, Franco Angeli, 2005, pag. 9.

11) G. Ducci, *Pubblica Amministrazione e cittadini: una relazionalità consapevole*, Milano, Franco Angeli, 2007.

di definire dei valori e degli scopi. Se infatti manca la capacità di creare valore, di definire degli obiettivi condivisi o condivisibili, vengono meno le basi stesse su cui fare crescere la “relazionalità consapevole”.

È chiaro che l'istituzione deve essere in grado di:

- Definire la propria missione
- Incorporare lo scopo
- Difendere l'integrità istituzionale
- Comporre i conflitti interni¹².

In una visione politico-filosofica, a fronte dell'esercizio delle funzioni di leadership da parte delle istituzioni «essere cittadino – secondo Tournaine – significa sentirsi responsabile del buon funzionamento delle istituzioni che rispettano i diritti dell'uomo e consentono una rappresentanza delle idee e degli interessi».

Da quanto detto risulta evidente che è stato avviato un processo di trasformazione del rapporto Istituzioni-Cittadino.

Comunicare assume il significato di mettersi in relazione, di dare vita a uno scambio. È chiaro che in questa relazione è necessario, ribadiamo, introdurre l'elemento della consapevolezza. Soprattutto da parte delle Istituzioni che devono promuovere relazioni efficaci e attivare reali strumenti di partecipazione.

Si tratta dunque di un interscambio che ha alla base il reciproco riconoscimento, con assunzione di responsabilità del proprio ruolo.

Il titolo della mia relazione recita “La comunicazione del valore sociale tra retorica e responsabilizzazione”. Ebbene, per uscire dalla logica della retorica ed entrare in quella della responsabilizzazione, è imperativo per la Pubblica Amministrazione procedere nella direzione di rendere l'efficienza e l'efficacia una realtà.

Ciò significa che la costruzione di una relazione consapevole passa prima di tutto dal raggiungimento dell'obiettivo dell'efficienza e dell'efficacia nell'erogazione dei servizi, in modo da garantire un miglioramento della qualità della vita dei cittadini. In questo si sostanzia la “mission” (per mutuare un termine dal mondo dell'impresa) delle Istituzioni, che rappresenta il primo punto del corretto esercizio della *leadership*. Solo così la Pubblica Amministrazione sarà coerente con la sua identità e con la sua funzione sociale.

12) Selznick, in G. Bonazzi, cit., pp. 105-106.

Questa è la sfida odierna, dare vita ad «una Pubblica Amministrazione che ha utenti e clienti, che investe per realizzare prodotti e servizi, che deve conoscere il rapporto costi-benefici, la qualità erogata, l'efficienza e l'efficacia dell'organizzazione preposta alla gestione del servizio. Senza dimenticare che ogni realizzazione non può essere misurata in termini solo economici ma deve produrre un miglioramento nella qualità della vita degli amministrati»¹³.

L'obiettivo esposto comporta un diverso orientamento della Pubblica Amministrazione. Non più centrata su stessa, ma aperta sul cittadino, all'ascolto, all'individuazione e prevenzione dei bisogni. Attua un processo continuo di analisi delle aspettative, delle percezioni e delle evoluzioni del cittadino cliente, co-amministratore.

Infatti, in questa prospettiva il cittadino che diviene protagonista assume la co-responsabilità del percorso evolutivo della Pubblica Amministrazione, perché si assume la sua individuale "responsabilità sociale", costituita dall'esercizio dell'insieme di diritti e doveri e dalla capacità di apprendimento e di crescita che deriva da quegli stessi strumenti che le Istituzioni mettono a disposizione in termini di servizi e informazioni.

La comunicazione pubblica come fattore strategico per il cambiamento

All'inizio si è detto che il passaggio fondamentale è quello dalle logiche dell'informazione a quelle della comunicazione. Sin qui si sono illustrati obiettivi e definite le modalità d'interazione, ora si ritiene utile soffermarsi sulle logiche della comunicazione, intesa come condivisione e partecipazione.

In termini più generali potremmo affermare che l'evoluzione in atto e in parte auspicata, si innesta in una visione più ampia sul come in-

13) A. Rovinetti, cit.

interpretare le organizzazioni umane e su quale sistema di valori esse sono in grado di costruire. Fritjof Capra nel 2002 scriveva: «Comprendere le organizzazioni umane in termini di sistemi viventi – ossia, in termini di complesse reti non lineari – rappresenta una delle sfide cruciali del nostro tempo»¹⁴.

Così la comprensione delle organizzazioni umane riporta lo sguardo sul concetto di democrazia e sui valori fondanti una società. Si deve ammettere che non v'è democrazia senza cittadinanza, senza accordo non solo su procedure e istituzioni, ma sui contenuti. Ma come unire l'universale e il particolare? Mediante la comunicazione, e più concretamente mediante la discussione e l'argomentazione che consentono di riconoscere nell'altro ciò che vi è di più autentico, ciò che si ricollega a un valore morale o a una norma sociale universalistica.

Jurgen Habermas parla di *agire comunicativo*. Intende la comunicazione come il «faccia a faccia degli interlocutori e contemporaneamente la trasmissione di messaggi dall'uno all'altro sia flusso di informazioni, ma anche segno del lavoro di soggettivizzazione che ciascuno compie per parte sua e che cerca di riconoscere nell'altro»¹⁵.

La comunicazione diviene dunque condizione¹⁶. In tal senso Barnett Pearce ritiene che «il processo di trasferimento dell'informazione sia assolutamente secondario a quello di costruzione sociale che gli individui attivano per comunicare»¹⁷, come illustrato nello schema (vedi Fig. 1) che evidenzia con chiarezza come in questo quadro anche le risorse, gli strumenti, i servizi della Pubblica Amministrazione generano delle azioni che a loro volta generano input che alimentano le risorse. Così le azioni della Pubblica Amministrazione rappresentano esse stesse delle risorse che sostentano l'agire sociale dei cittadini.

14) F. Capra, *The hidden connections*, settembre 2002.

15) In A. Touraine, *Critica della modernità*, Il Saggiatore, 2005, pp. 391-394.

16) In: *Le Comunicazioni di Massa*, M. Sorice, Editori Riuniti, pp. 77-78.

17) *Ibidem*.

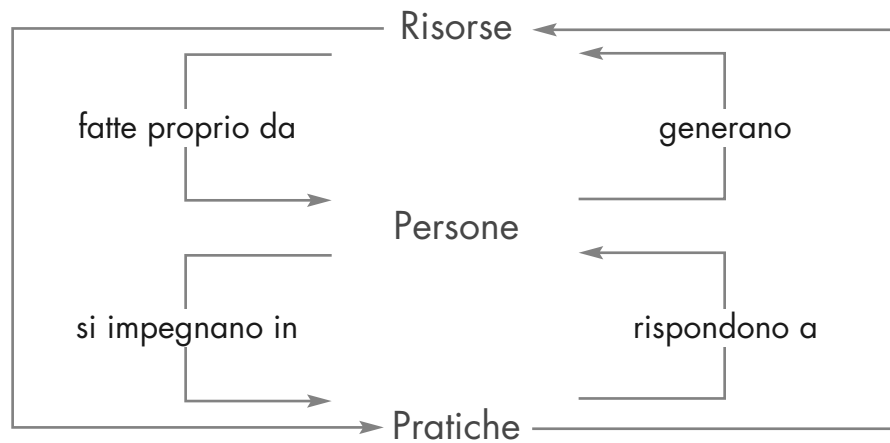


FIGURA 1. Lo schema della comunicazione di Pearce (1992)

La comunicazione diviene così un processo con fasi e attori: il processo della relazione nel quale individuare chi sono gli interlocutori e i momenti di partecipazione che alimentano la continuità della stessa. Si definiscono gli stakeholder (cittadini, imprese, associazioni, ecc.) dando vita ad una mappa e si attivano le fasi che si integrano nei processi amministrativi (programmazione, legislativo, e di controllo).

La relazione così definita genera partecipazione e consente di trarre gli elementi utili al miglioramento della macchina amministrativa.

Generare valore sociale

Questo è funzionale alla generazione di valore sociale che, come si vede dallo schema in Fig. 2, intende evidenziare come la comunicazione diviene processo perché costringe ad individuare nei processi amministrativi i momenti di relazione, di partecipazione che aiutano a programmare ed agire in modo più efficace e ad andare a verificare gli esiti in modo da avere a disposizione informazioni che aiutino a migliorare l'azione. È dunque necessario individuare momenti di comunicazione e di confronto con i diversi attori, anche con l'adozione

di strumenti diversi, ma tutti orientati ad un unico obiettivo: la generazione di valore sociale.

La comunicazione attraverso la condivisione sia all'interno che all'esterno delle azioni e dei programmi diviene fattore strategico per il cambiamento e l'evoluzione della Pubblica Amministrazione.

Si instaura in questo modo la Relazione Consapevole di cui abbiamo introdotto il concetto all'inizio di questa nostra riflessione.

È chiaro che comunicare all'esterno così come all'interno coglie l'obiettivo generale del coinvolgimento e della condivisione con obiettivi specifici e distinti.



FIGURA 2. Il "circolo virtuoso" della creazione di valore sociale

Comunicare verso l'esterno significa in primis rendere conto al sistema sociale di riferimento in modo da instaurare una relazione trasparente con gli stakeholder. La comunicazione mantiene in moto il "circolo virtuoso" che attraverso l'ascolto e la discussione dei risultati è parte di quel processo di partecipazione che supporta il miglioramento dell'azione.

Allo stesso modo la comunicazione verso l'interno crea un clima positivo e la consapevolezza del proprio ruolo e della condivisione degli obiettivi e dei risultati. Più in generale consente di passare dalle logiche dell'amministrazione alle logiche dell'orientamento e valutazione del risultato nell'ottica, come evidenziato nel precedente paragrafo, di rendere l'efficacia e l'efficienza una realtà.

Si tratta in definitiva di passare dal modello della comunicazione integrata a quello della *comunicazione totale*, come la definisce Ro-

berto Grandi, che significa «per la pubblica amministrazione, integrare tutta la comunicazione prodotta direttamente dai vari sottosistemi interni, nella consapevolezza però che l'efficacia comunicativa dipende anche da altri fattori, alcuni dei quali gestiti direttamente dall'amministrazione, altri da istituzioni diverse... diventa necessario che ad ogni livello decisionale dell'amministrazione pubblica sia presente e operante una sensibilità nuova sugli effetti comunicativi di ogni decisione presa»¹⁸.

Come comunicare il valore sociale

Abbiamo scritto dei principi e delle regole della Comunicazione pubblica intesa come fattore strategico per l'evoluzione della relazione tra Istituzione e Cittadino e termometro dell'efficienza ed efficacia dell'amministrazione. Ora intendiamo soffermarci sugli strumenti del comunicare. Uno degli strumenti che la Pubblica Amministrazione può utilizzare per comunicare il valore sociale è certamente il bilancio sociale che diventa, nell'ottica della relazione che abbiamo sin qui illustrato, uno strumento di governance nei confronti del territorio e degli stakeholder.

Parliamo di governance perché è trasparente rispetto all'azione amministrativa svolta, nel senso che obbliga a comunicare all'esterno l'insieme delle azioni e dunque esplicita le finalità dei programmi e nel contempo rappresenta il momento della misurazione ex post dei risultati raggiunti confrontandoli rispetto a quelli attesi. Ma rappresenta anche qualcosa di più: «Esso consiste in una "messa in gioco" delle istituzioni che non solo ascoltano il cittadino, l'ambiente esterno, ma tentano di ricercare maggiore condivisione e miglioramento continuo della performance organizzativa e dell'efficacia delle politiche. È di per sé un processo comunicativo che implica da parte di ciascun sistema coinvolto una considerazione dell'altro da sé, dell'interlocu-

18) R. Grandi, *La comunicazione pubblica*, Il ed., Carocci, 2007, pag. 296.

tore... avviene un riconoscimento dei cittadini in quanto sistemi aventi una propria capacità cognitivo/interpretativa che si trovano sullo stesso piano nella relazione con l'amministrazione»¹⁹.

Il web come leva strategica per la partecipazione del cittadino

Si è scritto che affinché si realizzi un vero cambiamento culturale il comunicare deve essere legato all'esercizio del diritto di cittadinanza intesa come partecipazione consapevole ai processi decisionali e come dovere di cittadinanza che si esplica anche nella capacità di valutare l'operato di imprese e associazioni. Si tratta in definitiva dell'applicazione del principio di sussidiarietà orizzontale che, come scrivono Lucia D'Ambrosi e M. Valentina Giardina, «è formalmente riconosciuto nella Costituzione con la riforma dell'art. 118, u.c., che riconosce ai cittadini, singoli e associati, la titolarità del diritto a svolgere, assumendone l'iniziativa, attività che i pubblici poteri sono tenuti a favorire, in quanto interesse generale. Questa legittimazione promuove notevolmente il ruolo della cittadinanza attiva che in tal modo può affermare di muoversi nell'ambito di un nuovo sistema di *governance*, cioè di governo rinnovato e originale perché consente la partecipazione a nuovi protagonisti e il cui ingresso ha posto, accanto all'amministrazione tradizionale, un modello di amministrazione condivisa»²⁰.

Dare vita ad un sistema di governance condivisa è da considerarsi elemento fondamentale e diventa ancora più cruciale che la Pubblica Amministrazione impari a comunicare e a utilizzare gli strumenti idonei.

E questo riguarda non solo un principio di ordine generale, ma le modalità e gli strumenti attraverso i quali si rende possibile la partecipazione consapevole. Basti pensare agli obiettivi della Commissione Europea sanciti nel 2006 per la costruzione della società dell'informazione che met-

19) G. Ducci, cit., pag. 111.

20) Vedi pp. 45-46, *Amministrazione Pubblica e Partecipazione*, Carocci editore, 2006.

tono al centro il cittadino e l'impresa, tanto che la eParticipation è vista come lo step più evoluto per la realizzazione di una società avanzata democratica e partecipata. Un compito non semplice a fronte di una visione sempre più individualistica che, come la definisce Bauman, «è il portato della società postmoderna nella ricerca di una salvezza individuale da problemi comuni»²¹.

Stiamo dunque parlando di web 2.0, non solo siti internet, ma la rete dialogante e interattiva, lo spazio di condivisione, di denuncia e discussione. Attraverso queste nuove forme di comunicazione De Kerckhove sostiene che sia possibile dare vita a quella che lui definisce *intelligenza collettiva*. Grazie al computer «il mondo esterno passa dalle pagine allo schermo, ove prendono vita espressioni basate sui linguaggi che sono un'estensione della nostra mente... La condivisione di queste espressioni consente un ampliamento della nostra intelligenza e della nostra memoria. L'intelligenza, la memoria, le opinioni nostre e di tutti gli altri cittadini del mondo possono essere unite a formare una memoria e un'opinione collettive, utilizzabili da chiunque per qualunque scopo».

L'innovazione tecnologica applicata al mondo dei media conduce, secondo Henry Jenkins²², alla realizzazione di una nuova forma di cultura, la *cultura convergente*, che dà vita a nuove forme di partecipazione e collaborazione. Una nuova forma di potere, un fenomeno nuovo del tutto in itinere, da seguire e analizzare. Secondo Jenkins «stiamo ancora imparando come utilizzare questo potere, individualmente e collettivamente, stiamo ancora combattendo per definire i termini in funzione dei quali si realizza la nostra partecipazione. Alcuni temono questo potere, altri ne sono entusiasti. Non vi sono garanzie che useremo questi nuovi poteri in modo più responsabile rispetto al modo in cui il potere è stato esercitato dagli Stati e dalle grandi aziende. Stiamo cercando di costruire i codici etici e i contratti sociali che definiscano come dovremo relazionarci gli uni con gli altri... Parte di ciò che stiamo analizzando riguarda il come e il perché gruppi di individui con un passato diverso, diverse prospettive e conoscenze possono ascoltarsi e lavorare assieme attorno ad un obiettivo comune». Questa in definitiva è la vera grande sfida che ci pone il web 2.0, verificare se attraverso di esso si può dare vita ad una vera rivoluzione culturale.

21) In *Voglia di Comunità*, Laterza, Roma 2003.

22) In *Convergence Culture*, New York Universities Press, 2006.

Dalla legge 150 alla Pubblica Amministrazione digitale

Il punto di partenza come sopra riportato è rappresentato ancora dal varo della legge 150 che segna la linea di demarcazione tra:

- Comunicazione
- Informazione

Si attivano così nuovi processi organizzativi e che danno vita a nuove figure professionali che così definite avviano un'evoluzione che avrà un impatto sui diversi settori della comunicazione. Se la legge 150 ha ridefinito funzioni e ruoli, oggi diventa cruciale definire i contenuti tenendo conto del nuovo ruolo della comunicazione come strumento di governance e coadiutore della costruzione della relazione Cittadino – Istituzione.

In questo senso diventa cruciale il ruolo del comunicatore a cui spetta il compito di vincere la sfida dei contenuti. Il che significa:

- Costruire correttamente il processo comunicativo
- Mantenere un flusso continuo di comunicazione e di ascolto con il cittadino
- Conoscere e utilizzare in modo corretto gli strumenti di comunicazione

Solo così si può realizzare una comunicazione circolare, aperta e multiattaforma nel senso che deve potersi realizzare attraverso tutti i canali comunicativi e in particolare quelli creati dalle nuove tecnologie.

Gli strumenti previsti dalla legge 150: il quadro sintetico

Piano di comunicazione integrata

Si passa dal piano annuale di comunicazione istituzionale di pubblica utilità al piano di comunicazione integrata. Oggi nelle Pubbliche Amministra-

zioni la comunicazione non deve essere un segmento aggiuntivo e residuale dell'azione delle istituzioni ma parte integrante di essa. Nel processo di elaborazione del piano di comunicazione, gli obiettivi strategici dell'ente trovano la loro declinazione in obiettivi strategici di comunicazione, in linea con i primi ma distinti perché finalizzati a stabilire una relazione con i pubblici di riferimento che consenta di consolidare e potenziare gli atteggiamenti favorevoli nei confronti dell'ente nel suo complesso e dei suoi prodotti/servizi.

Il piano di comunicazione diviene dunque un processo e un metodo di lavoro costituito da fasi diverse che coinvolgono l'organizzazione dell'ente/impresa a tutti i livelli con ruoli e tempi diversi:

- analisi dello scenario;
- individuazione degli obiettivi di comunicazione;
- individuazione dei pubblici di riferimento;
- le scelte strategiche;
- le scelte di contenuto;
- individuazione delle azioni e degli strumenti di comunicazione;
- misurazione dei risultati.

Ufficio Relazioni con il pubblico

Le finalità degli URP sono le seguenti:

- dare attuazione al principio della trasparenza dell'attività amministrativa, al diritto di accesso alla documentazione e ad una corretta informazione;
- rilevare sistematicamente i bisogni ed il livello di soddisfazione dell'utenza per i servizi erogati e collaborare per adeguare conseguentemente i fattori che ne determinano la qualità;
- proporre adeguamenti e correttivi per favorire l'ammodernamento delle strutture, la semplificazione dei linguaggi e l'aggiornamento delle modalità con cui le amministrazioni si propongono all'utenza.

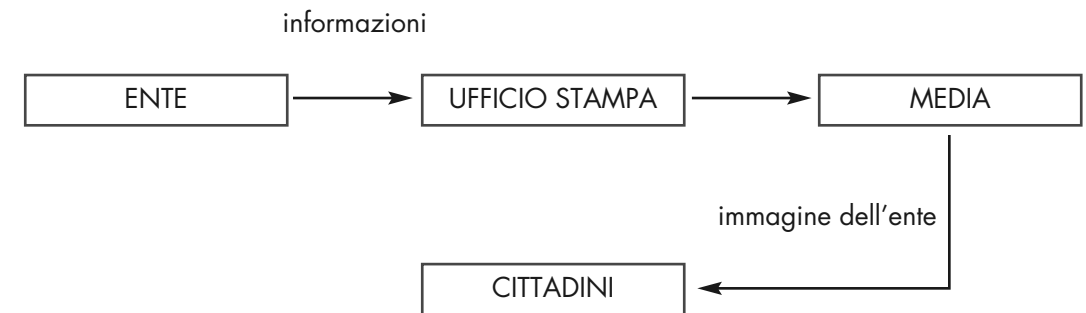
Per quanto riguarda le attività che debbono essere svolte, esse sono così riassunte:

- servizi all'utenza per i diritti di partecipazione di cui al capo III della legge 7 agosto 1990, n. 241;
- informazioni all'utenza sugli atti amministrativi, sui responsabili, sullo svolgimento e sui tempi di conclusione dei procedimenti, e sulle modalità di erogazione dei servizi;

- ricerca ed analisi finalizzate alla conoscenza dei bisogni e proposte per il miglioramento dei rapporti con l'utenza;
- promozione e realizzazione di iniziative di comunicazione di pubblica utilità per assicurare la conoscenza di normative, strutture pubbliche e servizi erogati e l'informazione sui diritti nei rapporti con le amministrazioni.

Ufficio Stampa

L'Ufficio Stampa si colloca inevitabilmente in posizione mediana tra tre soggetti: l'ente, i mass media e i cittadini.



Tra i compiti:

- intraprendere, consolidare e migliorare i rapporti dell'ente con testate e giornalisti;
- veicolare, attraverso i mass media, tutte le informazioni strategicamente e tatticamente rilevanti per l'ente;
- gestire le informazioni e guidare i mass media e gli opinion leader nella costruzione della notizia al fine di porre il più possibile l'azione dell'ente e i servizi offerti sotto una luce positiva, contribuendo alla costruzione di una buona immagine percepita dell'ente stesso;
- contribuire, secondo le proprie competenze, alla prevenzione e alla gestione di situazioni di crisi potenziali o in corso

Come cambiano gli strumenti

Il quadro sopra esposto rappresenta ancora il punto di partenza: la vera rivoluzione è rappresentata dalle nuove tecnologie, che modificano la logica dei contenuti. Questi diventano multiplatforma e hanno cambiato il modo stesso in cui si utilizzano gli strumenti di comunicazione:

- Il comunicato che diventa un ipertesto: si sfruttano tutte le potenzialità offerte dalle nuove tecnologie, testo, suono, immagine, video;
- Le conferenze stampa diventano virtuali: si trasformano in eventi online con la possibilità in un futuro che è quasi presente di dialogare e interagire con gli interlocutori stando davanti al proprio laptop in videoconferenza e con comunicazioni skype; la newsletter si evolve e diventa un vero e proprio giornale informativo/formativo;
- I social network diventano luogo per incontri e discussioni informali su temi centrali;
- Web tv e radio, i servizi RSS e via telefono cellulare.

La nuova comunicazione e i servizi devono confrontarsi con il WEB.

La Pubblica Amministrazione digitale

Il processo avviato in sede europea con il varo del Piano E-Europe (2002) che intende realizzare una società dell'informazione per tutti, ha rappresentato il motore che nel corso di questi anni ha indicato a governi, amministrazioni centrali e periferiche la via da percorrere per creare una società dove la centralità del cittadino e la sua partecipazione attiva ai processi decisionali fossero un fatto compiuto. In questo processo/progetto la comunicazione assume un valore strategico perché rappresenta lo strumento con il quale veicolare servizi, realizzare efficienza e creare cultura partecipativa. In questo contesto il Codice dell'Amministrazione digitale varato in Italia nel 2004 stabilisce una linea di demarcazione netta e si pone in continuità con la legge 150. Esso infatti definisce i diritti dei

cittadini e i doveri della PA per una reale attuazione del processo d'innovazione, disciplina la circolazione digitale delle informazioni e dei dati attraverso il Sistema Pubblico di Connettività. Cosa sancisce in concreto:

- definisce i diritti dei cittadini
- definisce gli strumenti della PA digitale
- definisce i contenuti dei siti web della PA

Per quanto riguarda i diritti dei cittadini, stabilisce che essi hanno diritto:

- all'uso delle tecnologie
- all'accesso e all'invio di documenti digitali
- ad effettuare qualsiasi pagamento in forma digitale
- a ricevere qualsiasi comunicazione pubblica per e-mail
- alla qualità del servizio e alla misura della soddisfazione
- alla partecipazione
- a trovare on-line moduli e formulari validi e aggiornati

Nello stesso tempo individua gli strumenti messi a disposizione della PA per dare concreta attuazione ai diritti sopra indicati:

- la posta elettronica certificata
- la firma digitale
- i documenti informatici
- i siti internet della PA
- le carte elettroniche

Ed infine definisce per la prima volta i contenuti della PA, stabilendo che i siti pubblici devono essere accessibili a tutti, anche ai disabili, reperibili, facilmente usabili, chiari nel linguaggio, affidabili, semplici, omogenei tra loro e devono contenere:

- l'organigramma
- i procedimenti svolti
- la scadenza e le modalità di adempimento dei procedimenti
- l'elenco delle e-mail
- le pubblicazioni (ex l.241) e le informazioni (ex l.150)
- i bandi e i concorsi
- i servizi in rete e di futura attivazione
- la dichiarazione di conformità delle informazioni e degli atti rispetto agli originali

La legge sull'accessibilità

Il codice dell'Amministrazione digitale si accompagna ad altri due strumenti legislativi importanti per definire le linee guida della Pubblica Amministrazione che riguardano l'accessibilità dei siti e il linguaggio che la PA dovrà utilizzare non solo sul web ma in ogni atto redatto all'interno degli uffici, in modo da garantire un'effettiva inclusione e partecipazione di tutte le categorie di cittadini.

Per questo viene varata la legge sull'accessibilità che in continuità con quanto definito dalla linee guida del WAI certifica la reale accessibilità dei siti pubblici da parte di tutte le categorie di utenti svantaggiati utilizzando una serie di criteri tra i quali:

- emissione del Bollino blu di certificazione da parte dell'ente preposto alla verifica tecnica e soggettiva
- la valutazione viene eseguita secondo due parametri: tecnico e soggettivo
- la scala di valutazione basata su 5 livelli
- la valutazione soggettiva prevede che il sito sia verificato da un gruppo di valutazione composto da disabili e gruppi di utenti interessati

La semplificazione del linguaggio

La direttiva sulla semplificazione del linguaggio per la prima volta definisce che primo obiettivo è individuare gli utenti a cui ci si rivolge e adattare il linguaggio al livello di competenze, questo in concreto significa:

- evidenza delle finalità e dei contenuti
- identificazione dei destinatari
- leggibilità fondata sul lessico e la sintassi
- comprensibilità dell'impianto logico lineare e assenza di riferimenti impliciti

E più in dettaglio:

- avere chiari gli obiettivi e le finalità della comunicazione e i contenuti necessari
- scegliere con attenzione le parole, evitare le sigle, i termini tecnici. Nella costruzione della frase scegliere frasi brevi, coordinate, evitare incisi, usare il verbo indicativo e le forme attive
- avere chiara la sequenza logica degli argomenti e evidenziare le informazioni più importanti

Siti web pubblici e web 2.0

Alla luce di tutto quanto sopra ricordato risulterà chiaro che oggi più che mai la comunicazione e nello specifico la comunicazione web è relazione. Il sito web è per sua stessa natura un vero e proprio spazio di relazione e comunicazione nel quale l'utente deve individuare con facilità gli argomenti di interesse, deve avere sempre chiaro il percorso che sta compiendo all'interno del sito web.

La nascita del Web 2.0 ha ulteriormente rafforzato l'idea di Internet come luogo di relazione e dialogo e questo proprio per la natura stessa del web di nuova generazione che significa, non più software da scaricare, ma siti che offrono servizi utilizzabili da qualsiasi piattaforma collegata. Servizi come ad esempio Gmail, che permette di conservare su web la propria posta e ha la stessa potenza e interattività di un programma come Outlook sul tuo computer. Non più siti personali, ma blog, ossia veri diari on-line collegati tra loro, semplici da utilizzare, aperti ai commenti e alle integrazioni dei lettori. Condivisione di risorse non solo tra persone ma anche tra siti, come accade per le notizie tramite gli RSS. Siti che collegano le informazioni provenienti da varie fonti (*mash-up*), come ad esempio annunci immobiliari di vari siti, mappe da un altro e foto da altre fonti ancora. Partecipazione collettiva: Wikipedia ne è l'esempio lampante, servizi utili, interattivi, interconnessi ovunque e partecipativi.

In definitiva il web 2.0 ruota attorno ad alcuni concetti cardine: interazione, collaborazione, gestione del dato, creatività. L'informazione può essere suddivisa in unità che viaggiano liberamente da un sito all'altro, spesso in modi che il produttore non aveva previsto o inteso. Il numero di link al sito ne decide l'importanza, gli utenti con le loro scelte decretano il successo del contenuto.

Il Web 2.0 è un prodotto open source, che permette di condividere le informazioni sulle quali è stato creato Internet e rende i dati più diffusi. Il Web 2.0 lascia ai dati una loro identità propria, che può essere cambiata, modificata o remixata da chiunque per uno scopo preciso. Canali tematici, motori di ricerca sono gli strumenti per guidare la navigazione e monitorare l'utente nelle scelte, per costruire una relazione personalizzata. Non più siti personali, ma blog, ossia veri diari on-line collegati tra loro, semplici da utilizzare, aperti ai commenti e

alle integrazioni dei lettori. La rete evolve: da un insieme di siti web ad una vera rete di siti in grado di interagire ed elaborare le informazioni collettivamente.

Conclusioni

Il breve excursus ha teso a porre all'attenzione del lettore un elemento sopra ogni altro: non c'è comunicazione se non c'è relazione. Non si realizza cambiamento se non cresce la consapevolezza. Oggi dunque fare comunicazione istituzionale passa attraverso queste due equazioni, alle quali si aggiunge l'utilizzo integrato dei media e tra questi il Web.

Strumento ormai imprescindibile perché svincolato da luoghi fisici, veloce come nessun altro, capace di condensare suoni, immagini, parole scritte, di essere finestra e strumento di dialogo nello stesso tempo. Luogo d'interazione e creazione. Attraverso di esso si può fare educazione, informazione, si può coinvolgere il cittadino, l'individuo e la comunità.

Per comprendere appieno la forza di Internet basta fare riferimento ai dati recenti sulla crescita dei navigatori. Nielsen Online²³ ha registrato a giugno 2007 in Europa una crescita del numero di utenti pari a +13%. In Italia si contano ormai oltre 22 milioni di navigatori con una media di tempo speso su internet di 40 minuti al giorno. Prevalgono ancora gli uomini che rappresentano il 53% del totale, mentre i giovani under 24 sono il 25% e gli utenti compresi tra i 24 e i 54 anni sono il 63%.

Questi pochi dati evidenziano l'imprescindibilità del mezzo, che va inteso però a nostro avviso all'interno di una strategia multicanale, la sola che consenta la costruzione di una relazione duratura. L'idea di utilizzare un solo canale di comunicazione potrebbe essere riduttivo. Media diversi assolvono a funzioni diverse. Lo stesso De Kerckhove sostiene che «il libro non verrà accantonato. Ipertesto e libro stampato funzionano secondo categorie completamente differenti, probabilmente continueranno ad avere funzioni differenti: il libro era stato a

23) Fonte: Nielsen Online - Panel casa e ufficio, ufficio - Giugno 2007.

suo tempo uno strumento notevolmente democratico... Internet permette un passo avanti: l'ipertesto non solo è accessibile a costi bassi, ma permette di costruire le proprie pagine web e di essere quindi, in prima persona, un produttore di testi alla portata di un pubblico».

La riflessione di De Kerckhove riporta in primo piano un tema fondamentale per enti e Istituzioni che utilizzino Internet per la comunicazione, la responsabilità. Ci vuole responsabilità nel gestire l'informazione, nel renderla comprensibile, nell'essere aperti all'ascolto e alla critica, per dare vita ad una nuova visione dell'ambiente fisico e sociale nel quale il mondo globale vive e si relaziona.

Bibliografia

- F.PIRA, *Di fronte al cittadino*, Franco Angeli, 2001.
- F.PIRA, *Comunicare il Comune*, Cel – Collana Anci, 2002.
- F.PIRA, *Come comunicare il sociale*, Franco Angeli, 2005.
- G. DUCCI, *Pubblica Amministrazione e cittadini: una relazionalità consapevole*, Franco Angeli, 2007.
- R. GRANDI, *La comunicazione pubblica*, II ed., Carrocci, 2007.
- P.KOTLER, A.R. ANDREASEN, *Marketing per le organizzazioni non profit*, Edizioni Il Sole 24 Ore, 1998.
- F.MORACE, *Previsioni e Presentimenti*, Sperling & Kupfer, 2000.
- A. ROVINETTI, *Fare Comunicazione Pubblica*, Comunicazione Italiana Edizioni per Comunicare, 2007.
- M. SORICE, *Le comunicazioni di massa*, Editori Riuniti, 2000.
- F.RITJOF CAPRA, *The hidden connections*, settembre 2002.
- A. TOURAINE, *Critica della modernità*, Il Saggiatore, 2005.
- Amministrazione Pubblica e Partecipazione*, Carocci editore, 2006.
- Voglia di Comunità*, Laterza, Roma 2003.
- H. JENKINS, *Convergence Culture*, New York Universities Press, 2006.
- Nielsen Online - Panel casa e ufficio, ufficio - Giugno 2007.

Nuove frontiere della comunicazione tra identità, valori ed etica

Gabriele Qualizza

Assegnista di ricerca all'Università di Udine, sede di Gorizia

Sommario

Premessa	pag.	93
Identità di marca	“	94
Metamorfosi e contaminazioni.....	“	99
Sliding doors: una marca aperta a tante storie	“	100
Oltre il confine: la marca dissemina le proprie tracce.....	“	102
Less is more: dire di meno per comunicare di più	“	104
Affinità elettive tra produzione e consumo.....	“	107
Comunicazione pubblica: valorizzare le risorse relazionali	“	112
Bibliografia.....	“	114

Premessa

Web 2.0, brand community, social network, mondi virtuali, software open source, sistemi per la condivisione delle conoscenze: il punto di partenza per chi si occupa delle nuove forme di comunicazione è il confronto con la centralità acquisita dal consumatore, non più inteso come individuo isolato, freddo ed astratto calcolatore, ma come persona inserita in una rete di contatti e di relazioni. È un cliente “centauro” (Wind, Mahajan, 2001), capace di muoversi con grande agilità sulla scacchiera del mercato, informato e oculato nelle scelte, attivo e partecipativo, anti-advertising per definizione: un soggetto orientato alla soddisfazione di bisogni di natura profonda, che riguardano la sfera emotiva e le relazioni con gli altri, ma anche la ricerca dei valori, accompagnata da una crescente domanda di qualità ed eticità.

Anche il panorama dei media si arricchisce di nuove proposte: non tanto in seguito alla massiccia diffusione delle nuove tecnologie, quanto grazie al protagonismo dei nuovi attori, in passato relegati al ruolo di semplici fruitori passivi dei messaggi.

Se i vecchi consumatori erano considerati soggetti passivi, i nuovi invece sono attivi. Se i vecchi erano prevedibili e stanziali, i nuovi sono nomadi e sempre meno inclini alla fedeltà verso i network. Se i vecchi consumatori erano individui isolati, i nuovi sono più connessi socialmente. Se il lavoro dei vecchi consumatori era silenzioso ed invisibile, quello dei nuovi è rumoroso e pubblico (Jenkins, 2006; trad.it. 2007, p. XLII).

Organizzazioni pubbliche e imprese si rapportano dunque a un interlocutore sempre più sofisticato, che non si accontenta di essere destinatario passivo dei prodotti, dei servizi e delle informazioni, ma cerca coinvolgimento e condivisione, anche nel processo di creazione del valore. Insomma, chi si occupa di marketing e di comunicazione è posto oggi di fronte a un bivio, dovendo scegliere – come nella famosa scena

del film *Matrix* – tra la *pillola blu* e la *pillola rossa*: nel primo caso, tutto continuerà ad andare avanti come prima; nel secondo caso, sarà necessario prendere atto che il mondo di fuori sta cambiando. E che è giunto il momento di fare marketing e comunicazione in maniera diversa (Gerken, 1990; Boaretto, Noci, Pini, 2007).

Ciò non significa far tabula rasa del passato, ma guardare con altri occhi alle precedenti esperienze, evidenziando anche le “tracce di futuro”, depositate nel più recente cammino della comunicazione e del marketing.

Identità di marca

In questo percorso va considerato con la massima attenzione il ruolo svolto dalla marca, che oggi assume un carattere di riferimento permanente, di tipo comunicativo e valoriale, capace di superare l'erosione dei cicli di vita dei singoli prodotti, la saturazione dei beni di consumo tradizionali e la progressiva dematerializzazione degli oggetti (Semprini, Musso, 2000; Pratesi, Mattia, 2006).

Agli albori della società dei consumi, la chiave del successo per le imprese risiede nel controllo delle tecnologie produttive. In quel contesto, il pensiero economico considera la marca e il prodotto come due entità separate: il prodotto, in quanto appartiene al mondo della materia osservabile, è oggettivo, dotato di caratteristiche fisiche e prestazionali che appaiono concretamente tangibili. Esso va dunque rigorosamente distinto dalla marca, che rappresenta invece una semplice “immagine”, una costruzione puramente immateriale. Nella migliore delle ipotesi, la comunicazione viene chiamata ad offrire un surplus di attrattiva, una porzione di sogno e un “supplemento d'anima”, da aggiungere a posteriori alle caratteristiche funzionali del prodotto, per spingerlo con maggiore efficacia sul mercato. Sulla base di questo approccio, è facile accusare la marca di essere un semplice cosmetico, uno schermo eretto dai pubblicitari per nascondere agli occhi del consumatore i difetti del prodotto.

Tuttavia, nel corso degli anni le imprese spostano progressivamente l'accento sulle competenze soft (know-how, professionalità dei dipen-

denti, qualità del servizio, cultura organizzativa, innovazione), e in particolare, sulla capacità di creare valore attraverso gli aspetti simbolici. Si assiste così ad uno slittamento dei termini e dei significati: non parliamo più di *marchio* (semplice “etichetta” applicata ad un prodotto), ma di *marca*, intesa come dispositivo comunicazionale, progetto di senso che dà vita a un mondo possibile, ad un vero e proprio immaginario (Semprini, 1996). In questa prospettiva, la marca si arricchisce di significati. Essa può dunque essere definita in tre modi: come “traduttore”, come valore e come racconto:

- ogni marca rappresenta innanzitutto un “traduttore”, un'istanza di congiunzione e di passaggio che permette a due culture, per molti aspetti distinte e diverse, rispettivamente il mondo della produzione e dell'azienda da un lato e quello del consumo e della vita quotidiana dall'altro, di trovare un punto d'incontro: l'ancoraggio a un terreno comune e ad un linguaggio condiviso (Codeluppi, 1996). In altri termini, la marca è una “mappa cognitiva” (Weick, 1995): una sorta di caleidoscopio, che adottiamo per generare ambienti, scenari, mercati. Mondi possibili. Che sollecitano meccanismi di proiezione e di identificazione da parte dei diversi interlocutori, tanto interni quanto esterni alle organizzazioni;
- ogni marca definisce inoltre un territorio e una promessa, presidiati da valori chiave (Coca Cola è la gioia di vivere, Renault è la creatività, AEG è la perfezione tecnologica, Levissima è il simbolo archetipico dell'onestà e della purezza). In questo senso, gli stessi prodotti possono diventare “canali di comunicazione”, attraverso i quali veicolare i valori di una marca: si pensi al raffinato design di un iPod, chiamato a testimoniare i valori di sofisticatezza e semplicità che stanno alla base della marca Apple;
- infine, il discorso di marca diventa efficace nella misura in cui i valori vengono declinati in racconto, prendendo a prestito e ricombinando immagini, frammenti di storie e suggestioni, sedimentati nei vasti territori dell'immaginario collettivo (Codeluppi, 2000). Come spiega Semprini, una marca non enuncia mai direttamente i propri valori, che restano dei principi astratti e fortemente sintetici, dotati di un'esistenza esclusivamente concettuale, ma li inserisce nel contesto di «narrazioni più o meno strutturate, all'interno delle quali i valori possono attivarsi e sviluppare tutti i loro sensi» (Semprini, 1996, p. 135). In

definitiva, ogni marca «*narra delle storie*» (I): basta pensare allo spot “132 anni in 132 secondi”, proposto da Barilla nella scorsa primavera, per annodare attorno a un filo unitario – un racconto in forma romanizzata – i cambiamenti e le trasformazioni che hanno caratterizzato l’evoluzione dell’azienda.

Da segno grafico applicato ad una linea di prodotti, per identificarli e distinguerli da quelli della concorrenza, a sistema di significazione complesso, con un’architettura comunicazionale articolata a più livelli: così intesa, la marca varca sempre più spesso i limiti del mercato. Pur svuotata del suo contenuto commerciale, essa mantiene intatto il suo principio di funzionamento, in quanto dispositivo che assicura la messa in forma del senso, condensando un insieme di contenuti complessi in una *Gestalt* immediatamente riconoscibile e di facile accesso. Assistiamo così all’ingresso di tale dispositivo in nuovi territori (Semprini, 1996; Musso, 2005). Da *Greenpeace* a *Medici senza frontiere*, dal *Guggenheim* ad *Harry Potter*, da *St. Moritz* a *Barack Obama*: nascono marche ecologiche ed umanitarie, marche culturali, cinematografiche, territoriali e, da ultimo, anche politiche¹.

È su questo fenomeno di disseminazione nel sociale che vorremmo concentrare l’attenzione, suggerendo che anche le organizzazioni pubbliche possano utilizzare la “forma-marca” per comunicare con i propri interlocutori.

Prendiamo ad esempio il processo che ha portato alla definizione della nuova *brand identity* dell’Alto Adige/Südtirol²: il punto di partenza era rappresentato da una pleora di marchi, utilizzati per sottolineare la qualità dei prodotti agricoli o per promuovere le attività delle diverse località turistiche. Mancava in sostanza una piattaforma comune, che consentisse di valorizzare le complementarità e le sinergie possibili tra i diversi settori. Un gruppo di lavoro, formato dai rappresentanti delle istituzioni pubbliche locali, dagli operatori economici e dalla società che gestisce il marketing dell’Alto Adige, con la consulenza dell’agenzia Meta Design di Berlino³, ha seguito le diverse fasi del progetto, ispirandosi alla logica della “forma-marca”.

1) Cfr. a questo proposito l’interessante analisi del “brand” Obama riportata in Flores d’Arcais (2008).

2) <http://www.metadesign.de/html/en/2519.html>; http://www.provinz.bz.it/dachmarke/_std/home_it.html

3) L’agenzia, con sedi a Berlino, San Francisco, Zurigo e Pechino, annovera tra i suoi clienti Lufthansa, Volkswagen, Osram, Audi ed eBay.

La scelta strategica del *brand positioning* è dunque scaturita da un’attenta riflessione sui valori chiave che caratterizzano questo territorio, ricco di tradizioni e di contrasti: autenticità, affidabilità, pregio, forza, sostegno. Si è riconosciuto che tali valori possono essere attualizzati in una “struttura narrativa” ben precisa: l’Alto Adige è un luogo in cui “canederli e spaghetti” si danno convegno, abitato da persone genuine, credibili, orgogliose, dove è possibile avere del tempo per godersi la vita. In altri termini, la *core identity* è stata definita come simbiosi di contrasti tra elementi alpini e mediterranei, spontaneità e affidabilità, natura e cultura.

Tutte le manifestazioni concrete della “marca” Alto Adige sono state successivamente ricollegate a questa definizione: il “font” selezionato per il logo, pulito ed essenziale, riprende i caratteri utilizzati dagli artigiani locali nei tradizionali lavori di incisione su legno, il segno grafico utilizzato come “marchio” è un panorama stilizzato delle Dolomiti. Il codice cromatico riflette i caratteri contrastanti di questo territorio vario e molteplice: il verde è il colore delle mele, dei boschi e dei prati di montagna, ma ha significato anche di vita, di natura e di salute, l’azzurro richiama l’inverno e la freschezza della neve, il rosso si riferisce allo speck e al vino, il giallo sottolinea il fatto che queste valli godono di più di 300 giorni di sole all’anno.

Dopo aver discusso e condiviso il progetto con i principali stakeholder, la nuova brand identity è stata adottata sia per la comunicazione istituzionale degli enti pubblici territoriali, sia per la promozione delle attività turistiche, sia per i marchi di qualità che tutelano le produzioni locali. Pubblicità a stampa, siti internet, brochure, commercial televisivi hanno a loro volta declinato coerentemente – e con grande efficacia – le caratteristiche del logo, del font e del codice cromatico. In altri termini, l’attenzione prestata agli elementi simbolici e valoriali che definiscono l’asse portante di questa “marca” territoriale ha consentito di definire un linguaggio comune, assicurando un riferimento coerente ai progetti di comunicazione intrapresi dai diversi attori, con l’obiettivo di incrementare la positiva percezione che il consumatore associa a questi luoghi, che nell’immaginario collettivo risultano avvolti da un’atmosfera magica e incontaminata⁴.

4) Secondo una ricerca realizzata nel 2004 da Coesis, il 46% degli italiani indica come meta ideale per una vacanza in montagna la Regione Trentino-Alto Adige nel suo complesso. Seguono, a grande distanza, la Valle d’Aosta (21%), il Veneto (6%), il Piemonte (4%) e la Lombardia (3%).

Prendendo spunto da questa case history, si potrebbe anche aggiungere che lo sviluppo della logica di marca in ambiti diversi da quelli abituali «prefigura la transizione verso una società dominata dal consumo di beni immateriali» (Semprini, Musso, 2000, p. 65): sono le emozioni, le immagini e i “racconti” associati al brand che danno significato al prodotto, rendendolo appetibile e desiderabile. In questo transito l'elemento più importante è il passaggio dal *mercato del prodotto* al *mercato della marca*. Su questa base, la comunicazione assume un nuovo ruolo: da semplice variabile dell'offerta, si trasforma in protagonista decisiva nel processo di creazione del valore, chiamata a conferire un senso, un'esistenza immateriale e discorsiva, al prodotto. Infatti, se nel mercato tradizionale ciò che veniva scambiato erano esclusivamente prodotti, ovvero oggetti fisici, con le loro funzionalità e con le loro prestazioni, nel nuovo mercato ciò che produttori e consumatori si scambiano sono essenzialmente discorsi (Musso, 2005) e gli stessi prodotti “esistono”, soltanto nella misura in cui trovano collocazione nell'universo simbolico e valoriale evocato dalla marca.

In questo contesto l'accento si sposta sul ruolo interpretativo degli interlocutori: di conseguenza, tanto la produzione, quanto il consumo, si configurano come atti altamente creativi, implicanti lo sviluppo di logiche di cooperazione tra i diversi attori coinvolti nel processo comunicativo (Semprini, 1993). Dunque il “mercato” non è più il luogo dello scontro tra offerta e domanda, schierate l'una di fronte all'altra come le squadre avversarie in un campo di football: in base al nuovo paradigma, i ruoli del consumatore e dell'impresa convergono, si confondono e si sovrappongono. Per questo motivo, il mercato assomiglia sempre più a un *forum*, contrassegnato dal dialogo tra consumatore e impresa, comunità di consumatori e reti di imprese (Prahalad, Ramaswamy, 2004).

Una prospettiva di questo tipo apre scenari inediti ed inaspettati, suggerendo che la professionalità del “comunicatore” sia sempre più spesso chiamata ad esprimersi in maniera creativa, al di fuori dei contesti canonici tradizionali. L'accento si sposta dalla pubblicità alla creazione di eventi, dal *marketing management* al *relationship marketing*, dalla pianificazione strategica alla capacità di sperimentare. Se necessario, cavalcando l'onda del momento. Come un *surfer*.

Portate alle estreme conseguenze, le nuove linee di tendenza non sono tuttavia esenti da un rischio: il progressivo slittamento dalla *messa in scena*

del prodotto e del discorso alla *messa in scena dell'interazione*. È il caso di molti siti dinamici, che si aprono su ricche animazioni in *flash*, proponendo interfacce inaspettate e percorsi articolati in maniera complessa, ma anche di molti gadget tecnologici di ultima generazione (cellulari con menu multimediali, dispositivi per l'*home entertainment*, lavatrici “parlanti”): in tutti questi casi si propongono sistemi di interazione sempre più evoluti, ma che non sono finalizzati alla condivisione di contenuti e di significati, bensì al puro piacere di interagire, muovendosi con disinvoltura in territori e in circostanze imprevedibili. Con esiti piuttosto discutibili, in quanto sembra prevalere il desiderio di stupire, più che la disponibilità a considerare il consumatore come partner del processo comunicativo e chiave di volta del percorso progettuale e produttivo.

Anche l'ossessione maniacale per la coerenza della comunicazione si scontra con il rallentato entusiasmo del consumatore nei confronti delle grandi marche sviluppate su scala planetaria (cfr. Nike, WalMart, Starbucks, McDonald's). Questo fenomeno evidenzia i limiti intrinseci ad un modello, che, proponendo un mondo globale di riferimento con regole, valori e comportamenti autonomi, si spinge a dar vita a un vero e proprio “brandscape”, un paesaggio di marca definito con rigore nei minimi dettagli: un eccesso di forza e di coerenza, che viene spesso percepito come “totalitarismo estetico”, pregiudicando il coinvolgimento attivo dell'interlocutore (cfr. Schmitt, Simonson, 1997, p. 283).

In questi casi, il rischio è che l'esperienza del brand prevalga sull'esperienza di vita, finisca per apparire come un mondo chiuso e limitato, sordo e, in definitiva, poco credibile agli occhi di un consumatore sempre più nomade ed eclettico, sempre a caccia degli accostamenti più strani.

Metamorfosi e contaminazioni

Rispetto a queste soluzioni, che finiscono per depotenziare la capacità della comunicazione di farsi motore dinamico del cambiamento, luogo deputato all'annuncio del nuovo e alla ricerca del senso, le alternative

concretamente praticabili ci sembrano riconducibili a quattro possibili percorsi, che di seguito andiamo sinteticamente ad illustrare⁵:

- il primo si propone di superare la logica dei *brandscape*, definiti in ogni particolare e con assoluta coerenza, per trasformare la marca in un *incipit* narrativo aperto a differenti finali e a tante storie, come la scena iniziale del film *Sliding Doors*;
- il secondo suggerisce l'opportunità di andare *oltre il confine*, mandando in frantumi il perimetro definito dai media e dai contenitori tradizionali (es.: la vetrina come limite estremo e invalicabile del punto vendita), alla ricerca di spazi espressivi trasversali e non convenzionali;
- il terzo richiama l'opportunità di sviluppare una forma di comunicazione "sottrattiva", meno chiassosa e meno ridondante, con l'obiettivo di dire di meno per comunicare di più. "Less is more", come suggerisce il celebre aforisma dell'architetto Ludwig Mies van der Rohe;
- il quarto intende valorizzare le *affinità elettive* tra produzione e consumo, nella consapevolezza che oggi i ruoli si confondono e si sovrappongono nel contesto di mercati che sempre più assomigliano a grandi "forum" di discussione.

Sliding Doors: una marca aperta a tante storie

Abbandonando la logica circoscritta dei *brand*, oggi la marca ha l'opportunità di ridefinire il proprio ruolo. Non più specchio esclusivo dell'identità aziendale, ma finestra aperta all'immaginazione, *incipit* di una pluralità di racconti possibili: un po' come accade nella scena iniziale di *Sliding Doors*, un attimo prima che Gwyneth Paltrow diventi protagonista di due storie differenti e parallele, a seconda che le porte del vagone della metro si chiudano davanti a lei oppure alle sue spalle.

Potremmo dunque rivisitare la marca secondo la metafora del sito web, definendo i contorni di una nuova "piazza" virtuale, «riconoscibile attraverso un 'portale' valoriale preciso» (Lombardi, 2000, p. 33), capace di offrire, mediante link con altri siti, numerosi e continuamente rinnovati interessi nel suo "ipertesto" con l'obiettivo di instaurare il dialogo con gli interlocutori e anticiparne i desideri. Come la piazza di San Gimignano in Toscana, la marca potrebbe diventare un luogo a cui si accede

5) Per una più ampia e approfondita analisi di questi temi, rinviamo al nostro testo *Oltre lo shopping* (cfr. Qualizza, 2006).

attraverso tante vie, tanti percorsi "ipertestuali": un punto di approdo, a sua volta capace di aprire lo sguardo del visitatore verso inediti orizzonti e inattese prospettive.

A questa logica innovativa fa riferimento, ad esempio, Eataly a Torino⁶, uno spazio polifunzionale dedicato all'enogastronomia, nel quale vendita, ristorazione, intrattenimento, didattica, comunicazione diventano gli ingredienti di un'esperienza suggestiva e di grande spessore culturale (Fabris, 2008, pp. 314-15). Eataly è un "luogo" originale e innovativo: l'insediamento recupera un brano di archeologia industriale – il vecchio stabilimento della Carpano – e lo trasforma in un grande *loft food store*, dal quale sono del tutto escluse le grandi marche globalizzate. Da Eataly, che ha da poco aperto nuove sedi anche a Milano, a Bologna e a Tokio, si acquista solo il meglio dell'enogastronomia italiana nelle sue espressioni più autentiche, scandite per aree tematiche (la pasta, i vini, i formaggi, ecc.). Girovagando nello store, il consumatore segue un percorso che lo mette a contatto non solo con cibi e bevande di alta qualità, sempre offerti a prezzi ragionevoli e sostenibili, ma anche con le storie, le tradizioni, le persone e i luoghi, da cui i prodotti esposti prendono origine. Il risultato è una forma seducente di *edutainment* (*education ed entertainment*), che mette in relazione gli spazi espositivi con quelli dedicati alla ristorazione, integrandoli con gli assaggi, le degustazioni, i corsi di cucina, gli eventi enogastronomici.

Un percorso di questo tipo ha successo, nella misura in cui si riesce a passare da una manifestazione autoreferenziale della marca ad un'esperienza autentica, nella quale il consumatore è chiamato a svolgere un ruolo attivo, da protagonista. Si tratta, in altri termini, di porre il fruitore al centro del processo comunicativo, attirandolo in una storia e facendolo interagire direttamente con il narratore e con il racconto, come se fosse un personaggio della stessa storia. Ovviamente, la conclusione non è prestabilita, in quanto è il consumatore, con le sue scelte e con le sue mosse, a determinare di volta in volta uno svolgimento diverso della narrazione.

Non a caso, il sito della Coca Cola invita i visitatori a condividere storie e racconti legati al prodotto: i temi proposti sono amore, ricordi d'infanzia, album di famiglia, vacanze con gli amici, piccoli lussi, memorie di casa. La comunicazione non si basa più su "argomenti di ven-

6) <http://www.eatalytorino.it>

dita”, ma si annoda attorno a spunti narrativi, capaci di ricostruire il legame tra lo spazio della marca e la più ampia cornice dell’esperienza personale (cfr. Jenkins, 2006).

Si avvicinano a un approccio di questo tipo anche le soluzioni messe a punto dalla catena di abbigliamento *underground 55DSL*, promossa dall’imprenditore Renzo Rosso: una rete di monomarca, *corner* e *shop in shop*, che esplorano il tema dell’ambiente domestico, inteso come luogo confortevole, nel quale concedersi una pausa di relax, per ricevere gli amici. Il design del punto vendita riproduce un appartamento, con soggiorno, cucina, bagno, camera da letto. L’allestimento fa leva su arredi *vin-tage* e di seconda mano, per rendere ancora più forte l’idea della casa vissuta. Anche la musica diffusa nei locali (*jazz, funk* e *hip hop*) è coerente con il posizionamento del brand. In ogni caso, l’acquisto non è forzato: i clienti possono fruire dell’ambiente con la massima libertà, mentre il personale è invitato a interagire con i visitatori, chiacchierando degli interessi comuni, informandoli sugli eventi proposti nel punto vendita e magari giocando assieme a loro alla playstation. Si inaugura in questo modo una dinamica comunicativa fondata sul coinvolgimento e non più sulla trasmissione unilaterale del messaggio: invece di persuadere all’acquisto, la marca “frequenta” i consumatori, per comprendere meglio i loro bisogni. Si genera dunque un senso di sorpresa: l’occasione per introdurre nel quotidiano ciò che eccede la misura dell’ordinario, del predicibile, dell’aspettato, facendo leva sulle dinamiche del dono e dello scambio per reciprocità.

Oltre il confine: la marca dissemina le proprie tracce

Sempre meno contenitore completo e autocentrato, sempre più progetto aperto, dai confini mobili e cangianti, la marca diventa una soglia dall’identità elusiva e transitoria: un’entità flessibile, costantemente “under construction”, una sorta di “camaleonte” (Musso, 2008), impegnato a disegnare nuove relazioni con il contesto della città contemporanea, alla ricerca di inattese connessioni tra soggetti, luoghi e merci.

Così, se *Diesel* decide di realizzare nel quartiere ticinese di Milano il *Diesel Wall*, un grande muro interamente appaltato ad artisti e creativi, *Citroën*, per il lancio della nuova *C1*, sceglie di “brandizzare” le insegne e gli spazi di Riccione, trasformata per un’estate intera nella spiaggia di Riccione. In coerenza con questa logica, *Volkswagen* esce dal punto

vendita tradizionale e, per il lancio della nuova *Polo Fox*, decide di rivitalizzare con il contributo di giovani artisti e creativi un vecchio albergo nel centro di Copenaghen, trasformandolo in *Hotel Fox*, catalizzatore di una rete di eventi (musica, ristoro, incontri con l’arte contemporanea, dibattiti con i giornalisti e con il pubblico), che animano la primavera della capitale danese.

Si affianca a queste soluzioni la logica dei *temporary store*: spazi vendita a scadenza, che spuntano dal nulla e chiudono senza preavviso, proponendo insieme novità e sorpresa, capi di alta gamma e pezzi firmati da giovani stilisti. Un fenomeno che contagia anche i brand: tra Berlino e Barcellona, *Comme des Garçons* sta realizzando una vera e propria tournée. Del resto, la stessa *Sony*, per promuovere la *Playstation* portatile, destinata ad un pubblico di nomadi urbani, giovani supertecnologici perennemente in movimento, ricopre di graffiti i muri delle grandi città: il risultato è che altri graffitari – questa volta “indipendenti” – raccolgono l’implicito invito, arricchendo il messaggio pubblicitario con i segni dell’ironia e della protesta. Un’invenzione a più voci, che trasporta nelle strade delle grandi metropoli le logiche di co-generazione del senso e del valore suggerite dagli strateghi del *relationship marketing*. La marca dilata i propri confini, dissemina le proprie tracce, si confonde con il territorio urbano.

Si fa strada in questo modo una logica di “rimediazione”, per cui tutto diventa commento, riproduzione, sostituzione di un medium con un altro medium (Bolter, Grusin, 1999): il manifesto si fa vetrina, la vetrina diventa schermo interattivo, mentre lo schermo del web si trasforma a sua volta in sito vetrina. Echi, frammenti di storie destinate a rimanere in sospeso: come nello spot televisivo, trasmesso dalla *Mitsubishi* durante il *Super Bowl* del 2004. Nello spot si vedono due auto sportive scansare gli oggetti lanciati dal portellone di due camion. Gli oggetti si moltiplicano e diventano sempre più grandi, fino a quando dai camion scivolano fuori due auto, che cadono addosso alle precedenti, obbligandole a sterzare. A questo punto, lo spot si interrompe e il pubblico è invitato a connettersi al sito *www.seewhathappens.com*, ove è possibile apprendere il finale del racconto.

Si realizza in altri termini un sistema polimediale, che pone il consumatore al centro del processo comunicativo, invitandolo ad uscire dal ruolo di semplice “spettatore”, per assumere quello più impegnativo del

co-autore, del co-protagonista di progetti di ibridazione e convergenza tra media, province di significato, settori merceologici distinti e, apparentemente, distanti (Giovagnoli, 2005; Boaretto, Noci, Pini, 2007).

Aziende e consumatori sono infatti alla ricerca di spazi espressivi trasversali, capaci di oltrepassare i meccanismi stantii di un sistema pubblicitario centrato sullo strapotere del mezzo televisivo. Un esempio è *Hype*, mostra itinerante – Londra, Parigi, Milano, Singapore – “sponsorizzata” da Hewlett Packard. Artisti, grafici e designer possono inviare i propri contributi: tutte le immagini vengono accettate. L’unica condizione è inserire nel titolo le due lettere dell’alfabeto – H e P – che contrassegnano l’azienda. Che cos’è Hype? Una sfida per giovani talenti, un originale *brainstorming*, un nuovo modo di fare pubblicità? Tutto questo e molto altro ancora, perché la manifestazione ha un seguito *on line*, all’interno del sito www.hypegallery.com, e nei media che si occupano dell’argomento. È lo spirito di Fluxus, che «continua ad esistere oggi come forma, principio e modo di lavorare», per usare le parole di Dick Higgins, uno dei padri dell’omonima esperienza artistica degli anni Sessanta: tutto è scorrere, ondeggiare, infiltrazione fugace.

Less is more: dire di meno per comunicare di più

Un’ulteriore alternativa può essere rappresentata da una forma di “comunicazione sottrattiva” (Bucchetti, 2004): come nel caso di *Muji*, catena giapponese di soluzioni per la casa, l’oggettistica e l’arredamento, che ha fatto del design minimalista il proprio punto di forza⁷. Il risultato è un’estetica della sparizione, caratterizzata dalla progressiva contrazione dei segni forti dell’identità visiva (marchio, *lettering*, *packaging*, etc.): *Muji*, il cui significato è “no brand”, prende le distanze dai linguaggi prevalenti, agendo sull’assenza di elementi iconici come fonte di valore. I prodotti sono presentati nella loro essenzialità, semplificati nelle forme, caratterizzati dall’assenza del marchio e di altri grafismi aggiuntivi.

Anche il packaging valorizza le forme geometriche pure e prevede l’impiego di materiali trasparenti o di semplici cartoni. All’interno del punto vendita risultano del tutto assenti gli elementi comunicativi, trasferiti ad altri supporti, come il catalogo e il sito internet, che tuttavia ostentano un’impronta puramente informativa e didascalica, esemplificata dalla

7) <http://www.muji.eu>

scelta di scontornare le immagini di prodotto, valorizzando lo sfondo bianco, e dalla linearità dei caratteri bastoni, con cui sono graficamente espressi i testi. Chi si aggira tra gli scaffali del negozio può contare sulla massima libertà di movimento: in assenza di messaggi esplicativi, le poche indicazioni sono affidate a segni monocromi serigrafati alle pareti.

Apparentemente, questo “grado zero” della comunicazione serve a rendere il prodotto protagonista incondizionato dello spazio espositivo; in realtà, l’obiettivo è più ambizioso: si intende infatti portare a compimento il processo di progressiva smaterializzazione del brand, ora in grado di vivere di vita propria, anche senza il supporto di una *griffe* esplicitamente stampata sugli oggetti. Si sta dunque sviluppando la dimensione relazionale e valoriale della meta-marca: in questo contesto si valorizzano le qualità del vuoto e della leggerezza, senza più ancorarsi a programmi d’identità ipertrofici e ridondanti, che risulterebbero eccessivamente vincolanti a fronte di un consumatore e di un prodotto, sempre più soggetti agli imprevedibili e fluttuanti cambiamenti delle mode e delle tendenze.

Interessanti elementi di riflessione vengono anche da Camper⁸, azienda spagnola di calzature nata alla fine dell’Ottocento nell’isola di Majorca (cfr. Dalli, Romani, 2006; Cova, Giordano, Pallera, 2007, pp. 230-236). Nel corso degli ultimi trent’anni, l’azienda ha intrapreso un percorso di modernizzazione e di crescita, che l’ha portata ad affermarsi come brand internazionale, pur senza mai rinunciare alle proprie radici, che vanno rintracciate nel mondo rurale (Camper in catalano significa “contadino”) e nel legame con il Mediterraneo. La comunicazione, sviluppata secondo un approccio non-convenzionale, ruota attorno al concetto di “The Walking Society”: il tema centrale è la difesa della lentezza, in contrapposizione al “Just do it” della Nike, legato all’ossessione della velocità e all’idea che tutti amino mettere alla prova i propri limiti. Il claim utilizzato da Camper in pubblicità è “Walk, don’t run” (cammina, non correre) e anche le immagini si conformano al recupero di un rapporto poetico e sentimentale con l’ambiente circostante: un invito a ritrovare il piacere di camminare a piedi, riappropriandosi di ritmi lenti, per riscoprire la riflessione e la quiete, il piacere dell’incontro con gli altri, il contatto con la natura. In coerenza con questa impostazione, tutta la produzione è realizzata da Camper nell’isola di Majorca all’interno di laboratori che abbinano le più evolute tecnologie con le migliori tradizioni artigianali,

8) <http://www.camper.com>

spesso utilizzando materiali naturali reperibili in loco, come lana, pelle e cocco. Anche Camper cessa dunque di essere soltanto una marca di scarpe, per diventare una meta-marca, che definisce uno stile di vita, ispirato alla valorizzazione della “mediterraneità”. Come spiega uno dei principali artefici di questo approccio, Shubhankar Ray, direttore creativo dell’azienda tra il 2000 e il 2006.

Mettendo in mostra il Mediterraneo e i suoi caratteri più veri, possiamo rafforzare l’origine geografica di Camper, l’autenticità del suo retaggio e la sua vera identità. È importante per Camper restare fedele alle proprie radici e alla propria indole, per differenziare il brand e proporre un’alternativa al modello di globalizzazione e consumo di matrice anglo-americana, per il quale tutti sono sexy e cool, e devono aspirare a qualcosa (cit. in Cova, Giordano, Pallera, 2007, p. 234).

Tra gli elementi che emblematicamente segnalano l’introduzione di un innovativo approccio al marketing, va senza dubbio citata la *shopping bag* progettata dal designer catalano Martí Guixé, su cui è riportato lo slogan “Se non ti servono, non comprarle”. Questa impostazione, caratterizzata da un forte accento sulla responsabilità sociale ed ambientale, non è andata a scapito dei risultati: nel 2007 l’azienda ha raggiunto un fatturato di 200 milioni di euro e ha distribuito nel mondo 3,5 milioni di paia di calzature.

Di grande suggestione ci sembra infine l’esperimento realizzato da Brunello Cucinelli⁹, produttore di maglioni in cachemire, che in prossimità di Perugia ha dato vita a un originale progetto d’impresa “umanistica”, partendo dal recupero delle tradizioni artigianali del luogo (cfr. Cianciullo, Realacci, 2005). L’azienda si posiziona sulla fascia alta del mercato, con un prodotto premium e di elevata qualità, distribuito a livello internazionale. Il tratto distintivo, posto alla base di tutte le attività, è l’impegno a coniugare la qualità della vita e del lavoro: gli stipendi sono più alti del 20% rispetto alla media del settore, vi è inoltre il divieto assoluto di lavorare dopo le 18.00, per non togliere tempo alla famiglia e alle relazioni con gli amici. In coerenza con i valori dell’umanesimo, l’imperativo è valorizzare la creatività e il senso estetico, grazie anche agli stimoli che vengono dalla bellezza dell’ambiente circostante.

Da qui scaturisce la decisione di trasformare un vecchio borgo disabitato, Solomeo, sulle colline vicino a Perugia, nella sede principale del-

9) <http://www.brunellocucinelli.it>

l’azienda. Dopo un attento lavoro di restauro, il borgo è tornato alla vita, con i laboratori ospitati nelle case di un tempo e la vecchia fattoria convertita in villa, per ospitare la mensa aziendale. Il borgo non si propone soltanto come luogo di produzione, ma anche come momento d’animazione e d’incontro, grazie alla presenza di spazi di offerta culturale per il territorio: stagione teatrale, feste e concerti, convegni. In coerenza con questa impostazione, tutta la comunicazione istituzionale (company profile, sito internet, apparizioni pubbliche dell’imprenditore) sfrutta elementi narrativi, nei quali è presente il riferimento costante alla tradizione e alla “memoria” dei luoghi.

Affinità elettive tra produzione e consumo

Ma la scommessa più avvincente è senza dubbio legata alla possibilità di “cooptare” le competenze del consumatore nel processo di sviluppo del nuovo prodotto, trasformando i tradizionali modelli di business, secondo un concetto di *impresa estesa* (Prahalad, Ramaswamy, 2000), che dilata i propri orizzonti, integrando nel network i clienti finali, accanto ai tradizionali fornitori, partner in affari, investitori. Per molto tempo le aziende hanno ritenuto che i loro interessi fossero meglio gestiti, tenendo i consumatori “a debita distanza”, lontano dalle competenze, dagli strumenti e dalle tecnologie riguardanti la progettazione: oggi invece molte imprese incoraggiano attivamente i clienti ad esplorare i propri desideri e a confrontarsi con prototipi e con kit progettuali, utilizzando una metodologia basata sul *learning by doing* (Thomke, von Hippel, 2002). Le affinità elettive tra produzione e consumo, evidenziate da questo approccio, possono essere declinate in molti modi e a vari livelli:

- in primo luogo, la maggiore consapevolezza del consumatore si coniuga con la **riscoperta della convivialità**, dando luogo a un’inedita forma di *consumismo partecipativo*. Dal mercato alla società: la nuova frontiera del marketing è il *social networking*. Nell’economia delle reti i singoli hanno infatti imparato ad aggregarsi, condividendo pareri e orientamenti all’interno di gruppi di discussione, eventualmente organizzati in comunità di marca e di prodotto o in vere e proprie tribù (es.: *Vespa*, *Harley Davidson*, *Ducati*), che possono svilupparsi on e off line (Cova, 2003; Musso, 2005). Non a caso, la fortuna di *Amazon* ed *eBay* è legata anche a dinamiche di questo tipo, in quanto nel sito l’offerta di un prodotto è

sempre accompagnata dalle valutazioni di altri utenti che lo hanno già comprato: si tratta, in pratica, di uno scambio *peer to peer* di consigli per gli acquisti, che mette in crisi la pubblicità tradizionale.

In un certo senso, il C2C prende il posto del B2B e del B2C.

Il passo successivo, per le aziende, consiste nel riconoscere e “remunerare” l’influenza che gruppi organizzati e *community on line* possono esercitare sui consumi: il *department store* tedesco *Quelle*, ad esempio, ha già cominciato ad offrire sconti cospicui ai clienti che si aggregano in gruppi d’acquisto (Bialas, 2005). Una soluzione, che rende nuovamente attuale la prospettiva di un negozio che nasce dal basso: uno spazio – che può essere fisico oppure virtuale – progettato e gestito da comunità di utenti, che condividono valori e interessi comuni. Si pensi al crescente successo di *Ctm Altromercato*, consorzio di “botteghe” operanti nel settore del commercio equo e solidale¹⁰, ma anche ai sempre più numerosi “gruppi di acquisto”, comitati spontanei che si propongono di combattere il caro vita attraverso la spesa di gruppo¹¹. Un esempio è *Lattemiele* di Milano, nato qualche anno fa con l’obiettivo di acquistare oltre confine – Francia, Germania, Svizzera e Austria – latte in polvere e pannolini;

- in secondo luogo, **il consumatore viene attivamente coinvolto nella fase di concept**, per la definizione di campagne pubblicitarie, packaging, formati distributivi, così come per lo sviluppo di prodotti e servizi innovativi. Gli esempi sono numerosi: dal progetto *Mini Idea*, promosso da Bmw per ricevere stimoli creativi per le campagne pubblicitarie della Mini, allo spot *Chanel* con il finale che resta in sospeso e che gli spettatori sono invitati a completare, inviando i propri suggerimenti all’azienda; dalla *Kaiser Beer*, creata secondo le indicazioni dei consumatori, al concorso *Fiffigafolket*, lanciato da *Ikea* per raccogliere nuove idee di prodotto con il contributo dei clienti; dall’iniziativa *Soundsphere* promossa da Pioneer, dedicata all’investigazione di nuove idee per gli altoparlanti, alla *Lego*, che ha riconosciuto alla comunità degli hacker la possibilità di apportare modifiche al sistema operativo del robot *Mindstorms*.

Da questo punto di vista, un caso di eccellenza è indubbiamente rappresentato da *Fluevog*, azienda di calzature canadese, che ha recentemente lanciato il movimento “open source footwear”¹²: chiunque può

inviare uno spunto progettuale, un modello o un disegno, che viene pubblicato in internet e sottoposto al giudizio degli altri navigatori. Le proposte che ottengono i maggiori consensi vengono successivamente messe in produzione.

Sulla stessa linea si muove una recente campagna per la promozione del turismo in Val d’Aosta, con un interessante connubio tra co-generazione e marketing virale: due video inseriti su YouTube attivano il *word-of-mouth*, sollecitando gli utenti a visitare un sito dedicato a un originale contest creativo, il *My Stress Awards*, concorso che premia i più stressati d’Italia¹³. Il claim della campagna – *Ti senti stressato? Riprenditi* – gioca sull’ambivalenza semantica dei termini: per un verso, suggerisce l’opportunità di una rigenerante pausa di relax, per un altro verso, invita a dimostrare – alla lettera: inviando una foto oppure un filmato – l’elevato grado di stress in cui si è coinvolti. L’autore più votato vince una rilassante vacanza per due persone in Val d’Aosta.

Particolarmente interessante ci sembra infine l’esperienza di *Zooppa.com*¹⁴, *Zooppa* lavora con aziende (tra le altre, *Safilo*, *KitKat*, *Citroen*, *Murphy&Nye*), interessate a sponsorizzare i propri prodotti e i propri brand attraverso gare periodicamente lanciate sul sito: gli utenti sono invitati a sviluppare le indicazioni contenute in un brief, contribuendo con diverse tipologie di contenuti, dalla stesura di sceneggiature alla realizzazione di pagine grafiche, fino alle idee per radio ad, video o banner per pagine web. Sono gli stessi utenti della *community* di *Zooppa* a valutare le proposte e a decretare i vincitori di ogni gara.

Per le aziende il vantaggio di questa formula non risiede solo nella possibilità di acquisire stimoli creativi, ma anche nel circolo virtuoso di carattere virale, innescato dai partecipanti che desiderano promuovere i propri lavori, con conseguente accesso alle principali piattaforme di *video-sharing*. Ma non basta: al termine del contest, ogni azienda può richiedere un report, comprensivo di statistiche, analisi qualitativa dei contenuti, sia in termini di creatività che di percezione emersa. È così possibile verificare in presa diretta il vissuto del brand tra i consumatori più moderni e più evoluti. Per i membri della *community* di *Zooppa*, al di là dei premi in denaro

10) <http://www.altromercato.it>

11) <http://www.retegas.org>

12) <http://www.fluevog.com>

13) <http://www.regione.vda.it/turismo/concorso/VDA/home.asp>

14) <http://www.zooppa.com>

messi a disposizione dalle aziende, il maggiore vantaggio è rappresentato dall'opportunità di condividere idee e scambiare consigli con altri creativi, stabilendo in maniera informale contatti che possono rivelarsi utili anche dal punto di vista professionale;

- in terzo luogo, **il consumatore viene sempre più coinvolto nel processo produttivo**, valorizzando il modello di impresa eterarchica e partecipativa¹⁵ proposto da *Linux* e da *Wikipedia* (Tapscott, Williams, 2006; Libert, Spector, 2008). L'obiettivo è cambiare la *natura* dell'interazione tra consumatore e azienda, incoraggiando la condivisione di tutte le dimensioni dell'esperienza, dalla ricerca delle informazioni alla configurazione del prodotto e del servizio, fino all'elaborazione dei significati e dei valori che danno senso al momento del consumo (Prahalad, Ramaswamy, Krishnan, 2000).

A questa prospettiva si è avvicinata recentemente la stessa *Nike* con il fenomeno *Nike iD*, una nuova filosofia di prodotto, basata sull'interazione con il consumatore finale¹⁶: il *flagship store* recentemente aperto a New York propone una serie limitata di sette modelli, personalizzabili con l'intervento attivo del fruitore, che può scegliere il colore delle soles e del tacco, delle stringhe e dell'interno della scarpa, modificando i materiali utilizzati e apponendo la propria "firma" a lavoro ultimato. Il negozio si presenta come un esclusivo atelier: un accogliente salotto, in cui i clienti – ricevuti solo su appuntamento – possono trarre ispirazione dai libri a loro disposizione e disegnare la propria *Nike iD* con la consulenza di esperti.

Un altro esempio curioso è *Buildabear*, azienda che è riuscita a trasformare un prodotto "tecnologicamente maturo" come l'orsetto di peluche in un potente gancio narrativo e relazionale, mediante la messa in scena di un'esperienza centrata sulla co-generazione del valore¹⁷: una volta entrato nel punto vendita, il cliente – aiutato da un *personal shopper* – ha l'opportunità di costruire un prodotto dalle caratteristiche inconfondibili. Egli viene innanzitutto invitato a scegliere la "pelle" dell'orso, selezionandola fra diverse proposte. Lo step successivo prevede la memorizzazione di un messaggio, da inserire all'interno del-

15) Nelle organizzazioni di questo tipo la tradizionale piramide di autorità è sostituita da un reticolo di centri decisionali intelligenti, capaci di operare sia separatamente che in modo integrato.

16) <http://nikeid.com>

l'animale di peluche su un supporto magnetico a forma di cuore. È necessario quindi imbottire l'orsetto e ricucire l'involucro esteriore, per poter poi passare a un trattamento di bellezza, onde far risaltare l'animale nella sua forma migliore. Il tour si chiude con la scelta del nome, attestato da un "certificato di nascita" personalizzato, e con la vestizione, identificando le soluzioni più appropriate entro un ampio campionario di abiti e accessori: alla fine, chiuso in un'elegante confezione, l'orsetto è pronto per essere portato a casa, oppure regalato alla persona del cuore.

Infine, non si può fare a meno di citare *Lino's Coffee*, azienda con sede a Parma, che ha completamente rivisitato l'esperienza della tazzina di caffè espresso, tradizionalmente servito al banco e consumato in tutta fretta¹⁸: il risultato è un bar-laboratorio, ove è data la possibilità di scegliere tra un'ampia gamma di formati e di ingredienti (panna, cacao, creme aromatizzate, liquori) per andare a comporre, attraverso l'interazione con il personale di vendita, un cocktail a base di caffè dalle caratteristiche distintive.

In tutti questi casi non ci si limita a trasferire in *outsourcing* al cliente quote più o meno consistenti di lavoro non retribuito – come avviene al bancomat o in un *fast food* (cfr. Ritzer, 1996) – ma si dà vita ad un percorso innovativo, in cui le parti non si cristallizzano più in categorie fisse e pre-determinate, ma assumono ruoli temporanei e continuamente mutevoli, il cui denominatore comune è l'esperienza della co-generazione di un valore unico per entrambi gli interlocutori. In pratica, scarpe e pupazzi di peluche, ma anche automobili, software e accessori, non si producono più *per* il cliente, ma *con* il cliente. In coerenza con queste indicazioni, anche la comunicazione è chiamata ad accentuare l'impronta dialogica, trasformandosi da semplice veicolo di dati e informazioni in leva strategica del cambiamento: questo percorso implica infatti il trasferimento di quote crescenti di "sovranità" dalle imprese alle persone. Il risultato è una marca interpretata da consumatori appassionati, dotata di una vita propria, sottratta al controllo esclusivo dell'impresa. Come osserva acutamente il CEO di Saatchi&Saatchi, Kevin Roberts (2004; trad. it. 2005), i brand che guardano al futuro, cioè i Lovemarks, «non sono di proprietà di chi li fabbrica, di chi li produce, delle aziende. Appartengono a chi li ama».

17) <http://www.buildabear.com>

18) <http://www.linoscoffee.com>

Comunicazione pubblica: valorizzare le risorse relazionali

Resta da capire in che misura considerazioni di questo tipo si possono applicare alla comunicazione pubblica. Suggestivi spunti, in relazione a questo tema, vengono dai format multimediali e interattivi delle nuove Web TV.

Il drastico calo dei costi facilita infatti l'accesso alla tv digitale da parte di nuovi soggetti: è il caso di SciVee, prima piattaforma *on line* per la condivisione di esperienze scientifiche. O di Tele Torre 19 a Bologna: finestra aperta sulla vita di un quartiere di periferia e originale esempio di tv "condominiale". Insomma, si moltiplicano le esperienze basate sul dialogo diretto con i propri interlocutori, che possono essere, di volta in volta, i clienti di una marca, il personale interno di un'impresa, gli utenti di un servizio pubblico, semplici cittadini. Il bello è che ciò avviene senza tante mediazioni: spesso anzi coinvolgendo gli "internet-spettatori" nella creazione di contenuti e di servizi. Fondamentale è l'assunto su cui si reggono queste esperienze: chi crea è anche chi fruisce e chi fruisce è anche chi crea (Musso, 2007).

Senza andare troppo lontano, un innovativo esempio di web television costruita con il contributo degli spettatori viene da PnBox.tv¹⁹, che ha scelto di mettere on line il "diario" di un'attivissima città del Friuli Venezia Giulia (Pordenone), allargando il proprio interesse anche al territorio circostante. Dibattiti e interviste, cinema e teatro, concerti, incontri con gli autori, guide per il tempo libero: non più la meccanica trasposizione in video delle pagine di cronaca del quotidiano locale, ma un sistema d'informazione trasversale, ove l'offerta di contenuti segue la logica del web, caratterizzata dalla personalizzazione, dal *peer to peer*, dalla fruizione *on demand*. La Web TV si trasforma in un **aggregatore per la comunità locale**: uno spazio di incontro e di discussione. Nella logica dell'*user generated content*, il giornalista passa in secondo piano: PnBox.tv è "la TV che fai tu", come recita il pay-off. Sono dunque numerosissimi i servizi proposti e realizzati mediante il contributo di cittadini, enti, associazioni culturali e di volontariato. Inoltre, grazie a un accordo con l'Amministrazione locale, le sedute del consiglio comunale, videoregistrate, sono disponibili on line: la web TV diventa uno strumento di trasparenza informativa e di partecipazione.

19) <http://www.pnbox.tv>

Si tratta insomma di una proposta fortemente radicata, che non rinuncia tuttavia a una prospettiva "glocal": il trenta per cento degli accessi proviene infatti da Paesi stranieri, a testimoniare il legame con i corregionali emigrati nel mondo e l'interesse degli operatori per un territorio, che si muove con grande dinamismo nel contesto dell'economia internazionale.

Al di là del caso specifico, è interessante il principio su cui si reggono esperienze di questo tipo, sviluppate nel segno di un preciso denominatore: non più produrre contenuti *per*, ma *con* il proprio pubblico. Non più *comunicare a*, ma *comunicare con*.

Per il comunicatore pubblico che vuole avvicinarsi a questi strumenti l'indicazione è chiara: la posta in gioco non è tanto promuovere *on line* l'immagine dell'ente pubblico, al fine di guadagnare visibilità ulteriore nel sistema dei media, quanto offrire spazi e sostegni per favorire l'incontro tra le persone. I nuovi media e le diverse forme di comunicazione non convenzionale offrono suggestive occasioni per valorizzare le risorse relazionali di cui una comunità già dispone, sia essa *off* oppure *on line*.

Ma questo è un impegno non facile: come suggerisce Bernard Cova (2003), esso implica una "perdita di controllo", o per lo meno una rinuncia alla "volontà di controllo", nelle relazioni dell'ente pubblico con i diversi attori coinvolti nel processo comunicativo.

Bibliografia

- BIALAS TH., (Nemo Future Exploration Lab), *Futuretail 2020. Memorie dal negozio del futuro*, Scenario presentato nell'ambito di *ExpoTrade*, Milano, 21-24 ottobre 2005. Internet: <http://www.nemolab.it/scenarios.htm>
- BOARETTO A., NOCI, G., PINI, F.M., *Marketing reloaded. Leve e strumenti per la co-creazione di esperienze multicanale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007.
- BOLTER J. D., GRUSIN R., *Remediation: understanding new media*, Cambridge Mass., MIT Press, 1999; trad.it. *Remediation: competizione e integrazione tra media vecchi e nuovi*, Guerini, Milano, 2002.
- BUCCHETTI V. (a cura di), *Design della comunicazione ed esperienze di acquisto*, Franco Angeli, Milano, 2004.
- CIANCIULLO A., REALACCI E., *Soft Economy*, Rizzoli, Milano, 2005.
- CODELUPPI V., "Prefazione" a Semprini, A., *La marca. Dal prodotto al mercato, dal mercato alla società*, Franco Angeli, Milano, 1996, pp. 11-20.
- CODELUPPI V., "Verso la marca relazionale", relazione presentata al convegno *Le tendenze del marketing in Europa*, Università Ca' Foscari di Venezia, 24 novembre 2000.
- COVA B., GIORDANO A., PALLERA, M., *Marketing non-convenzionale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2007.
- COVA B., *Il marketing tribale*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2003.
- DALLI D., ROMANI S., "Marketing e marche mediterranee. Il caso Camper", in Carù, A., Cova, B. (a cura di), *Marketing mediterraneo. Tra metafora e territorio*, Egea, Milano, 2006.
- FABRIS G.P., *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Egea, Milano, 2008.
- FLORES D'ARCAIS A., "Barack Obama, quel 'brand' creato sul web", in *Repubblica*, inserto *Affari & Finanza*, 9 giugno 2008, p. 1 e p. 4.
- GERKEN G., *Abschied vom Marketing*, Düsseldorf, Econ Executive, 1990; trad.it. di A.Cascelli, *Addio al marketing*, Isedi, Torino, 1994.
- GIOVAGNOLI M., *Fare cross-media*, Dino Audino Editore, Roma, 2005.
- JENKINS H., *Convergence culture: where old and new media collide*, New York, New York University Press, 2006; trad.it. di V.Susca e M.Papacchioli, *Cultura convergente*, Apogeo, Milano, 2007.
- LIBERT B., SPECTOR J., *We are smarter than Me. How to Unleash the Power of Crowds in Your Business*, Upper Saddle River, Wharton School Publishing, 2008; trad.it. *Noi è meglio. Guida wiki al business 2.0*, Etas, Milano, 2008.

- LOMBARDI M. "Passare dalla soap opera alla brand.com", in Id., (a cura di), *Il dolce tuono. Marca e pubblicità nel terzo millennio*, Franco Angeli, Milano, 2000, pp. 19-42.
- MUSSO P., *I nuovi territori della marca. Percorsi di senso, discorsi, azioni*, Franco Angeli, Milano, 2005.
- MUSSO P., "La marca camaleonte", in *Brandforum.it*, 23 marzo 2008.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V., "Co-opting customer experience", in *Harvard Business Review*, gennaio-febbraio 2000, pp. 79-87.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V., *The future of competition. Co-creating unique value with customers*, Harvard Business School Press, Boston, 2004; trad.it. di F.Guaraldo e R.Ricca, *Il futuro della competizione. Co-creare valore eccezionale con i clienti*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2004.
- PRAHALAD C.K., RAMASWAMY V., KRISHNAN, M.S., "Consumer Centricity", in *Information Week*, 10 aprile 2000.
- PRATESI C.A., MATTIA G., *Branding. Strategia, organizzazione, comunicazione e ricerche per la marca*, McGraw-Hill, Milano, 2006.
- QUALIZZA G., *Oltre lo shopping. I nuovi luoghi del consumo: percorsi, esplorazioni, progetti*, Edizioni Goliardiche, Trieste, 2006.
- RITZER G., *The McDonaldization of Society. An Investigation into the Changing Character of Contemporary Social Life*, Thousand Oaks (Calif.), Pine Forges Press, 1996; trad.it. di N.Rainò, *Il mondo alla McDonald's*, Il Mulino, Bologna, 1997.
- ROBERTS K., *Lovemarks. The Future beyond Brands*, PowerHouse Books, New York, 2004; trad.it. di G.Russo, *Lovemarks. Il futuro oltre i brand*, Mondadori, Milano, 2005.
- SCHMITT B., SIMONSON A., *Marketing Aesthetics. The Strategic Management of Brands, Identity and Image*, The Free Press, New York, 1997.
- SEMPRINI A., *La marca. Dal prodotto al mercato, dal mercato alla società*, Lupetti, Milano, 1996.
- SEMPRINI A., *Marche e mondi possibili*, Franco Angeli, Milano, 1993.
- SEMPRINI A., MUSSO P., "Dare un senso alla marca", in Lombardi, M. (a cura di), *Il dolce tuono. Marca e pubblicità nel terzo millennio*, Franco Angeli, Milano, 2000, pp. 43-66.
- TAPSCOTT D., WILLIAMS A.D., *Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio, New York, 2006; trad.it. di M.Vegetti, *Wikinomics. La collaborazione di massa che sta cambiando il mondo*, Etas, Milano, 2007.
- THOMKE S., VON HIPPEL E., "Customers as Innovators", in *Harvard Business Review*, aprile 2002, pp. 74-81.

WEICK K.E., *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Cal., Sage Publications, 1995; trad.it. di L.Formenti, *Senso e significato nell'organizzazione*, Raffaello Cortina Editore, Milano, 1997.

WIND Y.B, MAHAJAN V., *Convergence Marketing. Strategies for Reaching the New Hybrid Consumer*, Upper Saddle River, Financial Times Prentice Hall, 2001; trad. it. *Il consumatore centauro*, Etas, Milano, 2002.

WOMACK J. P, JONES D. T., "Lean consumption", in *Harvard Business Review*, marzo 2005, pp. 58-68.

La televisione digitale e la pubblica amministrazione: l'esperienza di Lepida TV

Gianluca Mazzini

Lepida TV

Sommario

Introduzione	pag. 119
La Pubblica Amministrazione e il cittadino, la multicanalità dell'informazione	“ 120
L'esperienza Lepida TV	“ 124

Introduzione

Un saluto dalla Regione Emilia-Romagna che qui rappresento.

Io faccio due cose nella vita, il professore universitario di telecomunicazione e il Direttore Generale di una società in house della Regione Emilia-Romagna che si occupa di tutta l'infrastruttura telematica: oltre 60.000 chilometri di fibre ottiche per i 348 Comuni e le 9 Province e, fra le varie cose che facciamo, c'è Lepida TV, la cui esperienza sono qui oggi a presentarvi, nel contesto di una iniziativa sulla comunicazione pubblica che è importante per il settore e che ha delle finalità che credo debbano essere esportate anche in altre regioni, dove non ho trovato una sensibilità di questo tipo.

Il relatore che mi ha preceduto aveva una forza nelle immagini che invidio moltissimo; si preparano i lucidi una settimana prima, poi si arriva al convegno e si pensa: “non vorrei aver fatto questi lucidi, vorrei averne fatti degli altri”. Quindi mi permetto 5 minuti senza lucidi per effettuare alcune osservazioni che ho maturato stando qui con voi.

La prima è che le slide invecchiano troppo velocemente, quasi tristemente. Vengo da un territorio che ha fatto e sta cercando di fare dell'idea di *community* l'idea portante per tutte le attività della PA. Noi la chiamiamo *Community Network* e questa, da un punto di vista tecnologico, nasce all'interno del Sistema di Pubblica Connettività (SPC) come requisito tecnologico per mettere insieme soggetti diversi della Pubblica Amministrazione, ma può essere trasportato in termini alternativi da tecnologia a organizzazione, creando un modo sussidiario per lavorare insieme e ottenere dei risultati di scala.

La seconda cosa che emerge da quanto sentito stamattina è che la privacy è un concetto complicato, nel momento in cui noi guardiamo cos'è *facebook*, nel momento in cui noi usiamo google latitude (cioè la

possibilità di conoscere la posizione dei nostri amici grazie al cellulare), capisco che è esattamente il contrario di quello che ho sempre pensato come *privacy* e cioè che nessuno deve sapere i fatti miei, che i miei dati sono personali, secretati. Se ci guardiamo come italiani e da italiani e guardiamo il successo che hanno avuto questi due servizi capiamo che siamo in una contraddizione intrinseca. Da un lato siamo quelli più rigidi in assoluto sulla *privacy*, non vorremmo mai che le nostre cose fossero pubbliche, se guardiamo cosa succede nella parte *wifi*, come esempio, scopriamo dei criteri vincolanti unici al mondo, così restrittivi per cui come Pubblica Amministrazione facciamo fatica a permettere ai nostri cittadini di navigare con noi anche quando vogliamo. In questi servizi emergenti c'è questo concetto di *privacy* tra riservatezza e *community*, che crea contrapposizione.

La Pubblica Amministrazione e il cittadino, la multicanalità dell'informazione

E arrivo alla televisione, in particolare al rapporto tra televisione e Pubblica Amministrazione. Perché parlare di televisione? Prima di tutto perché stiamo un po' facendo un percorso comune, lo ritrovo in quello che Qualizza raccontava: partiamo dal cittadino, dal cittadino-impresa e andiamo verso l'individuo, andiamo verso la personalizzazione del servizio, quindi andiamo verso tutto quello che si chiama *my-portal*.

Il fatto che il cittadino non sia più un soggetto anonimo e non abbia più un rapporto con la Pubblica Amministrazione sterile, ma la Pubblica Amministrazione lo veda come un individuo e cerchi di dargli qualcosa è un elemento innovativo. Allora gli può dare qualcosa, gli deve dare qualcosa, e per raggiungerlo occorre utilizzare tutti i mezzi possibili. Il concetto di multicanalità diventa importante, dal punto di vista della Pubblica Amministrazione, trova forma sicuramente nel web, che è il mezzo maestro, ma perché no, anche nella televisione, anche nel cellulare, in tutto quello che la tecnologia ci offrirà, non ponendo dei vincoli da questo punto di

vista. Cerchiamo di realizzare un sistema o dei sistemi che possano consentire non tanto la pubblicazione, ma il dialogo, quindi la bidirezionalità secondo mezzi e schemi diversi. La televisione è uno di questi.

Lo *switch-off* al digitale terrestre è un tema importante. Perché significa che spegniamo la televisione analogica, ma non è l'utente, non è l'individuo-cittadino che la spegne, è invece qualcuno che gliela fa spegnere e la sostituisce con un mezzo che apparentemente ha lo stesso tubo catodico, ma in realtà è un mezzo diverso, con le stesse capacità, ma con potenzialità diverse. Ci sono due filiere differenti su cui la Pubblica Amministrazione è chiamata a rispondere. La prima è come fare in modo che questa transizione funzioni, che il cittadino, l'individuo, si ritrovi con una televisione che funziona; la seconda è cosa c'è dentro a quella televisione.

Alcuni problemi, solo per elencarli. Il telecomando nel digitale terrestre diventa diverso, perché ha più funzioni e più canali. Una capacità che è 5 volte superiore a quella precedente, mentre prima avevo un canale, adesso ne posso avere 5, almeno 5, quindi ho più canali e più pluralismo potenziale, ma il rischio è che la televisione che ho sempre guardato vada sul canale 852, che è in là nella programmazione ed è difficile da raggiungere con il tasto + dei programmi, volendo evitare di cliccare ripetutamente per un'ora sullo stesso tasto del telecomando. Parto dal telecomando ed arrivo al televisore, che si sta trasformando, non ha più il tubo catodico, è diventato piatto, non è più appoggiato su una mensola ma è appeso al muro, ha un consumo completamente diverso e ha delle funzioni diverse. Ma basta il televisore da solo?

In alcuni casi può essere necessario un nuovo dispositivo, il decoder, e se ho il decoder mi nasce un nuovo telecomando e comincio ad avere complessivamente più telecomandi (decoder e televisione), più oggetti da controllare. La famosa signora Maria, che prendiamo sempre come riferimento, era abituata a schiacciare 4 e guardare Retequattro, le si accendeva il televisore al massimo in un secondo. Con la nuova filiera è costretta ad avere più telecomandi e si trova a dover spiegare ad un telecomando che deve funzionare con l'altro, quindi il set up del servizio, la messa in funzione del televisore diventano un po' più complicati. Tutto ciò riguarda gli individui, individui che la Pubblica Amministrazione deve aiutare in questa transizione. Nel 2010, per esempio, la Regione Emilia-Romagna avrà lo *switch-off* confrontandosi con due piccolissimi problemi: le elezioni re-

gionali e i mondiali di calcio, ovviamente questi ultimi più importanti e quindi molto più grave il pericolo che qualcuno non veda le partite: sarebbe un dramma enorme, per cui, quasi sicuramente, a giugno non si potrà avviare lo *switch-off*.

Se proseguiamo il nostro viaggio nella tecnica, andiamo a capire a cosa è collegato il televisore. Dietro al televisore c'è tutta una filiera di oggetti. Prima di tutto ho un cavo di antenna e questo cavo in alcuni casi va bene ma in altri no, perché la tipologia di rumore che affligge il digitale terrestre ha una caratterizzazione diversa da quella che affligge l'analogico e può essere necessario sostituirlo: operazione complicata e costosa. Seguendo il nostro cavo arriviamo nel sottotetto, dove abbiamo dei filtri che sono in grado di selezionare i singoli canali televisivi proteggendo il televisore dalle interferenze. Con la ripianificazione molti canali cambiano e quindi occorre cambiare i filtri, ciò presuppone fare un intervento; e va ancora peggio se cambia la direzione di una trasmissione: le antenne sono direttive, guardano avanti per cui occorre spostarle per catturare il segnale dalla nuova direzione di provenienza. I filtri, le antenne e i cavi sono tutti fonte di lavoro per antennisti, sono quindi spese per i cittadini, sono conseguenze di interventi tecnologici ai quali la Pubblica Amministrazione dovrebbe fare un affiancamento.

Ma non è finita, perché se sono arrivato sul tetto e vado ancora oltre, attraversando l'etere, dall'altra parte dell'antenna ci sono i broadcaster, cioè coloro che stanno emettendo i segnali e che a loro volta devono fare un adeguamento tecnologico complessivo della loro filiera. Alcuni sono nazionali, altri locali, ma tutti con una serie di problematiche da affrontare per le quali si può dire che anch'essi dovrebbero essere aiutati. Con lo *switch-off* ci troviamo quindi i cittadini con i loro diritti, che giustamente vogliono continuare a guardare la televisione; gli antennisti che sono un nostro interlocutore fondamentale per fare in modo che i nostri cittadini/individui possano continuare a guardare ancora la televisione; ed i broadcaster che devono comunque fare degli adeguamenti.

Come pubblica amministrazione siamo tenuti a confrontarci con questi tre soggetti.

Una sfida interessante è relativa alla pubblicità, fonte di sostentamento per queste iniziative. Bisogna considerare che gli introiti derivanti da pubblicità sono calati di parecchio con la crisi, 30 o 40% dipendentemente dai contesti e dai luoghi. Avere un'offerta che è cinque volte maggiore di

quella attuale pone interrogativi sulla sostenibilità del settore a parità del mercato pubblicitario complessivo.

La televisione è il mezzo più conosciuto da tutti: la televisione viene vista, o meglio, posseduta da oltre il 99,9% della popolazione. Molte famiglie ne hanno più di una. Il dato di fruizione giornaliero della televisione è elevatissimo: 4 ore e mezzo al giorno e viene da pensare che se tu la guardi poco ci deve essere chi la tiene davvero sempre accesa, in funzione come un elettrodomestico come tanti altri; il frigorifero ogni mezz'ora fa il suo ciclo per mantenere il freddo, la televisione fa un ciclo continuo per trasmetterci delle immagini e dei suoni, magari bassi, magari non intelligibili, ma magari non importa.

Con il passaggio al digitale terrestre alcune zone che ora vedono il digitale terrestre potrebbero non vederlo più. Occorrono degli investimenti e farli in un periodo di crisi economica non è mai una cosa del tutto facile. Ma, oltre al *digital divide* territoriale, dobbiamo fare in modo che tutti siano capaci di destreggiarsi con i telecomandi e siano capaci di capire che cosa ci dà il mezzo. Si può fare una televisione di natura regionale, di natura provinciale, di natura cittadina, dove le Pubbliche Amministrazioni forniscono contenuti? Partiamo da questo concetto, quasi tutte le Pubbliche Amministrazioni oggi hanno dei sistemi web di comunicazione con il cittadino, comunicazioni che possono essere di natura unidirezionale, cioè "informo", oppure bidirezionale, "interagisco con la Pubblica Amministrazione". In questo secondo caso l'esempio più sfortunato ma sempre chiaro è quello "pago la multa". È sfortunato perché non è il modo con cui il cittadino, l'individuo, vorrebbe interagire con la PA. Un'alternativa potrebbe essere "scopro che cosa ha mangiato mia figlia a scuola oggi" e quindi stasera evito di rifarle la stessa pappa; cercando si trovano ovviamente molti altri servizi più "nobili". Nasce l'opportunità di prendere i servizi che già esistono presso la parte web per portarli sul digitale terrestre, dove esiste una piattaforma tecnologica, che si chiama MHP, che permette di farlo.

Esistono due tipologie di decoder: quelli che supportano MHP e gli *zapper* che non lo supportano. Quelli che supportano MHP costano di più rispetto agli *zapper*. Il coefficiente di penetrazione di mercato per i decoder con MHP tende a calare. Piuttosto che puntare su servizi basati su MHP conviene orientarsi su qualcosa che c'era anche prima e che continuerà ad esserci: il televideo, che è uno strumento semplice, facile da utilizzare,

lontano dal tentativo di fare mimica di internet; internet è internet e deve rimanere così. Alla domanda qual è la *killer application* di internet, la risposta è molto semplice, e non è mia purtroppo: la *killer application* di internet è internet. Una delle cose più semplici in assoluto. Qual è la *killer application* dell'MHP? Non lo so, anzi probabilmente non c'è. Sicuramente il televideo non è una *killer application*, ma un canale di informazione semplice che le Pubbliche Amministrazioni possono utilizzare. Il televideo non è bidirezionale. Partiamo dalle applicazioni esistenti e le trasformiamo, le trasformiamo sia in MHP, per chi ha il decoder MHP, che in televideo, quindi con due livelli di trasformazione differenti. Ogni singolo Comune, ogni singola Provincia ha la piena autonomia di decidere come creare ed organizzare i propri contenuti, ma nel momento in cui si espongono sul lato televisivo si realizza un format omogeneo, dove tutti gli utenti fanno, nello stesso modo, come trovare le informazioni. Si realizza un'azione non di redazione, non di riscrittura ma di definizione intelligente e automatica. Ciò che stiamo realizzando è una federazione, un'aggregazione di contenuti all'interno della quale c'è un *look and feel* omogeneo, con regole di accessibilità e di semplicità.

L'esperienza Lepida TV

Non è possibile per una Pubblica Amministrazione che i servizi vadano sulla televisione senza avere un audiovideo, perché la televisione è audiovideo, perché se voi andate da chiunque e gli chiedete che cos'è la televisione, non vi risponderà certo che la televisione è MHP o televideo. Il problema è: quale audiovideo? Abbiamo due scelte: si può agganciare al flusso dell'audiovideo di una televisione nazionale o locale oppure si può creare un flusso nuovo. La prima soluzione l'abbiamo provata, ma ci siamo ritrovati, ad esempio, che facevamo una campagna informativa sui rischi alcolici con un sottofondo di audiovideo relativo alla vendita di vini, con un'immagine non solo incoerente ma anche contraddittoria. Allora abbiamo cercato di aggiungere l'audiovideo, ma fare un palinsesto di 24 ore al giorno è una cosa complessa, basti pensare che fino a qualche anno fa

la stessa RAI interrompeva le trasmissioni nella notte. Abbiamo allora cercato di raccogliere materiali nel territorio, materiali sul territorio, cioè materiali che parlano della regione Emilia-Romagna, materiali che vengono prodotti nella regione Emilia Romagna, materiali a favore della regione Emilia Romagna, tipicamente realizzati dagli enti pubblici.

E qui c'è un problemino, perché quando si va in una videoteca ci si accorge che sono disponibili tantissimi titoli, una disponibilità fantastica! Poi ci si accorge che sono spesso oggetti indisponibili, cioè è probabilmente possibile vederli nella videoteca, ma non si possono trasmettere, perché non si posseggono tutti i relativi diritti. Spesso si pensa di avere i diritti e poi si scopre che la realtà è diversa, si pone quindi il problema di trovare dei contenuti sui quali sia effettivamente possibile avere diritti in termini di multicanalità, per poterli far vedere sul web, sulla televisione e su qualunque mezzo, con tutte le liberatorie e manleve del caso.

Ci siamo dunque posti questo obiettivo, cerchiamo dei contenuti con liberatorie perenni per l'intera *Community Network* dell'Emilia-Romagna. In 3 anni, da quando abbiamo iniziato a chiedere le liberatorie perenni e non esclusive, ne abbiamo raccolte 450, su un territorio che come dicevo all'inizio ha 348 comuni. In realtà, è un risultato importante, con 450 prodotti audiovideo si riesce a fare un palinsesto consistente. Inoltre, facciamo il *simulcast*, cioè quello che va in onda sulla televisione si vede anche, con gli stessi loghi e con gli stessi diritti, sul web. Abbiamo attivato anche una filiera *on-demand*, dove alla stregua di YouTube si può andare a vedere ciò che interessa quando si vuole. Perché non direttamente su YouTube? Perché i diritti che abbiamo spesso non consentono di farlo su un circuito esterno; la legge di tutela dei diritti è una cosa molto complicata e bisogna prestarvi la massima attenzione.

Abbiamo fatto alcune dirette, per eventi organizzati o sponsorizzati dalla *Community Network*, per esempio concerti, ma non abbiamo trasmesso, e non intendiamo farlo, il Consiglio comunale, perché tutto sommato diventerebbe una comunicazione di natura politica, cosa che non è nell'interesse di una televisione di questo tipo. Stiamo anche facendo una serie di concorsi per stimolare il territorio a produrre dei materiali, dove chi vince viene trasmesso di più (non è che gli diamo dei soldi o quant'altro!). La prima trasmissione che abbiamo fatto è stata nel 2004, il progetto si chiamava "CASPER progetto pubblico Emilia-Romagna" ed era finanziato dal CNIPA. Nel 2006 lo abbiamo trasformato in "LEPIDA TV spe-

rimentazione CASPER". Non c'è stata una decisione politica immediata, l'idea è stata di partire da un progetto e pian piano andare verso un servizio. Questa sperimentazione ci ha anche consentito di fare degli approfondimenti giuridici su ciò che si può fare e come lo si può fare.

Nel 2008 abbiamo capito che una PA non può fare (direttamente o indirettamente) quanto sto delineando, anzi non lo deve fare e quindi realizziamo una gara per identificare il *broadcaster*, cioè quello che trasmette, e il fornitore di contenuto, cioè l'editor. Nel 2009 abbiamo consolidato l'idea all'interno di Lepida S.p.A. L'idea è di non fare l'ennesima televisione ma di valorizzare i servizi e il patrimonio audiovideo del territorio.

Vi faccio alcuni esempi: abbiamo il portale della televisione, che potete vedere su internet (il dominio.tv è necessario per fare televisione anche se in realtà rappresenta lo stato di Tuvalu). Navigando e cliccando, arriviamo al cartellone degli eventi della regione Emilia-Romagna, dove sono raccolti tutti gli eventi di lirica, danza, musica, etc., che avvengono nella regione Emilia-Romagna. Ha una sua redazione, che fa capo alla Regione Emilia-Romagna, e pubblica questi eventi. Questo esempio lo trovate su internet. Noi prendiamo le informazioni da questa sorgente e le trasformiamo. Ma le stesse informazioni di prima, organizzate in maniera diversa, le troviamo anche nella televisione, esattamente le stesse, rese fruibili sullo schermo tv avendo fatto, con tante signore Maria, delle prove sui telecomandi, per trovare la giusta combinazione di semplicità.

La signora Maria di Bologna non ha idea di come poter anche solo ricercare le informazioni presenti in internet, mentre sul televisore è facile, "premi il pulsante rosso" è l'elemento di partenza, si seleziona il Cartellone degli spettacoli e il sistema si posiziona su città Bologna, categoria musica. Spingendo ad esempio il 3 (ed il relativo codice colore) si passa da Bologna a Ferrara, a Forlì e così via per tutte le varie province; con il 6 si cambia categoria: danza, lirica, musica, etc. Se ci sono più eventi, si navigano con 7 e 9.

Un meccanismo semplice che mantiene tutti i loghi di tutti gli enti: in alto c'è il logo del servizio, ad esempio della Regione Emilia-Romagna se questa fornisce il contenuto. Questo è un oggetto sviluppato in MHP. Se la signora Maria è capace di usare il servizio sul televisore, speriamo di poterla avvicinare anche al web riproponendo lo stesso contenuto in un ambiente assolutamente analogo, sia graficamente che funzionalmente. Si tratta di un servizio "banalizzato", non sostitutivo della ricchezza originale

e nativa del servizio web di partenza, un meccanismo alternativo che però rappresenta le stesse informazioni in forma ridotta.

Il televideo, sempre sui dati semplificati e banalizzati, viene riproposto nell'ottica di riuscire a raggiungere tutti. Se non ho la disponibilità tecnologica del MHP per *digital or knowledge divide*, in ottica multicanale posso andare sul televideo ma l'informazione deve esserci. Il televideo organizza le informazioni in una maniera diversa rispetto all'MHP e il numero di informazioni rappresentate è minore. Se in MHP con meccanismi di interattività debole posso permettermi di portare all'utente oltre 5.000 contenuti informativi distinti, con il televideo non ho a disposizione 5.000 pagine. Quindi, si rende disponibile soltanto una contestualizzazione ristretta dell'informazione, ad esempio limitandosi alla giornata o alla settimana, con un differente stile di programmazione e di target. Anche in questo caso, sempre in un'ottica multicanale, il televideo lo riportiamo pure sul web, in modo da poterlo sempre fruire dal mezzo che risulta più comodo o più disponibile. Se le informazioni che interessano sono sulla pagina 123 e non si ha il televisore, si accede direttamente dal web alla pagina 123, con 2 click. Su questo tema, che crediamo importante, abbiamo lavorato a lungo.

Ogni tanto ci permettiamo di pubblicare, in maniera che speriamo non noiosa, quelli che negli audiovideo sarebbero normalmente dei "sottopancia". In realtà sono delle sovrimpressioni basate su delle comunicazioni istituzionali, ad esempio informiamo che l'assessorato alle Attività Produttive sta sponsorizzando la notte dei ricercatori, via Zamboni a Bologna il 25 settembre. Senza ulteriori informazioni, in modo incisivo, sempre nell'ottica di fornire servizi al territorio per cercare di mettere insieme e di comunicare in tutti i modi possibili quello che le pubbliche amministrazioni, insieme, aggregate, federate, hanno da comunicare. Intanto, abbiamo sempre il nostro audiovideo che prosegue secondo palinsesto.

Non esistono criteri di accessibilità in senso stretto televisivo, ma abbiamo cercato di mediare quelli di altro tipo (Legge Stanca) e lo stile di comunicazione è molto diverso da quello del web, ad esempio il *font* è diverso, il carattere che si vede su un televisore deve essere grande, molto più di quello web, perché la televisione è vista da più lontano di un monitor da computer, perché la televisione è di solito meno definita di un monitor da computer. *Font* più grande implica una minore quantità di informazioni rappresentabile in una schermata.

Pigiando sul tasto rosso in sovraimpressione appare il menù dei servizi: cartellone, Comune di Bologna, sistema cane e gatto (sistema per adottare gatti e cani dei canili, con le descrizioni degli animali che sono disponibili), etc. Qui entra in gioco la fantasia degli operatori pubblici, per mettere in questi canali tutto quello che può venire in mente. È sempre possibile inserire uno spazio con ulteriori informazioni, anche estese, in sovraimpressione, *on demand*. In questo modo la fruizione non è obbligatoria. Inserendo il contesto dell'audiovideo è necessario prevedere una guida-tv e quindi abbiamo previsto sul sito, sul MHP, sul televideo la descrizione del palinsesto.

Fare un palinsesto è una cosa complicata, perché la Pubblica Amministrazione non ha a disposizione dei filmati di due ore, ma contenuti di qualche minuto e in un giorno ne circolano tra i 150 e i 200, quindi bisogna giustapporli secondo una logica: noi usiamo come logica il caso, cioè li giustapporriamo a caso e poi li aggiustiamo un po', creando un sistema molto equo. Ci stiamo specializzando, ci stiamo pensando, stiamo studiando. In ogni caso il responsabile finale del palinsesto è sempre l'*editor*.

Lo scopo non è tenere il nostro cittadino per 4 ore al giorno incollato a guardare la nostra televisione. Attualmente, nello *zapping*, qualcuno ci cade sopra, fruisce un contenuto e poi se ne va. Ci sembra sufficiente. Non c'è pubblicità e siamo ben lontani dal pensare di poterne mettere, abbiamo alcune forme di pubblicità prodotte dalle ONLUS con le quali abbiamo un certo numero di accordi, stiamo parlando ad esempio di Pubblicità Progresso: le ONLUS ci forniscono i loro messaggi istituzionali e noi gratuitamente li diffondiamo e inevitabilmente finiamo per usarli anche un po' come riempibuchi, anche perché sono corti e avere "cose" di 30 secondi aiuta nel fare il palinsesto. Di Pubblicità Progresso abbiamo tutti i materiali di comunicazione sociale che loro hanno prodotto dal 1970 e devo dire che trasmettere oggi, per esempio, un materiale del 1974 è una cosa rara. Ce n'è uno che a me ha colpito particolarmente: si vede un medico che ha appena operato un giovane ragazzo e fa questa testimonianza: l'abbiamo salvato grazie al fatto che il padre, non so come, è riuscito a trovare del sangue. Se non l'avesse trovato, questo ragazzo non si sarebbe salvato. Oggi una cosa di questo tipo sarebbe impensabile da comunicare, da dire. In un altro caso si vede una bambina disabile con un'altra bambina che le dà dell'handicappata in maniera diretta. Ancora

una volta, cose che oggi non sarebbero ritenute corrette, però fanno anche capire un'evoluzione di tutta la storia della comunicazione.

Abbiamo raccolto, come dicevo, fino a novembre 2009 oltre 440 materiali. È un bel risultato. Questa è la classificazione che abbiamo fatto: attualità e informazione, arte spettacolo cultura, campagna sociale, scienze e tecnologia, storia, formazione scuola, economia sviluppo, costume. È anche possibile vederli *on demand*, ho riportato sui miei lucidi un esempio: una serie di video della fondazione internazionale della danza "ATER balletto". Nulla di diverso da Youtube, se non che questo su Youtube non c'è.

Proponiamo una serie di gadget pensando allo *switch-off*. Ad esempio, una domanda: da casa mia vedo LEPIDA TV? La risposta è: prendiamo *google maps*, facciamo un plugin che mappa il nostro indirizzo e verifica sulla base della copertura radioelettrica se siamo coperti e nel caso da quale trasmettitore.

Vorrei fare alcune considerazioni sull'interattività, in base all'esperienza che abbiamo maturato. Interattività nel digitale terrestre spesso significa prendere il decoder e collegarlo a un canale di ritorno, che tipicamente è un canale telefonico. Abbiamo riscontrato che questo meccanismo è abbastanza inutile, per due motivi: primo, perché esiste una diffidenza enorme degli utenti ad attaccare il decoder al doppino telefonico; secondo, perché il doppino telefonico è spesso fisicamente lontano dal televisore. Chi ha Sky e doveva acquistare, tempo fa, un film utilizzando la connessione telefonica, spesso lo attaccava solo per l'acquisto e poi lo staccava immediatamente, un collegamento fisico per lo stretto tempo necessario. Abbiamo provato, all'interno di un progetto, per un po' di tempo ad utilizzare il canale di ritorno e ci siamo accorti che il costo per ogni singola telefonata equivalente è di gran lunga superiore alla soddisfazione che produce. Alla domanda: "utilizziamo l'interattività completa?" la nostra risposta alla fine è negativa, molto meglio l'interattività debole, che significa che si scaricano automaticamente un insieme di informazioni così elevato da consentire localmente, facendone il browsing, la navigazione, dando l'impressione all'utente di avere un'interattività grazie al fatto che gli ho fornito tutte le informazioni di cui ha potenzialmente bisogno.

Che cosa manca con l'interattività debole? Un meccanismo nativo di prenotazione: se voglio prenotare una visita medica, scarico tutta la disponibilità e la navigo, ma quando devo effettuare la prenotazione vera e pro-

pria lo faccio mediante un altro strumento. Facciamo un esempio: il sistema di navigazione mi porta a selezionare la disponibilità che mi interessa, genera un codice semplice e riassuntivo della mia potenziale prenotazione; a quale punto è mio compito mandare questo codice con un canale alternativo, ad esempio con un sms? Faccio quella che si chiama una segnalazione fuori banda. Questo non è un sistema inventato da noi: pensate a come oggi si svolge la maggior parte dei quiz televisivi, dove l'interscambio di informazioni tra spettatore ed evento in onda avviene tramite canali di comunicazione quali sms, *call center*, etc.

Da un punto di vista tecnologico tutto il sistema dei contenuti è un meccanismo di trasformazione dei contenuti stessi tramite *feed* di tipo RSS con successive profilazioni per luogo, per data, per categoria, in maniera automatica. Stiamo costruendo anche dei meccanismi di promozione, per esempio è possibile fare uno *slide show* di luoghi turistici. Il museo delle Valli d'Argenta ci ha dato una serie di fotografie e ogni settimana ci trasmette un percorso, un insieme di queste fotografie una dopo l'altra con dei testi; un modo per portare a conoscere delle aree che altrimenti non sarebbero note.

Ci sono alcuni servizi ulteriori ad accesso condizionato, che sono interessanti, per esempio le ferrovie dell'Emilia-Romagna, che è un ente della Regione Emilia-Romagna, utilizza e vuole utilizzare questo strumento per trasmettere a tutti i dipendenti i turni di lavoro. Quindi la televisione, presente ovunque, con un decoder, un accesso condizionato mediante PIN per far vedere i turni solo ai diretti interessati e non al cittadino qualunque. Diventa, quindi, un oggetto che non solo è rivolto al cittadino, ma è anche rivolto all'operatore, un oggetto che ha una valenza plurima e sta sempre e solo alla nostra fantasia riuscire a capire come lo posso utilizzare in una comunicazione che può essere in alcuni casi unidirezionale, in altri bidirezionale attraverso canali alternativi.

L'*E-Learning* è un altro esempio interessante: la possibilità di fare dell'insegnamento sulla televisione è un qualcosa che va molto indietro nel tempo e che ben conosciamo. A questo punto però che cosa si crea? La possibilità, nell'audiovideo, di somministrare delle lezioni, a determinati orari, ma con dei meccanismi di autoverifica tramite sistemi MHP. Siamo arrivati a fare sistemi con 8.000 domande, tra cui ne vengono prese 20, multiple choice, e l'utente, in modo autonomo, è in grado di andare a verificare il suo livello di apprendimento. Ogni do-

manda può avere un tempo massimo di risposta, determinato dalla comparsa della domanda successiva.

Stiamo sviluppando delle strisce tematiche con la Pubblica Amministrazione, cito qualche esempio.

ARGENTA TV: Argenta è un Comune che ha fatto un sito su internet e con loro abbiamo una partnership per una striscia settimanale di 15 minuti, che poi trasmettiamo su tutta la Regione, con le iniziative, le storie, i momenti della comunità argentana.

AGRESTE TV: un settimanale della Provincia di Ferrara di 45 minuti sull'agricoltura, con descrizioni di tecniche e di momenti che caratterizzano il mondo agricolo. È un contenuto che ha una valenza di solito per due, tre settimane, periodo durante il quale lo trasmettiamo e consentiamo di aumentare la diffusione di un contenuto utile alle nostre campagne. Altre strisce riguardano: il tema della sicurezza nell'ambito di lavoro, partendo dall'evoluzione della Legge 626, la Legge 81 e tutto quello che ne deriva, il momento di sensibilizzazione – usa lo scarpone piuttosto che usa il casco, etc. – quindi non soltanto da un punto di vista strettamente preventivo-legale. Interessante il riutilizzo dello stesso video informativo in ambiti differenti, ad esempio dal lavoro alla casa.

Ancora, quest'anno è il centenario del Nobel di Guglielmo Marconi. Guglielmo Marconi ha fatto il primo esperimento a Villa Griffone, a Bologna, se non altro per una questione di territorialità ci sentiamo molto vicini a questo evento e abbiamo trovato quasi naturale realizzare una striscia per ricordare Marconi con le testimonianze di oggi di imprenditori, cittadini, docenti. Una fotografia di Guglielmo Marconi come imprenditore piuttosto che come scienziato. Infine, alcuni festival musicali, per esempio il Porretta Soul Festival, che è un festival con un elevato seguito che noi trasmettiamo in diretta.

Parliamo di audience. Oltre l'85% della popolazione emiliano-romagnola è raggiunta dal segnale, il che non vuol dire che ci guarda, solo che è raggiunta. Abbiamo 6 broadcaster che si sono aggregati per consentire di arrivare a questo risultato. Lo switch-off in Emilia-Romagna prevede Piacenza entro giugno 2010 e il resto entro dicembre 2010. La data più probabile è, a questo punto, fine ottobre 2010. Abbiamo commissionato un'indagine pre *switch-off*, a giugno 2009, nella quale è risultato che il 13% di chi ha il digitale terrestre a volte guarda LEPIDA TV, che già è un bel risultato. Il 4,7% del campione ci conosceva, cioè sapeva della nostra esi-

stenza. Certo, se avessimo uno *share* del 13% sarebbe straordinario, ma oggi questo dato di sola notorietà ci rassicura ma è anche un segno che, con pochi canali presenti, per caso l'utente ci capita sopra e ci consente di portare avanti i contenuti della Pubblica Amministrazione.

A settembre 2009, secondo le indagini commissionate da DGTVi, i decoder presenti sono 21 milioni in Italia, il 43% di questi sono integrati nei televisori e soltanto il 10%, dato in calo, è in grado di funzionare con MHP. Quindi tutti sono in grado di funzionare con il televideo, mentre il 10% (era l'11% a luglio) riproduce servizi MHP.

Il Testo Unico della radiotelevisione, la Legge n. 177/2005, recita, all'articolo 5, che le amministrazioni pubbliche, gli enti pubblici anche economici, le società a prevalente partecipazione pubblica e gli istituti di credito non possono, direttamente o indirettamente, essere titolari di titoli abilitativi per lo svolgimento di attività di operatori di rete per *broadcasting* o fornitori di contenuti per *editor*. Quindi, qual è il ruolo della Pubblica Amministrazione? Perché è ovvio che la Pubblica Amministrazione non ha la propensione a costruire delle antenne e dare inizio a trasmettere, ma la parola "fornitore di contenuto" è un po' più complicata, perché se si interroga la PA, questa risponderà che si occupa esattamente della realizzazione dei contenuti. Forse è la nomenclatura che non è del tutto chiara. Diciamo che il ruolo della Pubblica Amministrazione è quello di realizzare "materiali". Noi l'abbiamo risolto così: facciamo i materiali, l'*editor* trasforma i materiali in contenuti e il *broadcaster* li trasmette. Questa è la filiera, il materiale lo possiamo realizzare, ma quello che non possiamo fare è il *broadcaster* o l'*editor*. Quindi, abbiamo proceduto con una selezione dal mercato di un *broadcaster* e una selezione sul mercato di un fornitore di contenuto. Noi invece realizziamo i materiali. Chi è responsabile del palinsesto? L'*editor*, noi gli suggeriamo un palinsesto, poi l'*editor* farà quello che ritiene opportuno. Riassumendo, noi aggregiamo e cerchiamo materiali che diamo a un soggetto che li trasmette ed è questo che ci ha permesso di arrivare ad una filiera in cui la Pubblica Amministrazione ha una sua strada di comunicazione, perché è l'*editor* che ne è responsabile. L'*editor* ha registrato presso il Ministero, chiedendo l'autorizzazione a fornitore di contenuti, un marchio di tv che è "LEPIDATV RTITV".

Abbiamo indetto una gara di selezione di *broadcaster*: alla fine abbiamo ottenuto 24 canali. Noi abbiamo 9 province, quindi, ce ne sono almeno 2 per ogni provincia (e questo infatti era un vincolo della gara) in

modo da avere una buona copertura complessiva. Sono 3,4 i milioni di popolazione raggiunta, circa l'85%; la banda è di 5 megabit al secondo, di cui attualmente 2 vengono utilizzati per i servizi e 3 per l'audiovideo. La potenzialità di ricezione è di oltre 7 milioni, dato che significa che abbiamo delle sovrapposizioni nell'RTI, in quanto abbiamo più *broadcaster*, utili per ricevere il segnale senza modificare filtri o orientamenti d'antenna. Per le zone in divario digitale, tipicamente in montagna, abbiamo richiesto un piano industriale di aumento di copertura e quindi ci sono circa 3 canali aggiunti in 3 anni. Abbiamo chiesto che venga fatta della promozione su questa iniziativa, ci hanno offerto 4.800 minuti annui di promozione tv e 2.400 minuti annui di promozione radio, sui loro canali, per puntualizzare che esiste un'iniziativa della Pubblica Amministrazione e per sensibilizzare su tutta la parte relativa al digitale terrestre. Alla fine sono state 6 le emittenti che si sono messe in raggruppamento temporaneo d'impresa e il numero economico che abbiamo ottenuto è un 1.5 c€ a utente/megabit/anno. Questo è il valore economico con cui abbiamo chiuso quella gara e questa una indicazione importante di costo.

Il modello con gli enti è che la Regione ha finanziato la gara, ha finanziato lo sviluppo delle infrastrutture e fa un cofinanziamento dell'esercizio. L'esercizio è sostenuto al 50% dalla Regione Emilia-Romagna e al 50% dagli enti che vogliono esporre servizi. C'è una redazione presso Lepida S.p.A. che è una redazione solo tecnologica, quindi noi realizziamo anche la parte di servizio MHP televideo, realizziamo alcune strisce ma la redazione di tutti i contenuti è sempre in carico all'ente che è autonomo e responsabile dei contenuti che sta pubblicando. I servizi telematici sono per noi il *driver* su cui sviluppare LEPIDA TV e stiamo riunendo sempre più servizi in modo da mettere insieme tutti gli enti. Evidentemente non riusciremo mai ad arrivare ad avere una banda e la possibilità di rappresentare oltre 350 enti, per ora allochiamo le risorse sulla base delle richieste.

Uno dei temi più grandi e più forti di cui si discute sul piano nazionale in questo momento è la numerazione dei canali. È evidente che Rai 1, Rai 2 e Rai 3 staranno sull'1 - 2 - 3 e che Rete 4, Canale 5 e Italia 1 staranno sul 4 - 5 - 6. Ma dove staranno le reti locali? Dopo il 10? Dopo il 100? Essere sul canale 852, che non cito a caso essendo il canale su cui è LEPIDA TV in questo momento per molti decoder dell'Emilia-Romagna, non è la posizione più comoda possibile. Un ulteriore elemento di incertezza è legato alla possibilità di essere su canali diversi a seconda del decoder, situazione

che non consente una comunicazione efficace. Stiamo aspettando tutti che arrivi un piano di numerazione, all'interno del quale siano collocati i singoli *broadcaster*, nazionali e anche locali; proprio in questi giorni si stanno tenendo incontri con l'Autorità Garante e le varie federazioni di *broadcaster* su questo tema.

Avvicinandosi allo *switch-off* bisogna essere molto coesi e bisogna stare estremamente attenti a non isolare nessuno; un pericolo è nelle vallate, ove occorrono investimenti di digitalizzazione consistenti e dove occorre assolutamente evitare la creazione di ulteriori meccanismi di divario digitale.

Questo volume è stato stampato nel mese di dicembre 2009
dalla GRAPHART S.r.l.
Via Josip Ressel 5, San Dorligo della Valle (Ts)
per conto della MGS PRESS S.a.s di Trieste

STAMPATO IN ITALIA – PRINTED IN ITALY