

PA e Social. Quali canali per quale comunicazione?

Negli Stati Membri dell'Unione europea, la comunicazione pubblica e istituzionale è considerata una politica a pieno titolo e ha come obiettivi principali lo sviluppo del dibattito e del dialogo con i cittadini e il potenziamento del diritto all'informazione e della libertà di espressione.

In questa logica rientrano il nuovo articolo 197 del Trattato sul funzionamento dell'Unione europea che introduce una base giuridica per autorizzare l'Unione a sostenere gli Stati Membri nella loro cooperazione amministrativa e l'articolo 15 sul principio dell'apertura e della trasparenza.

Le azioni che ne conseguono hanno come finalità il miglioramento dell'educazione civica attraverso strategie di democrazia partecipata e il collegamento dei cittadini tra loro e dei cittadini con le istituzioni pubbliche nella dimensione di una cittadinanza attiva.

Per comunicazione pubblica e istituzionale, quindi, si intende quella comunicazione finalizzata a:

- garantire un'informazione trasparente, esauriente e affidabile sull'operato delle pubbliche amministrazioni
- rendere coscienti i cittadini sui meccanismi decisionali e sui loro diritti
- pubblicizzare e consentire l'accesso ai servizi promuovendo nuove relazioni con i cittadini
- ottimizzare l'efficienza e l'efficacia dei prodotti-servizi attraverso un adeguato sistema di comunicazione interna
- progettare e realizzare attività di informazione e comunicazione destinate ai cittadini, alle associazioni e alle imprese attraverso una rinnovata ingegneria dei processi di comunicazione interna
- produrre e fornire informazioni.

La PA comunica servizi, fornisce informazioni, aiuta le imprese e i cittadini a orientarsi nel labirinto dei vari uffici pubblici, semplifica il linguaggio burocratico e riduce i tempi di attesa, facilita l'accesso alle informazioni e favorisce la partecipazione attiva.

Il futuro della comunicazione pubblica e istituzionale si basa **sulla capacità di ascolto**, indispensabile per comprendere e intercettare i bisogni del cittadino e anticipare il cambiamento: semplificazione delle procedure, riduzione dei tempi di attesa, monitoraggio e rimodulazione dei servizi affinché siano sempre più a misura di persona, maggiore trasparenza dell'azione amministrativa, tutela dei dati personali, personalizzazione delle informazioni.

Prima ancora di chiederci, quindi, come integrare i social – o meglio il paradigma di comunicazione social – nella strategia di comunicazione multicanale, **è importante conoscere gli obiettivi della propria amministrazione e il ruolo del comunicatore** e della comunicazione pubblica e istituzionale all'interno di questo contesto.

I social sono allo stesso tempo strumenti di comunicazione e ambienti relazionali, in cui si produce capitale sociale e consenso. In questo contesto, **i social sono aggregazioni dinamiche** – e a geometria variabile – **di persone** (corpi digitali) **che si scambiano informazioni e contenuti**, contribuendo in modo determinante a modificare il modello consolidato della comunicazione di

tipo *broadcast*, “uno a molti”, spostandolo progressivamente **verso un modello di comunicazione “uno a uno” e “molti a molti”**.

La comunicazione, presupposto indispensabile di qualsiasi sistema politico, pubblico e sociale, svolge **troppo spesso** nel nostro Paese **una funzione distorta: da strumento di formazione e di empowerment**, che consente a ogni individuo di ricercare e trovare il proprio senso e quello della società/comunità in cui agisce, **a mezzo per orientare** scelte di consumatori commerciali ed elettorali sempre più volubili.

Il discorso politico ed economico si svolge prevalentemente attraverso i social media, nei quali si orientano i comportamenti. **Lo spazio pubblico finisce per concentrarsi e ridursi quasi esclusivamente al dibattito mediatico e sulla rete**. In questo modo, si rendono **il dibattito pubblico e la vita privata sempre più virtuali**, condizionati dalla propaganda di gruppi di interesse trasformati in *eco chambers*. **Le immagini diventano sostanza delle cose**, rappresentando una società di ombre.

Le ondate di indignazione sono molto efficaci nel mobilitare e mantenere desta l'attenzione; tuttavia, **non sono in grado di strutturare il discorso pubblico**, montano all'improvviso e si disfano altrettanto velocemente.

La premessa di un'autentica e forte democrazia consiste nella **reale capacità dei cittadini di comprendere e avere accesso alle informazioni**, in modo da verificare l'operato di chi esercita il potere. Queste finalità presuppongono un **ruolo strategico della comunicazione pubblica e istituzionale** capace di disegnare i processi di comunicazione nel momento in cui le politiche e le pratiche pubbliche sono ideate, non solo a valle del processo di definizione. Si tratta di una **funzione abilitante a una cittadinanza competente, digitale e non**, aumentando di conseguenza il capitale sociale del territorio di riferimento.

Essendo un ambiente di interazione ormai *mainstream*, i social non possono essere considerati una soluzione in sé, la risposta ai bisogni comunicativi di una PA digitale, innovativa e necessariamente multicanale.

Non si può quindi pensare che i social possano colmare i ritardi organizzativi e culturali e le lacune comunicative della PA, altrimenti si corre il rischio di appiattirsi sui media sociali come “luoghi” di palingenesi e riscatto, caricandoli di aspettative destinate a essere deluse e perdendo di vista **principi, professionalità e perimetri, anche etici**, della comunicazione pubblica e istituzionale che in qualche modo **precedono e condizionano canali e piattaforme**.

Di quali tecnologie e competenze comunicative e tecnologiche ha bisogno la PA? La **contaminazione/integrazione di ambiti e ambienti diversi** è una **soluzione auspicabile**, senza perdere le specificità di ciascuno di essi, dato che, mai come ora, le *humanities* sono ritenute **essenziali per un'evoluzione digitale non tecnocratica**, che metta la persona e i suoi diritti fondamentali e civici al centro dei processi. **Una PA che**, anche attraverso l'informazione e la comunicazione, **favorisca l'empowerment** dei “cittadini digitali” e quindi **l'esercizio dei nuovi diritti nell'ecosistema online**, garantendo la tutela dei dati personali.

In questa direzione, è **necessario anche considerare** come influiscono sulla comunicazione pubblica **tecnologie emergenti** quali i *big* e i *linked data*, l'Internet of Things (IoT), gli algoritmi e l'interazione *machine to machine*, la *sentiment analysis*, la *blockchain*... l'elenco è in continua evoluzione. Gli sviluppi dell'intelligenza artificiale, poi, richiedono una **PA competente**, in grado di stringere **alleanze con il mondo accademico e della ricerca**.

È importante assicurare una corretta informazione e la possibilità di offrire servizi e informazioni personalizzate ai cittadini, in modo sicuro e rispettoso della privacy. **La comunicazione deve**

diventare proattiva, “uno a uno”, e personalizzata sulla base dei diversi profili utente (per esempio, segmentati sulla base di criteri socio-demografici, professionali, ecc.). Questo significa anche una **segmentazione dei cittadini** costruita in modo **trasparente**, informato, conforme al GDPR, per sfruttare le informazioni già in proprio possesso **senza duplicare pericolosamente i dati**.

Pertanto, **i social non sono** l'unico o prevalente luogo di tutte le innovazioni relazionali, sebbene siano diventati in Italia **sinonimo di comunicazione digitale tout court**.

Viviamo in una **società complessa e instabile**, caratterizzata dalla **saturazione del tempo di attenzione** e dalla **frammentazione dei media**, che agiscono in maniera pervasiva, determinando il fenomeno del **sovraccarico informativo**. Trasformazioni che contribuiscono allo spostamento dall'economia dell'attenzione a quella **delle emozioni polarizzate**.

In questo nuovo sistema, emerge **la fatica** della facoltà critica ed esperienziale **a distinguere il reale dal falso**, cui si contrappone un'accelerazione del tempo mentale senza precedenti, che enfatizza i tratti dell'iperattività, della transitorietà e dell'incertezza, tipici dell'era postmoderna. L'ecosistema degli ambienti online è plurimo, dinamico e generativo per natura. Il punto di partenza è sempre lo stesso: **come progettare un servizio integrato digitale a partire da chi lo utilizza?**

Da cui segue: **come utilizzare** in modo produttivo ed etico tutti gli **strumenti e gli ambienti** che la tecnologia e i nuovi media mettono a disposizione, **in modo da migliorare l'esperienza di imprese, associazioni e cittadini?**

Il tema della **comunicazione e quello dell'interazione con il cittadino non possono essere** considerati come **un unicum indifferenziato**: è necessario approfondire la riflessione e individuare tipologie diverse di interazione, da quella informativa, di comunicazione istituzionale pura, di servizio, fino all'ascolto attivo, all'abilitazione di percorsi di partecipazione e di collaborazione.

Bisogna riflettere sulla possibilità che i **cittadini** possano/debbero essere **coinvolti** per disegnare loro stessi i servizi di cui hanno bisogno, **diventando co-progettisti e co-gestori della cosa pubblica**, tema di cui si parla molto da qualche tempo, ma che non ha visto fino ad ora numerose realizzazioni replicabili in contesti diversi.

Dovremmo sperimentare con gruppi di utenti **la metodologia del design thinking** e provare a definire un prototipo. Molte biblioteche pubbliche hanno già intrapreso questa sperimentazione e cominciano a **ridisegnare i propri servizi assieme agli utenti**.

Il digitale facilita, amplia **pratiche già sperimentate**, ad esempio **con i laboratori di urbanistica partecipata**, tutti **offline**. Vogliamo rifletterci? Vogliamo fare qualche sperimentazione? Ci sono città, comuni, regioni disponibili? L'AgID sta lavorando in questa direzione.

Un altro tema che anima il dibattito sui social e la PA è quello del **cosiddetto “modello di relazione paritaria”**, diretta, disintermediata, tra attori della comunicazione **sulle piattaforme**. Certamente i comportamenti sui social sono tendenzialmente improntati alla simmetria nel avere/prendere parola, ma quando ci si riferisce a “comunicazione paritaria” **non si dovrebbe intendere che l'istituzione e il cittadino sono sullo stesso piano; lo sforzo è di mettersi nei panni dell'interlocutore**, ma chi rappresenta la PA ha sicuramente una responsabilità maggiore anche nel processo di comunicazione.

Ci sono ambiti informativi in cui la comunicazione paritaria può essere solo parzialmente attivata, perché **i ruoli e le competenze sono oggettivamente diversi**. **Nello stesso tempo**, però, per loro natura i social abilitano relazioni simmetriche e comportamenti che si conformano a questo

schema orizzontale: **le regole di ingaggio dei social sono chiare** (private e proprietarie) e **il terreno di gioco non è quello istituzionale**.

Anche se **le PA** si danno linee di condotta e policies per la presenza sui social, non **giocano** in casa, ma **su due tavoli: quello istituzionale**, formale, e **quello di “parte” della community**, una **posizione** a volte **difficile e rischiosa da gestire** in modo corretto ed equilibrato: linguaggi pertinenti, reputazione, legittimazione fondata sull'*accountability* e “giusta distanza” non sono mai conquistati una volta per tutte.

Pur in questo quadro complesso, per un attore pubblico **oggi è indispensabile presidiare i social media per difendere la sacralità delle istituzioni e la propria reputazione**, svolgendo un ruolo di informazione istituzionale e di relazione con il pubblico in termini di *citizen relationship management*. Questo, però, non vuol dire confondere le finalità e la strategicità della comunicazione pubblica e istituzionale con il posizionamento necessario sui social media.

Nel frattempo, **non dobbiamo dimenticare la situazione attuale rispetto all'uso dei social in Italia**. Il rapporto BEM research 2017 sull'e-Government, intitolato “Il paradosso italiano nel digitale: tanto social ma poco e-gov”, dice che l'Italia è il Paese europeo che **mostra il ritardo più ampio nei processi di digitalizzazione dell'economia**, evidenziato dalla bassa propensione ad acquistare prodotti online, dalla scarsa interazione con la propria banca oppure con la Pubblica Amministrazione.

Questo non vuol dire che non utilizziamo i social, ma che **non siamo in grado di utilizzare gli strumenti di e-Government di partecipazione e facilitazione**, perché il 55% non ha le competenze di base.

L'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) evidenzia **anche un serio problema di competenze di lingua, di lettura e comprensione, di matematica**, che appare come **un'emergenza nazionale sottesa a quella digitale**.

In questo contesto, **il profilo del comunicatore** pubblico e istituzionale, capace di relazionarsi ai nuovi ambienti mediali e attento al co-design dei servizi, **include**:

- **capacità di ascolto**
- **competenze organizzative e di marketing** per la co-progettazione e il continuo ri-disegno dei servizi con il cittadino utente, la facilitazione, la mediazione, la gestione dell'interazione online e fisica
- capacità di **definire progetti a lungo termine insieme alle altre parti** dell'organizzazione
- **conoscenza delle leggi e delle procedure**, che sono il perimetro di tutte le attività all'interno di ogni PA; perimetro che a volte, per essere più efficaci, è necessario allargare un po' (ma per poterlo fare, è necessario conoscerlo bene)
- **capacità di scambio di esperienze e di progetti**; il potere dell'esempio dato o ricevuto; la capacità di adattare al proprio contesto i progetti degli altri
- **conoscenza approfondita della PA di riferimento**, perché la comunicazione è parte del processo di realizzazione ed è pertanto necessario sapere colloquiare con gli altri dirigenti, conoscere l'Istituzione, i servizi che eroga, le contrapposizioni tra le parti, le gerarchie formali e informali, gli influencer interni ecc.
- **conoscenza approfondita** (contesto, dati, documentazione, analisi...) **del territorio** in cui si opera, per riuscire a interpretarne meglio le motivazioni e i bisogni

- **capacità di lettura del contesto** dove il piano politico continua a intersecarsi con quello amministrativo e nel quale, come in tutte le organizzazioni, le diverse parti dell'organizzazione spesso sono in conflitto
- **forte senso etico**, inteso come capacità di saper distinguere “il bene dal male” al di là delle concezioni moralistiche, dottrinarie e politiche¹
- **competenze in campo digitale**
- **capacità di interazione con le nuove professionalità:**
 - social media manager
 - community manager
 - data scientist
 - content curator
 - open data manager
 - data protection manager
 - responsabile per la trasformazione digitale
 - ...

Milano, giugno 2019

¹ Come detto nel Codice etico di “Compubblica”, che afferma tra l’altro: il comunicatore deve assicurare imparzialità e indipendenza nell’esercizio dei compiti e funzioni affidate, anche al fine di garantire la piena attuazione del principio di parità di trattamento dei cittadini e la distinzione tra la comunicazione istituzionale e di servizio e la comunicazione politica, organizzando servizi di qualità all’utente anche attraverso il costante aggiornamento professionale.