

U URPdegliURP

STRUMENTI/8

**Comunicazione pubblica e social media:
l'evoluzione parte dall'esperienza
I casi dei comuni di Torino e Reggio Emilia**

Approfondimenti dal Quinto Tavolo di Lavoro di URPdegliURP

“Siti utili e benefatti nell'era dell'amministrazione digitale”

a cura di Annalisa Gramigna

giugno 2012

Comunicazione pubblica e social media: l'evoluzione parte dall'esperienza

Indice

Introduzione

1. La comunicazione social: una nuova esperienza per la comunicazione pubblica
2. L'avvio dell'esperienza social: chi sono gli sperimentatori
3. I social a servizio dei cittadini: due esperienze di 'successo'
4. Uso strategico dei social media: l'esperienza insegna
5. I social alla prova del coordinamento tra strumenti e contenuti
6. Le persone giuste al posto giusto
7. I confini tra la comunicazione istituzionale e la comunicazione politica
8. Cambia il concetto di partecipazione
9. Alcune questioni aperte

Introduzione

Questo documento è il punto di arrivo delle attività realizzate dal progetto UrpdegliUrp, del Dipartimento della Funzione Pubblica, in collaborazione con Formez PA, nel corso del 2011.

Il percorso realizzato è stato impostato a tappe: ognuna di queste tappe si è conclusa con la realizzazione di un proprio prodotto consentendo di articolare una riflessione *multidisciplinare* e *cross-mediale*. Multidisciplinare perché sono stati coinvolti soggetti che hanno competenze e punti di vista diversi riguardo ai temi trattati; cross-mediale perché sono stati utilizzati diversi strumenti e canali tra loro collegati dal filo rosso delle domande-guida che hanno accompagnato la discussione e l'analisi nelle sue diverse forme e nelle tra macro-tappe.

La prima tappa sono state le **provocazioni**: interviste (pubblicate on line) fatte a ricercatori e docenti che stanno studiando le caratteristiche e l'uso dei social media, insieme ad interviste fatte a quelli che sono considerati 'esperti interni' alle amministrazioni occupandosi, da anni, dell'implementazione delle tecnologie all'interno dei loro contesti organizzativi. Con l'uso dei **video box** sono state realizzate anche alcune interviste ai cittadini.

L'obiettivo di queste interviste è stato quello di focalizzare l'attenzione sulle criticità e sulle opportunità che, in questo momento, riguardano la comunicazione pubblica (e i servizi) on line. Ogni soggetto intervistato ha, ovviamente, rappresentato le questioni dal proprio punto di vista: il confronto con altre realtà organizzative; la capacità delle norme di essere guida e la capacità di adesione alle norme da parte delle amministrazioni; le attese nei confronti delle amministrazioni; ecc.

I prodotti di questa prima tappa sono stati video interviste e video box.

Le provocazioni sono state utilizzate come punti di avvio della seconda tappa cioè per le discussioni in presenza all'interno dei **due incontri del Tavolo Nazionale**, uno dedicato all'uso dei social media e uno, invece, alla comunicazione e ai servizi on line.

L'obiettivo di questi due incontri è stato quello di analizzare le condizioni che hanno determinato i successi di esperienze ben riuscite e, dall'altra parte, analizzare i fallimenti, per comprendere quali insegnamenti trarre dalla pratica.

Per questo è stato chiesto ai partecipanti di portare all'attenzione del Tavolo di lavoro, due o tre esperienze (di siti e di uso dei social media) particolarmente interessanti, argomentando le ragioni dell'interesse. Dopo di ché, attraverso domande-guida (che nascevano anche dalle provocazioni) è stato aperto il confronto su diverse questioni: la scelta dei canali, le modalità di integrazione tra canali e contenuti, le esperienze di partecipazione, ecc.

Nel corso di questi incontri sono state realizzate altre interviste ai partecipanti con l'intento di raccogliere –anche attraverso quella forma- l'esperienza in corso presso i singoli enti.

Tutto ciò ha consentito di avere altri prodotti (oltre alle provocazioni):

- elenchi di siti internet ed esperienze interessanti nell'uso dei social media;
- video interviste riassuntive delle esperienze in corso presso le amministrazioni che hanno partecipato al Tavolo Nazionale.

Questi prodotti sono stati inseriti in un **documento-guida**; raccolti e ordinati attraverso parole-chiave suggerite da tutti gli interlocutori coinvolti in questo lavoro.

E così si arriva alla terza e ultima tappa: l'analisi più in profondità di due casi attraverso i quali trovare risposta a interessanti questioni aperte attraverso le provocazioni e la discussione del Tavolo Nazionale.

Sono state scelte due realtà specifiche: quella del Comune di Torino e quella del Comune di Reggio Emilia. Anzitutto si tratta di due amministrazioni nelle quali da anni l'evoluzione della comunicazione pubblica (on e off line) è affidata ad esperti del settore e questo non è ovunque diffuso (molti comunicatori pubblici si sono improvvisati tali e stanno imparando soprattutto dall'esperienza e dal confronto, piuttosto che partire già con conoscenze di base sulla materia). Altra ragione di interesse è stata la stabilità politica di queste realtà che, invece, hanno affrontato negli ultimi dieci anni una grande instabilità sociale (e in parte economica): questo aspetto si è ritenuto interessante nell'evoluzione della comunicazione (istituzionale e politica) nell'interazione con i cittadini.

Questo documento è il prodotto dell'analisi dei due casi, realizzata attraverso interviste a coloro che la comunicazione (on line, soprattutto) la coordinano e la creano.

L'obiettivo di questa analisi è stato principalmente quello di conoscere le idee che fondano le scelte strategiche di questo momento storico e le sperimentazioni in corso presso questi due Comuni 'esperti'.

I temi approfonditi di seguito riguardano:

- i riferimenti ai quali i Comuni si sono ispirati per partire;
- il ruolo dei soggetti sperimentatori, chiamati di seguito anche 'apripista';
- i successi e gli insuccessi che hanno fondato e rafforzato le strategie;
- le principali strategie elaborate in questo momento, anche in seguito alle sperimentazioni realizzate;
- le modalità di coordinamento dei contenuti e delle altre strutture organizzative;
- le competenze delle persone che si occupano dei social media;
- la partecipazione dei cittadini attraverso i social media;

- alcune questioni aperte.

Il punto di partenza di questa analisi sono, come detto, le tappe precedenti del percorso (provocazioni e incontri) e, anche per questo, in alcuni casi il documento che segue fa riferimento a quanto emerso nel corso di quelle discussioni.

Inoltre, nel documento che segue sono presenti molti ‘virgolettati’ che riportano testualmente le interviste realizzate. Si ritiene, infatti, che queste testimonianze siano estremamente esplicative e utili ai fini della comprensione di quanto analizzato.

Tutto quanto scritto in questo documento non intende essere una risposta alle tante domande che si sono aperte di fronte ad una novità così potente com’è quella di Internet e, in particolare, dei social media. Il documento intende essere, piuttosto, un contributo alla discussione che, come emergerà dalla lettura, è solamente all’inizio.

Si ringraziano per la collaborazione il Comune di Torino e il Comune di Reggio Emilia e, in particolare, Franco Carcillo, Direttore Responsabile dei siti internet della Città di Torino e Nicoletta Levi, Dirigente del Settore Comunicazione, insieme ai loro collaboratori.

1. La comunicazione 'social': una nuova esperienza per le amministrazioni

E' bene introdurre l'argomento dicendo, anzitutto, che sul tema dei social media utilizzati dalle amministrazioni pubbliche si trova ancora poca letteratura e quella che è stata prodotta riguarda, in particolare, riflessioni sull'uso dei social nel campo della comunicazione politica.

Vale la pena, quindi, indicare alcune ricerche nazionali che hanno introdotto, per prime, riflessioni sugli esperimenti 'social' delle amministrazioni¹.

Tra le pubblicazioni in commercio, alcune presentano esperienze innovative legate, per esempio, a campagne elettorali importanti come quella del Presidente degli Stati Uniti. Si tratta però di esperienze e di amministrazioni che hanno una scala di lavoro distante dalla maggior parte delle amministrazioni italiane, specialmente se si fa riferimento alle amministrazioni più prossime ai cittadini che sono i Comuni. L'uso dei canali social per sviluppare un nuovo modo di comunicare con i cittadini attraverso il TG, per esempio, non può riguardare amministrazioni comunali medie o piccole che in genere non hanno risorse ma neppure competenze in merito. Sono esperienze, invece, interessanti per le amministrazioni grandi.

Molto si legge, poi, riguardo ai social media come strumenti utilizzati per cambiare e innovare la stampa e i giornali, in una prospettiva sempre più vicina al *citizen journalism*.

Trasferire quindi le indicazioni che, ad oggi, si trovano in letteratura alle nostre realtà pubbliche diventa difficile soprattutto per:

- gli ambiti di competenza: una cosa è la comunicazione istituzionale, altra cosa è la comunicazione politica. Le riflessioni elaborate per questo secondo ambito non sono immediatamente trasferibili al primo;
- le risorse dedicate: spesso sono giovani operatori con contratto di stage o con contratto a termine ad occuparsi dei social media e l'investimento degli enti è ancora molto basso;
- il *commitment* che si vuole riconoscere al cittadino: molti amministratori e molti tecnici di Comuni, Regioni, Ministeri, ecc. non sono ancora pronti ad immaginare un cittadino onnipresente, praticamente 24 ore al giorno. L'idea di 'governare' la

¹ Linee guida per i siti web della PA. Vademecum Pubblica Amministrazione e social media, Fornez PA, dicembre 2011:

http://saperi.forumpa.it/sites/all/files/documents/file/saperi/2012/Vademecum_Pubblica_Ammnistrazione_e_social_media.pdf

A cura di *Sistema Susio srl*, PA Local= PA Social, ma solo se 2.0:

<http://www.sistemasusio.it/PALocal=PASocial.pdf>

relazione con i cittadini è ancora alla base della relazione amministrazioni-cittadini attraverso un modello più tradizionale.

“Si tratta di posizionamenti che bisogna presidiare quindi essere presenti però bisogna poi avere la capacità di rispondere, altrimenti è una scelta che diventa un boomerang e questo non sempre gli uffici lo capiscono: vedono ancora Facebook e Twitter come canali monodirezionali e non capiscono sia la bi-direzionalità immediata sia la molteplicità che è insita nel fatto che gli utenti iniziano a parlare tra di loro di un certo argomento.”

Il Comune di Torino utilizza Facebook e Twitter praticamente dalla loro nascita, oltre a Youtube per la pubblicazione di un notiziario quotidiano e a Pinterest che è un sistema di social check in.

Anche a Reggio Emilia la scelta si è concentrata su Facebook, dal 2009, e più recentemente su Twitter. Il canale Youtube del Comune pubblica *playlist* legate ad eventi o macro-argomenti e, in genere, i filmati sono prodotti internamente. Flickert viene utilizzato per la pubblicazione delle foto, infine vengono aperti blog tematici di discussione, secondo necessità.

La scelta che i due enti hanno fatto rispetto a questi canali social ha due ragioni principali:

1. è lì che si trovano gli utenti da raggiungere

“sono i social che storicamente esistono e ci si rivolge ad una base ampia ed esistente di utenti”;

“Abbiamo fatto la scelta di stare dove stava la maggior parte delle persone quindi di cercare una relazione con i cittadini socialmente digitali dove stavano in maggioranza”;

2. alcuni offrono opportunità tecnologiche migliorative per la fruizione dei contenuti multimediali senza richiedere investimenti per l'ente

“.. Flickert e Youtube ... ci hanno dato la possibilità di far vedere foto e video in un modo molto più semplice, agganciandoci al sito istituzionale. Prima di Youtube pubblicare i video su internet era complicato e per l'utente era complicato vederli... sono modalità di fruizione migliori: la gente li usa e a livello organizzativo è stata un'ottima soluzione... la nostra tecnologia di supporto del sito non è 2.0 ... quindi la tecnologia 2.0 va implementata sul sito alla bisogna”.

2. L'avvio dell'esperienza social: chi sono gli sperimentatori

Come si sa, l'organizzazione della comunicazione nelle diverse realtà pubbliche è differente, nonostante la legge 150/00 abbia cercato di dare uno schema generale a questa varietà. D'altra parte ogni organizzazione ha la sua storia e la comunicazione- come leva organizzativa- si è evoluta, nei diversi contesti, adattandosi alle caratteristiche proprie di ogni realtà inoltre, negli ultimi dieci anni, è stato determinante il ruolo della tecnologia nel ridisegnare le modalità organizzative ed operative della relazione 'amministrazione-cittadino'. A tutto ciò non fa eccezione la sperimentazione e l'utilizzo dei social media che, nelle varie realtà², vengono introdotti, a quanto pare, da chi ha **maggiore capacità di innovazione sul fronte del presidio degli strumenti di comunicazione:**

- ufficio per le relazioni con il pubblico;
- segreteria del Sindaco;
- ufficio stampa;
- sistemi informativi/redazione sito del web;
- strutture ad hoc;
- giovani stagisti o contrattisti presso uffici di comunicazione;
- altri uffici (musei, polizia municipale, Informagiovani, ecc.).

Anche Torino e Reggio Emilia hanno due modelli organizzativi diversi fra loro, legati appunto, all'evoluzione dell'organizzazione della comunicazione che è avvenuta negli ultimi anni

“.. i servizi web fanno parte della direzione che si occupa dei sistemi informativi, per ragioni storiche: nel '94 abbiamo messo in piedi il sito La Comunicazione ... è più orientata all'ufficio stampa tradizionale Quindi anziché essere in capo alla comunicazione, come in altri comuni, il sito web è rimasto in capo alla tecnologia. ... Ho voluto che il sito fosse incardinato come quotidiano telematico quindi dal settembre '97 siamo iscritti al Tribunale come testata giornalistica”.

“.. tendenzialmente il nostro approccio di partenza è che siamo un servizio comunicazione generalista ... il servizio comunicazione governa alcuni strumenti, non governa tutti gli strumenti di comunicazione quindi neanche tutti gli strumenti social. Abbiamo la pagina Facebook del Comune che è governata dall'area che si occupa del web all'interno del Settore della Comunicazione Strategica; poi ci sono varie pagine che sono governate da altri perché dedicate a prodotti del Comune”.

Ciò che accomuna Torino e Reggio Emilia sono almeno due elementi:

² Questa analisi emerge dalle interviste fatte e dagli interventi raccolti in occasione dell'incontro del Quinto Tavolo nazionale di Urp degli Urp.

- l'aver affidato la gestione dei social media -almeno in questa prima fase di sperimentazione- a **una risorsa dedicata**;
- l'aver previsto che la risorsa dedicata fosse una persona che già, in precedenza, **aveva una funzione operativa nella gestione della comunicazione via web**

“.. dietro a Twitter e Facebook c'è una persona *part time* che si occupa anche di alcune aree del sito e del notiziario video”;

“.. L'operatività risiede nell'area che si occupa del web, noi siamo partiti nel 2009 per sperimentare quindi da quel momento c'è una persona della redazione web che si occupa dei social media”.

Tutti e due i Comuni, poi, hanno una pagina generalista della città e una serie di altre pagine volute e realizzate dai diversi settori che, benché ancora non numerosi, **mettono alla prova i meccanismi tradizionali di coordinamento degli strumenti e dei contenuti.**

“.. dove il tematismo è specialistico e incrocia un target specifico, facilmente individuabile che ha un interesse specifico (quindi c'è una relazione tra target e argomento) c'è un modello di *governance* per cui esiste lo strumento dedicato e, contemporaneamente, esiste il canale generalista del Comune. ... Noi abbiamo riflettuto su questo modello organizzativo nel senso che non abbiamo mai pensato che fosse necessario un unico canale attraverso il quale il Comune parla a tutti, anche a segmenti dedicati e interessati a specifici argomenti. Esistono più canali social generalisti e quelli li gestiamo noi, e questi canali condividono lo spazio sociale insieme a canali dedicati.”

“.. gli altri uffici vogliono essere presenti e comunicare ma sono pochi quelli che gestiscono la loro pagina Facebook in autonomia .. . Purtroppo questo avviene a macchia di leopardo e non deriva da un piano organico ma dalle persone che sono un elemento organizzativo fondamentale Sul web abbiamo un grande numero di redazioni decentrate ma sui social a parte rari casi, nessuno si è ancora lanciato”.

3. I social a servizio dei cittadini: due esperienze di ‘successo’

Tutte le amministrazioni coinvolte nelle attività del Quinto Tavolo di lavoro di UrpdegliUrp hanno messo in evidenza che, com'è successo in casi noti a livello internazionale, in **situazioni di necessità** particolari (come l'emergenza neve, per esempio) i social media hanno un'impennata di interesse e d'utilizzo da parte dei cittadini. Questo è un segnale del modo in cui gli utenti di questi canali (Facebook e Twitter in testa) utilizzano gli stessi: questi media diventano **particolarmente ‘virali’ in casi di interesse individuale che si fa “interesse collettivo”**.

Le interviste ai due Comuni di Torino e Reggio Emilia confermano questa dinamica introducendo due esempi d'uso dei social media verso l'informazione di ‘servizio’.

Si presentano queste due esperienze in questo punto del documento perché, dalle interviste realizzate, è stato chiaro che su queste esperienze, ritenute di successo, si sta orientando la strategia più generale d'uso dei social media di cui si parlerà nel prossimo paragrafo 4.

A Torino il menù è su Facebook

L'esperienza di Torino nasce dall'“osservazione sul campo” di un bisogno non espresso. Nella redazione web del Comune, infatti, ci sono diversi genitori con bambini che frequentano i nidi, le scuole materne e le elementari. Ogni giorno al ritorno dal pranzo molti di questi genitori ricercavano, sul sito del Comune, i menù delle scuole per ricordare che cosa avessero mangiato i bambini a pranzo così da organizzare la cena, diversificandola.

Notato l'interesse e la sistematicità della ricerca di queste informazioni, è stato deciso di pubblicare, intorno alle 14, sulla pagina Facebook della città i menu delle scuole (nidi, materna ed elementari).

E' un servizio semplice e a costo zero, che sta funzionando molto bene. I genitori si sono trovati ad avere, all'interno dell'ambiente in cui navigano prima di riprendere il loro lavoro pomeridiano, un'informazione che li riguarda e che per loro è decisamente interessante.

Va sottolineato che questa stessa informazione viene data ai genitori, da parte delle scuole, anche in carta ma il successo del menù su Facebook deriva dalla possibilità di avere **l'informazione giusta nel momento giusto** cioè nel momento in cui si sta decidendo come verrà organizzata la cena della famiglia. Il foglietto consegnato dalla scuola, in quel momento, è magari appeso al frigorifero o appoggiato su un mobile della cucina: troppo distante da chi ne ha bisogno.

Il caso di Reggio Emilia è differente e parte con **un primo –ma utile- insuccesso**. Nel 2009, infatti, la pagina di Facebook del Comune viene aperta con l'idea che possa essere un luogo di confronto fra le persone su una serie di tematiche.

Si riteneva, quindi di diffondere informazioni legate ad eventi e far discutere le persone. Vennero creati **dei gruppi tematici** dedicati ad alcune delle priorità dell'amministrazione come, per esempio, la vita di quartiere, i parchi, l'uso delle bici in città, ecc. Si tentava di stimolare la discussione con domande, link di approfondimento, segnalazione di eventi, ma l'effetto non è stato positivo: la partecipazione e l'interesse è stato molto basso o quasi nullo. E' stato evidente che quella non era la direzione giusta.

Il Comune in questa prima sperimentazione è stato accompagnato dall'Università che si è occupata, soprattutto, di osservare i fenomeni e di restituire alcune analisi e soluzioni possibili. In particolare l'Università ha evidenziato e segnalato che in un sistema relazionale come quello di Facebook, **l'utente che non percepisce una sua personale utilità pratica è difficile che partecipi on line**.

Una delle principali **ragioni dell'insuccesso** è stato, quindi, il lancio della discussione sulla vita di quartiere senza alcuna azione preventiva di coinvolgimento delle persone in modo diretto: quindi **una 'chiamata' solo virtuale**.

L'assenza di partecipazione era legata al fatto che:

- i cittadini non avevano avuto indicazioni relative all'utilità del loro parere su quei temi. 'Anche se ti dico cosa penso, cosa succede?': questo interrogativo di fondo ha generato la sensazione diffusa che il gruppo di discussione non fosse utile;
- i temi proposti erano poco agganciati agli interessi specifici delle persone: troppo generici e sfuggenti e poco contestualizzati.

Questa analisi si è mostrata veritiera grazie all'esperienza realizzata successivamente.

Reggio Emilia alla prova della ‘partecipazione social’

Dopo la prima esperienza che non ha portato ai risultati attesi -ed avendo individuato alcuni degli errori commessi- le proposte di discussione social, fatte on line, hanno avuto caratteristiche diverse dalle precedenti:

- anzitutto gli argomenti sono stati tematizzati in modo forte e lo si è fatto a partire da un fatto che riguardava direttamente i cittadini in quel momento preciso;
- è stata creata una sezione del sito nella quale sono state inserite varie risorse informative così da supportare il tema con altre conoscenze: le risorse economiche in campo, cosa effettivamente si può realizzare, ecc.

Questo è avvenuto, per esempio, per il processo decisionale relativo al Campo di Marte, l’esperienza più recente che ha consentito di sperimentare in modo più equilibrato la compresenza della parte on line e di quella off line, oltre che il collegamento tra social e altri media. In questo caso l’amministrazione doveva decidere il destino del parco e di una casetta che si trova all’interno del parco stesso, definendo anche come poter gestire questi spazi e quali opere realizzare.

Su questo è stato chiesto il parere dei cittadini, ingaggiando sui social quella parte di popolazione connessa, alla quale si è fatto sapere che ci sarebbe stata un’assemblea pubblica per realizzare un percorso partecipativo al quale si poteva partecipare anche solo on line. Il social è servito per invitare tutti a prendere parte attiva all’assemblea, per far sapere che nel sito si trovava una sezione dedicata con altre varie risorse informative e per consentire di capire più nel dettaglio di cosa si stesse parlando. In questo modo, quindi, è stata orientata la partecipazione a partire dalla possibilità di acquisire una maggiore consapevolezza riguardo la questione oggetto di discussione, prevedendo che la discussione stessa potesse avvenire in vari luoghi, off line e anche on line. A questo fine, in particolare, è stato creato un blog.

Facebook si è dimostrato, quindi, un volano per la diffusione di una serie di informazioni, non invece il luogo della discussione.

Anche grazie a queste esperienze i Comuni di Torino e Reggio Emilia stanno procedendo nello sviluppo del loro *know how* riguardo all’uso dei social media e, di conseguenza, all’elaborazione di nuove soluzioni organizzative e operative.

Queste sperimentazioni, quindi, sono rilevanti nella riflessione generale che le amministrazioni stanno portando avanti sullo sviluppo di idee e modalità d’uso dei social a vantaggio dei cittadini e dell’ente stesso.

4. Uso strategico dei social media: l'esperienza insegna

Si è detto sopra che l'uso dei social media è esperienza molto nuova per le amministrazioni pubbliche e, di conseguenza, le strategie d'uso di questi media si stanno raffinando in corso d'opera. Dal Tavolo di lavoro erano già emerse differenze dovute ai vari punti di partenza, cioè all'individuazione di obiettivi specifici che hanno guidato le scelte operative:

- far sentire il Comune più vicino;
- aprire il dialogo;
- informare;
- comunicare alcuni specifici servizi;
- far discutere i cittadini di temi ritenuti rilevanti;
- ecc.

Come visto sopra, nell'approfondimento delle esperienze di Torino e Reggio Emilia, il punto di partenza e l'obiettivo che ci si pone può non essere esattamente raggiunto a causa di scelte operative inadeguate.

Le riflessioni strategiche approfondite a Reggio Emilia e Torino sono interessanti perché, mostrano la necessità di focalizzare maggiormente l'attenzione **su tutte quelle caratteristiche degli strumenti** in uso, che devono intersecarsi con le necessità e gli obiettivi dell'ente. La mancanza di conoscenza profonda relativa alle caratteristiche dei social media e al loro potenziale, fa sì che, in questo momento, ogni obiettivo dell'ente possa essere ridefinito a seconda dell'effetto che fa, in pratica, la scelta operativa.

“Inizialmente gli obiettivi d'uso dei social erano: diffondere informazioni legate ad eventi e far discutere le persone. La strategia vincente è stata creare la pagina della città diffondendo non solo iniziative del Comune ma tutte quelle pubbliche e interessanti per la cittadinanza che si realizzano nel territorio cittadino e provinciale. Su questo strumento ognuno può pubblicare i propri eventi quindi non è uno spazio solo del Comune ma dell'intera comunità. Per la partecipazione, invece, abbiamo cercato di individuare i filoni tematici di interesse per l'amministrazione cercando di far interagire la comunità su questi temi. Su questo, invece, l'effetto non è stato positivo perché abbiamo avuto pochissima partecipazione pochissimo interesse.”

Facebook e Twitter vengono utilizzati come **volano** di alcune informazioni o di altri canali e, per ora, si è capito che questo può funzionare.

“Le finalità sono quelle di essere presenti su una fascia di utenti che, soprattutto su Facebook, potrebbero essere interessati ad arrivare sulla pagina del Comune attraverso le informazioni che pubblichiamo. E' difficile che i cittadini dicano: 'questa mattina vado a vedere sul sito cosa dice il comune'. Facebook e Twitter, invece, ci danno la possibilità di selezionare i temi del momento. La pagina del sito ha tante altre informazioni, rispetto a quelle che scegliamo di lanciare attraverso i canali social e sono anche informazioni che riguardano il passato. Con i

social (tipo Twitter) si può essere molto più on the market (sul mercato) e parlare dell'argomento, della notizia, dell'iniziativa di quel giorno: quindi è un modo di facilitare l'ingresso sul sito della città, partendo da una questione importante 'ora'."

"Facebook è cambiato nel tempo. Noi siamo partiti sperimentando la nostra presenza in modo duplice: profilo e fan page che all'epoca, ti facevano fare cose diverse. Questi strumenti però cambiano, lasciandoti una grande senso di indeterminazione. Tu una cosa la facevi in un certo modo e non governi i cambiamenti: devi solo provare ad adeguarti, rispetto alle opportunità che ti si offrono. Magari sono anche opportunità in più e ti portano a riflessioni e scelte diverse, però nel frattempo la scelta fatta nel 2009 ora ci dà problemi: abbiamo una duplice presenza su Facebook che aveva un senso all'inizio e ora il senso ce lo stiamo trovando noi perché i profili e le fan page sono diventati la stessa cosa, mentre prima non era così."

Le reazioni degli utenti vanno oltre la possibilità di previsione e contenimento che le amministrazioni sono, ad oggi, in grado di gestire. Come visto sopra, **le caratteristiche degli strumenti, insieme ai comportamenti degli utenti, diventano un riferimento necessario per la continua riflessione strategica.**

"Certo gli utenti, anche quelli dei social, devono avere maturato un certo grado di comprensione dello strumento e non sempre è così, nel senso che molte volte viene frainteso l'utilizzo che si ha dei social perché se ne vede un uso simile a quello che si fa quotidianamente verso amici, parenti, ecc. Twitter, per esempio, è aumentato molto nel caso di un'alluvione (abbiamo preso qualche migliaio di utenti in 3 giorni): gli utenti interagivano direttamente con i tweet e non sono andati sulla pagina del comune anche perché potevano fare domande e ricevere risposte in un tempo molto breve.

"Twitter chiede tempi compressi ed è uno strumento in cui perdi il controllo nel senso che lo strumento vive nella misura in cui le persone trovano un interesse e tu non puoi dirigerlo in un regime autarchico tipo una campagna media dove decidi tu quando esci, cosa dici, a chi ti rivolgi."

"... abbiamo poi cercato di capire quali erano le tipologie di informazioni che non sono immediatamente accessibili (magari perché non viene dato uno spazio incredibile sul sito del Comune) ma sono interessanti per alcuni."

Due considerazioni che hanno un valore strategico emergono dalle interviste:

- coloro che si interfacciano con le amministrazioni pubbliche sono persone che esprimono particolari tipi di bisogno cioè sono alla ricerca di una risposta o di una soluzione e non vogliono intrattenersi, come farebbero in altre circostanze

"Il notiziario quotidiano su youtube è visto da poche centinaia di persone. Questo dice che la comunicazione della pubblica amministrazione è rivolta a persone che hanno un'esigenza precisa e non può essere una comunicazione *general purpose* tipo quella dei sistemi commerciali o di altro tipo dove le persone vanno per divertirsi o per trovare certe

informazioni. Chi viene sul sito del Comune ha bisogno rispetto ad un'esigenza particolare poi il fatto che veda un notiziario può essere un di cui.”

- gli strumenti social hanno successo solo quando si riesca a raggiungere i propri interlocutori e sono loro che immediatamente fanno capire all'amministrazione se sta utilizzando 'bene' questi media

“Qualcuno può dire che la campagna di comunicazione può sollecitare nei destinatari dei pensieri e dei ragionamenti che possono occupare gli spazi di pubblica opinione ma non c'è altro strumento come i social nei quali la co-determinazione delle modalità, dei tempi ecc. è così forte tra te organizzazione e i destinatari. Quindi qualunque strada tu scelga (dal punto di vista dei temi, dei tempi, dei target ecc.) o trovi un interlocutore che ti da l'ok, dal punto di vista del ritorno, oppure lo strumento non ha successo.”

“C'è una pagina dell'archivio storico della città che è molto carina ma è frequentata da pochi (500-600 persone) però è anche un ufficio particolare. Loro hanno successo perché hanno capito la ricchezza del loro patrimonio di informazioni e ogni tanto pubblicano foto del passato e queste cose piacciono molto. Anche noi, nella pagina della città, le promuoviamo dicendo che si trovano nell'archivio storico. E sono tra le cose che hanno più 'mi piace'.”

E' dall'evoluzione dell'esperienza d'uso degli strumenti che si impara il loro potenziale e che nascono possibili idee sul miglior utilizzo che se ne può fare.

La complessità è data dal fatto che le scoperte e le modifiche dell'uso di questi canali derivano dalle modalità di interazione che non dipendono solo da come si muove l'amministrazione ma anche dalle diverse modalità che gli utenti utilizzano nella relazione.

“Twitter l'abbiamo utilizzato molto per le dirette ed è nato, in realtà, in via sperimentale durante le elezioni quando è stato rinnovato il Sindaco. In quell'occasione avevamo fatto un account per dare i dati in tempo reale. Dopo quell'esperienza l'abbiamo un po' consolidato e ora lo utilizziamo soprattutto nelle situazioni live (elezioni, neve, alluvioni, chiusure scuole) o durante le manifestazioni che coinvolgono la città. Funziona molto anche come canale di ascolto perché più lì che su Facebook le persone parlano. Twitter è diventato un collettore di richieste com'è la mail e come ora sono i messaggi diretti alla pagina su Facebook, che la gente sta cominciando a scoprire. Twitter funziona molto perché la gente fa una domanda diretta e la risposta è data in tempi molto rapidi.

“Siamo tutti sbarcati recentemente su Twitter noi del Comune e anche il modello di governance che è abbastanza rodato su Facebook - uno strumento in uso da più tempo- su Twitter non può essere identico. Le brutte figure che tendi a fare derivano anche dal fatto che tu apri, sperimenti, cominci ad avere delle persone che ti seguono poi lo lasci dormiente perché magari provi in un momento in cui non sei ancora pronto. ... Twitter chiede tempi compressi ed è uno strumento in cui perdi il controllo dello strumento stesso nel senso che lo strumento vive nella misura in cui le persone trovano un interesse e tu non puoi dirigerlo in un regime autarchico tipo una campagna media dove decidi tu quando esci, cosa dici, a chi ti rivolgi”.

“Sono strumenti molto veloci e il problema è il tempo: o sono altri che rispondono per te oppure se sei tu che devi rispondere e non è detto che tu ogni volta ce la faccia per via della contiguità tra domanda e risposta”.

5. I 'social' alla prova del coordinamento tra strumenti e tra contenuti

Sia gli interventi dei partecipanti all'incontro del Tavolo di lavoro, sia le interviste ai Comuni di Torino e Reggio Emilia, mettono in evidenza la necessità di coordinare la *comunicazione social* con:

- **gli strumenti** di comunicazione già in uso soprattutto sul web ma anche off line (sito, pagina Facebook, Twitter e altri), creando sinergie tra i diversi canali;
- **i contenuti** della comunicazione istituzionale prodotti dai diversi uffici: è importante che l'amministrazione parli con una sola voce verso i cittadini.

Posto che, come sempre, non è possibile controllare tutta la comunicazione di un'organizzazione, **il web e i social media rimettono in discussione modalità organizzative già consolidate rispetto all'uso dei media tradizionali, sito web compreso.**

Comunicare in modo coordinato: il ruolo degli 'apripista'

Al di là del fatto che la comunicazione è fatta da tutto l'ente e da tutti i suoi attori, esistono nelle realtà delle amministrazioni pubbliche, strutture che hanno come funzione istituzionale di organizzare, supportare e coordinare la comunicazione. Come detto sopra, i modelli organizzativi sono differenti e questo ha portato alla scelta di **modalità di coordinamento differenti.**

“La comunicazione del Comune è fatta da più strutture: comunicazione istituzionale della giunta che fa capo al portavoce del sindaco; c'è anche una struttura che si occupa del consiglio comunale (che viene visto come organo a sé stante), il web, e le varie strutture che sono più o meno attive. Per esempio la Polizia Municipale ha una sua struttura di comunicazione. Noi dei sistemi informativi ci siamo dedicati prima al web poi, dal suo apparire, abbiamo aperto la pagina su Facebook e un profilo su Twitter.

Tra le varie strutture c'è una continua interazione pur non essendoci un tavolo di coordinamento sistematico (perché sarebbe forse troppo pesante organizzativamente parlando).

Per la redazione del sito l'organizzazione prevede: una redazione centrale e tante redazioni periferiche che sono i fornitori delle informazioni essendo competenti e responsabili delle stesse, senza bisogno di dover procedere ad una continua validazione. La validazione dei contenuti, che in alcuni casi riguarda anche noi, come capita in altre realtà comunali, è procedimento che allunga inutilmente i tempi fino a rendere nullo il valore della notizia una volta pubblicato, in certi casi.

L'introduzione dei social media evidenzia, però, una costante: **chi parte per primo, diventa un riferimento per gli altri uffici e per gli altri colleghi.** Ciò anche in funzione del riconoscimento a questi 'apripista' di un ruolo specifico all'interno dell'amministrazione trattandosi, come visto sopra, di strutture che –in genere- sono deputate per ruolo istituzionale alla *comunicazione*.

Il fatto che 'l'apripista', cioè coloro che sperimentano per primi l'uso dei social, diventi un riferimento favorisce il coordinamento anzitutto tra uffici e, di conseguenza, tra contenuti.

“Esiste un aiuto tecnico che diamo noi perché non tutti sanno come creare le pagine, come funzionano, ecc. quindi ci vengono a cercare e questo ci aiuta nella relazione con i colleghi. Noi cerchiamo di formare le persone ad un utilizzo pratico e ad una linea di comunicazione perché anche se non possiamo essere sempre uguali come stile, almeno ci proviamo per quello che riguarda il linguaggio, l'uso delle immagini, l'uso di un certo tipo di registro, ecc. Ci sono alcune caratteristiche di policy, quindi, che proviamo a gestire nell'interazione con i colleghi soprattutto nella fase in cui questi canali nascono.

“Chi ci coinvolge nel momento in cui la pagina deve essere creata ha un'interazione maggiore con noi Al di là del fatto che non esistono prescrizioni obbligatorie ma esistono forme di collaborazione che dipendono dall'organizzazione, se al tempo zero viene coinvolto il Servizio Comunicazione, riusciamo a fare formazione e a creare un minimo di collaborazione che deve esistere anche con noi di lì in avanti. Esistono poi infinite altre tonalità di grigio per cui, per esempio, qualcuno si può rendere conto, dopo aver già creato la propria pagina, che il canale generalista può far comodo quindi, ci intercettano e ci chiedono di collaborare. Anche in questi casi, comunque, il fatto che il contatto avvenga ci consente di avere una sorta di regia generale della presenza del comune sui social e sul web.”

“Quelli che manifestano l'esigenza di crearsi la propria presenza su Facebook si rivolgono a noi per avere un primo aiuto e noi li consigliamo su come muoversi spiegando la differenza base tra il profilo personale, la pagina, il gruppo. Dopo di ché, in alcuni casi, li abbiamo aiutati a creare la pagina e la gestione è demandata a loro. Altra cosa che gli spieghiamo è che tipo di contenuti ha senso veicolare attraverso quelle pagine e, anche se la policy non è formalizzata, stiamo elaborando un sistema di regole: pubblichiamo informazioni della città, legate ad eventi che il Comune organizza, sponsorizza o dei quali abbia almeno il patrocinio. Dopo di ché la linea guida di buon senso è quella di pubblicare ciò che interessa alla gente: informazioni di servizio che siano sul sito e vengono scelte per facilitarne la fruizione e il recupero.”

Le *policy* per la creazione delle pagine e per l'uso dei sistemi social non sono ancora oggetto di linee guida, manuali o di altri strumenti formali e sono ancora in divenire anche se, i primi sperimentatori di questi strumenti, hanno già idee e indicazioni chiare da condividere con gli altri colleghi che si accingono all'uso dei social media.

“Linguaggio informale, uso delle immagini, uso di un certo tipo di registro... Ci sono alcune caratteristiche di policy che proviamo a gestire nell’interazione con i colleghi soprattutto nella fase in cui questi canali nascono”.

“La policy non è formalizzata però pubblichiamo info native della città o legate ad eventi da sponsorizzare solo cose che abbiano almeno il patrocinio. Dopo di ch  la linea guida di buon senso   quella di pubblicare quello che interessa alla gente: non il comunicato stampa del Sindaco ma informazioni di servizio che sono sul sito e vengono scelte facilitandone il recupero”.

Le modalit  di collegamento tra i canali web

Le modalit  di coordinamento tra i canali web, social compresi, sembrano variare coerentemente con il ruolo che “l’apripista” gioca nel sistema della comunicazione dell’ente: chi, istituzionalmente, svolge una **funzione di regia si preoccupa del coordinamento** tra le pagine di Facebook, ci  che viene pubblicato sul sito e magari di come si possano utilizzare anche gli altri social media.

“Tutti quelli che ci hanno chiesto aiuto nella creazione delle pagine hanno collegato le loro pagine alla fan page del Comune facendole rientrare nello stesso gruppo di pagine e, in generale, cerchiamo di tenerle collegate il pi  possibile sia da un punto di vista automatico sia da un punto di vista dei contenuti. Ci sono invece pagine che sono state create in autonomia, senza il nostro supporto e, in questo caso, cerchiamo di tenerle collegate attraverso un monitoraggio costante, recuperando le informazioni da loro perch  noi siamo generalisti. ... Facebook su questo ti viene pi  in aiuto mentre su altri canali   pi  difficile far capire ai cittadini che esiste una relazione tra i contenuti. Per esempio, Twitter come strumento non ti consente cos  facilmente di capire, anche visivamente, che stai parlando con un’istituzione ci  che ti rapporti con il Comune mentre Facebook te lo permette perch  ti consente di tenere traccia di tutto quello che esce sulle varie pagine del Comune. In questo senso con Twitter si fa pi  fatica a dare un’idea di unit . Stessa cosa Youtube o Flickr. Su questi canali cerchiamo di tenere mettere in evidenza che si tratta di contenuti del Comune dichiarandolo ci  scrivendolo nella descrizione dei canali. Ma per un utente qualunque,   difficile capire che tra vari contenuti su questi media esiste un collegamento e un’appartenenza comune. Da questo punto di vista, ci sono certi strumenti che rendono molto complicato un coordinamento efficace.”

Chi, invece, ha il compito di **governare in particolare uno strumento**, si preoccupa **che lo stesso venga utilizzato in tutte le sue potenzialit **, evitando ridondanze.

“Sulla comunicazione verso il cittadino abbiamo un indirizzo e-mail della redazione e di altri uffici di prima linea comunicativa (Urp, Segreteria del Sindaco, Informacitt , Informambiente, Vigili urbani, ecc.). Molte comunicazioni arrivano alla nostra casella e ‘in cc’ ad altri oppure solo a noi e noi facciamo poi da smistatori. Questa   comunicazione monodirezionale: uno degli effetti negativi   che l’utente scrive in contemporanea (e non necessariamente ‘in cc’) a

ogni ufficio e quindi c'è una rincorsa a capire chi ha scritto cosa. Qui abbiamo lavorato cercando di applicare ad alcuni utilizzatori un sistema di ticketing open source che utilizziamo per far sì che l'utente faccia una segnalazione usando le e-mail dell'ufficio; gli risponde un sistema automatico che dice che è stato attribuito un codice. Questo consente anche di capire quanti messaggi sono arrivati riuscendo a rispondere anche nel caso in cui le persone alle quali sono attribuite le caselle di posta elettronica non siano presenti in ufficio. Questo sistema è già in uso in molte aree: vigili, ambiente, informacittà, viabilità ecc. quelli che hanno più massa di messaggi dall'esterno, in modo che l'utente venga avvisata che la sua pratica è seguita. La posta elettronica certificata, invece, è in capo ad ogni settore per cui da noi non viene vista. ... Una buona parte di quello che finisce su Twitter si trova già su Facebook, non tutto perché ci sono anche attività informative un po' differenziate.

6. La persona giusta al posto giusto

Che l'uso dei social media sia, per le amministrazioni, un esperimento lo dimostra la scelta delle risorse alle quali è affidato l'aggiornamento e le risposte.

Alcune delle amministrazioni intorno al Tavolo hanno affidato a personale a contratto queste attività. Sia a Torino che a Reggio Emilia, invece, se ne occupa una giovane risorsa inserita già da tempo nella redazione web. Si tratta di persone già avvezze alle logiche dell'amministrazione e con un'alta capacità d'uso dei nuovi media.

“... dietro a Twitter e Facebook c'è una persona part time che si occupa anche di alcune aree del sito e del notiziario video. ... L'organizzazione quindi prevede una persona a tempo parziale che riceve e risponde ai messaggi, programma il flusso informativo (sia per Facebook che per Twitter e i sistemi social di check in)”.

“... si occupava già del sito, aveva già un linguaggio”.

Ciò che caratterizza tutte e due le esperienze è l'autonomia affidata ai *social media expert* (come hanno deciso di chiamare questa figura al Comune di Torino).

“il sociale media expert si occupa dei social media: ha le pagine di Facebook e tutte le azioni di Twitter e quindi organizza il flusso di notizie e di informazioni in modo da essere il più automatico e programmato possibile. Si programma il suo piano di informazioni da distribuire: ci sono cose già assodate ... e cose che sono estemporanee tipo la conferenza stampa di presentazione della giunta che abbiamo seguito via Twitter”.

Dal punto di vista delle competenze, emerge una prima significativa **competenza distintiva: la flessibilità**, unita ad una notevole **capacità di imparare dall'esperienza**. Non tutti i dipendenti pubblici possono svolgere questa attività perché il loro sistema di competenze è orientato in altro modo ed è più aderente a un profilo professionale meglio descritto e meno indefinito. Tra le altre caratteristiche viene messa in ballo anche la **passione** di svolgere questo tipo di lavoro, inteso –in questo caso- come altro elemento distintivo. Questo elemento è necessario, insieme allo **spirito di servizio**, per agire la flessibilità che serve per far fronte alle richieste dei cittadini praticamente in qualunque ora del giorno: **i social media sono “H 24”**.

“Stiamo sempre parlando di persone che non lo gestiscono per le loro cose ma per l'ente quindi è una competenza che può essere solo parzialmente acquisibile attraverso le modalità tradizionali. Solo attraverso l'uso si impara il linguaggio che deve essere utilizzato, i tempi di gestione dello strumento, come si interagisce con la comunità, e quali sono le variabili vincenti per essere riconosciuto ed avere autorevolezza senza essere ingessato, parlando per commi e articoli di legge. Quindi è una competenza che si acquisisce sul campo e con una pratica continua”.

“Se non c’è un po’ di passione -e questo viene visto come un lavoro qualsiasi- è destinato a morire in poco tempo. Il comune deve avere, oltre ai burocrati, anche persone aperte che hanno la passione altrimenti è meglio non avventurarsi. Bisogna avere una motivazione personale. L’altra cosa è che le persone non devono essere incaricate ma devono avere un atteggiamento di servizio pubblico perché altrimenti alle sette di sera una persona fa altro nella vita e invece, nel nostro caso, se c’è necessità la persona incaricata risponde ai messaggi. Questo è un elemento che nel dipendente della PA lo si ritrova però non è un obbligo, non è una declaratoria del profilo professionale.”

Serve la **‘persona giusta al posto giusto’** che sia in grado di mettersi in gioco e mettere a valore le proprie conoscenze per sperimentare soluzioni e acquisire, così, nuovi saperi. Non è una competenza che si impara leggendo libri bensì utilizzando gli strumenti.

“Il vero problema è trovare le persone giuste. ... Le strutture medio-grandi subiscono la questione della parcellizzazione del lavoro e devono trovare la persona giusta al posto giusto. La persona che si occupa dei social media e può anche dire ‘adesso mi informo’ deve essere in grado di rispondere nel giro di due ore.

“Rispetto ad altre competenze, più formalizzabili e più depositabili una volta per tutte, questa è in divenire e comporta l’uso degli strumenti tutti i giorni e solo usandolo capisci: come si usa, chi c’è dentro la rete, come si può star dentro, come si acquisisce credibilità e legittimità a parlare dentro la rete ed essere riconosciuti. ... Le idee ti vengono anche quando lo usi per tue cose personali ...”.

Il lavoro da svolgere non è banale perché consiste nel prendere delle decisioni rilevanti rispetto a ciò che deve essere veicolato attraverso i social media. Sono state definite e condivise, come detto sopra, delle policy generali interne per l’uso dei social media ma nella quotidianità sono tante le scelte che devono essere agite, a partire dalla riflessione sulla scelta del mezzo per veicolare quel determinato contenuto, fino ad arrivare alla capacità di selezionare contenuti del sito web da trasferire nei social.

Per questo è **rischioso affidare a personale ‘di passaggio’ la gestione dei social media**: sia perché sono distanti dalla struttura organizzativa degli uffici che producono i contenuti, quindi è difficile per loro comprendere le priorità e le logiche dei servizi, poi per la difficoltà di trasferire la voce dell’ente all’interno di canali così distanti dalla cultura burocratica e istituzionale.

“e’ una competenza tutta nuova da acquisire che parte dalla risposta al perché decido di usare quel canale, nel momento in cui ho una questione da trattare. Purtroppo non è una competenza che si possa acquisire sui libri ma la si acquisisce utilizzando il canale quindi si deve usare tutti i giorni.”

“Non è semplice fare questa scelta perché sul sito ci sono veramente molte informazioni e chi si occupa dei social deve avere un panorama complessivo chiaro. Se una persona ha sei mesi di

stage e viene incaricata di seguire la pagina Facebook del Comune è difficile che riesca in questa operazione perché non conosce la mole di informazioni del Comune, quali hanno senso e quali no ... Noi abbiamo avuto esperienze di ragazzi 'di passaggio' che pensavano di fare comunicazione per il Comune come quella che fanno con i loro amici, cosa che non è professionale né adeguata al nostro target”.

In tutte e due i casi, Torino e Reggio Emilia, il tema del linguaggio è stato affrontato serenamente: meno formale e impersonale di quello utilizzato sul sito, rimane un linguaggio 'istituzionale' dove l'istituzione, però, è meno *organizzazione* e più *persona*. Ciò, per altro, sembra generare un senso maggiore di affidamento da parte degli 'utenti social': è come se percepissero in chi redige la risposta su Facebook o nel twitt, una **persona che sta 'alla pari'**.

“... sul sito il linguaggio è diverso: non ci si dà del tu. Sui social rispondi come persona di un ente: 'abbiamo in programma questo' oppure 'stiamo gestendo quest'altro' o anche semplicemente 'sì' o 'no'. Le pagine del sito, invece, sono più impersonali”;

“Il linguaggio è definito sulla base del buon senso: linguaggio non burocratico né troppo amicale. A volte usiamo alcune volte le faccine ma equivale alla buona educazione dello sportello”;

“Per esempio noi diciamo dove sono collocati gli autovelox (che devono essere comunicati per legge) anche perché un conto è andarli a cercare, un conto è che la mattina ti arriva direttamente la comunicazione di dove saranno collocati in quella giornata. Dopo i primi due giorni di insulti, la gente ha imparato ad apprezzare questa informazione; i primi due giorni dicevano 'volete sempre soldi' mentre da tempo arrivano i ringraziamenti perché ci dicono 'grazie che ci dite in anticipo dove sono collocati'.”

7. I confini tra la comunicazione istituzionale e la comunicazione politica

I lavori del Tavolo di UrpdegliURp hanno messo in evidenza un aspetto interessante: i social media tendono ad avvicinare la comunicazione istituzionale a quella politica. Le persone che interagiscono ‘alla pari’ con l’ente chiedono spesso spiegazione riguardo alle scelte fatte e questo, in genere, sconfinava dalla dimensione *tecnica* a quella *politica*. La disintermediazione e il superamento dell’impersonalità, cioè una maggiore vicinanza dei cittadini all’amministrazione, ha, come effetto, di ridurre le distanze tra i due ambiti: quello istituzionale e quello politico.

Se dal Tavolo di lavoro sembrava emergere, in questo senso, una criticità, dalle esperienze di Torino e Reggio Emilia, invece, si può mettere a fuoco un aspetto rilevante: all’interno di sistemi organizzati nei quali, cioè, **il ruolo della comunicazione** (come funzione di coordinamento o come funzione specifica, legata ad un canale forte come il web) è **riconosciuto e legittimato soprattutto dai cittadini**, la soluzione viene immediatamente creata, evitando la confusione tra il piano istituzionale e quello politico.

Le soluzioni prodotte non sono identiche perché non è identica, complessivamente, l’organizzazione (si tenga conto, infatti, che si tratta di due enti di dimensione diversa: Torino è un grande comune mentre Reggio Emilia è un comune medio); in entrambe i casi derivano però, **dalla capacità della comunicazione istituzionale di tenere saldo il proprio confine avendolo molto chiaro e avendolo, nel tempo, già negoziato con i cittadini.**

Quello che emerge dalle due esperienze analizzate, quindi, è la capacità della comunicazione istituzionale di rimanere dentro i limiti del proprio ruolo istituzionale, esercitando l’attività ‘di servizio’ in due modi differenti:

- indicando le risposte e, insieme, i soggetti che meglio possono rispondere alle questioni, precisando l’identità dei soggetti che producono i contenuti sociale e distinguendoli dai decisori;
- indicando le risposte attraverso il reperimento delle ragioni della scelta in tutto ciò che è già stato prodotto dall’ente per ragioni informative o di trasparenza (atti, comunicati stampa, ecc.).

“E’ successo recentemente ... però, in generale, in questi casi quando si chiede un pronunciamento che ha di per sé una risposta che ‘sa di politica’ cioè che deve giustificare una scelta, rimandiamo a chi di dovere nel senso che rimandiamo alla segreteria del sindaco o dell’assessore.”

“La scelta che abbiamo fatto di dare informazioni di servizio ha fatto sì che le persone si siano abituate ad aspettarsi da noi quel tipo di informazioni tant’è che molto spesso ci sono commenti che palesano questo. Quindi hanno percepito la distanza tra la redazione web della città di Torino e i luoghi delle decisioni”.

“C’è comunque una separazione tra comunicazione politica e istituzionale anche nel social: dove ha contenuto politico sarebbe bene che stesse sulla pagina del sindaco, dell’assessore ecc ... Se l’utente entra nel merito su un canale generalista del comune dove il merito politico riguarda le ragioni di una scelta, noi riusciamo a ritagliare il nostro spazio di risposta di comunicazione istituzionale rispondendo sulla base degli atti e da fonti adatte a dare le spiegazioni. Noi le ragioni delle scelte le sappiamo quasi tutte nel senso che una cosa che ti viene chiesta sul social network è una cosa che è stata pubblicata anche a livello di stampa quindi esiste già una risposta su quell’argomento. Noi come redazione web gestiamo il 90% del patrimonio informativo che esiste in comune compresi i comunicati stampa perché l’ufficio stampa fa parte del servizio comunicazione: è uno dei gruppi di lavoro. Dal punto di vista del contenitore web noi le informazioni le abbiamo, comprese quelle che riguardano le scelte che si trovano normalmente dentro il contenuto di un atto. Quindi tendenzialmente se uno legge la parte di informazione di una determina, di una delibera di giunta ... trova le risposte. Sul piano sostanziale ed organizzativo, il web è il contenitore praticamente di tutte le informazioni di questo ente e poiché è alimentato dalla redazione centrale e da alcune redattori decentrati - che si rapportano continuamente con noi- a fronte di una domanda di un cittadino non ci metto moltissimo a trovare la risposta perché ho un referente dentro l’ufficio competente e, in genere, il dato ce l’ho già perché è in un atto presente nella sezione del sito di quel determinato ufficio o sta in un comunicato stampa magari perché in occasione di una conferenza stampa è stato presentato. Quindi posto che come redazione web ho già le mie fonti che vado a consultare per dare una risposta just in time, è sempre possibile che la risposta io non la trovi ma non faccio fatica a mobilitare il referente dell’area e ad avere la risposta che mi serve”.

“Diciamo che questo lavoro sui social si è inserito sul lavoro che già facevamo: l’aggiornamento della rete del sito presuppone già di avere una rete di informatori”.

Una delle variabili rilevanti nell’interazione *social* sono i tempi di risposta e, per questo, chi si occupa di questi canali tende a creare alleanze interne o a rendersi il più autonomo possibile dal resto della struttura.

“La variabile sono i tempi di risposta: quando sono autonomo siccome so che il presidio del canale social deve essere tempestivo -perché una delle variabili di successo dei social media è la tempestività e l’immediatezza- quindi il presidio è just in time anche sulla risposta non solo sui post dei nostri follower. E’ chiaro che nel momento in cui mi sposto o sul dirigente di una specifica policy o sull’assessore con quella delega i tempi si possono allungare anche in modo significativo e lì c’è una caduta dal punto di vista della presenza e ci è anche capitato di non rispondere. ... è capitato che la domanda rimanga lì senza risposta ed essendo un flusso rimane lì, decade. Può capitare comunque che non si riesca ad avere una risposta perché esula da quello che possiamo trattare noi.”

La comunicazione politica viene gestita in modo diverso: c’è chi preferisce dare continuità alle modalità più tradizionali utilizzando l’ufficio stampa in una logica di nuovo più

istituzionale e meno personalistica, e chi invece preferisce essere presente di persona e in veste di politico. Interessante, però, la declinazione di quest'ultima scelta che può riguardare il Sindaco o l'assessore come referente del Comune o, più spesso, come uomo o donna politico che, quindi, esprime le proprie idee anche al di là del ruolo ricoperto in quel momento all'interno del Comune. Lo strumento scelto, per ora, è principalmente Facebook.

“Il Sindaco non ha una sua pagina mentre ne hanno creato due gli uffici stampa di Giunta e Consiglio: hanno creato in autonomia queste pagine e pubblicano una rivista che si chiama ‘Torino clic’ e una, della Giunta, che si chiama ‘Città Agorà’ quindi hanno fatto le pag. Facebook delle due riviste. Quella della Giunta fa girare gli articoli che sono sostanzialmente i comunicati stampa quello del Consiglio comunale mette foto e informazioni che riguarda l'attività istituzionale del Consiglio.”

“sulla pagina Facebook degli assessori avvengono le interazioni tra i cittadini e l'assessore in quanto esponente di quel partito, con quella delega in quella legislatura che parla delle cose che fa, del perché le fa e di che cosa pensa. ... I nostri politici lo usano in modo discontinuo e non per il lavoro ma dal punto di vista personale. Il Sindaco, invece, ha iniziato da poco e lo usa a livello professionale: lui lo usa come politico ed è l'unico. Si capisce leggendolo che usa i social con uno scopo preciso ... Non mi sembra che il sindaco pubblichi contenuti su lamenti a livello pratico ma vengono commentati i suoi contenuti quindi è lui che dirige il tematismo della pagina e mi sembra che i commenti rimangano molto in tema anche se magari sono polemici ma è lui che posta il tema.

“Su Twitter sono in pochi”.

Sembra quindi che due siano gli elementi che consentono di evitare la confusione tra comunicazione istituzionale e politica:

- la legittimazione della funzione di comunicazione come soggetto autorevole che ha la capacità di trovare ed elaborare risposte anche relative alle scelte politiche;
- un circolo virtuoso, che parte dalla capacità di risposta –non tanto riferita ai social ma piuttosto riferita al complessivo sistema della comunicazione di servizio – per arrivare alla creazione di una sorta di abitudine dei cittadini che diventa anche *fiducia*.

I cittadini, quindi, non hanno bisogno di parlare con il Sindaco o di avere da lui/lei le risposte perché esiste un sistema organizzato di risposta che, sui diversi fronti (di servizio, istituzionale, ecc.) è presente ed è in grado di far fronte ai problemi e trovare le soluzioni.

“in altre città, forse c'è una confusione sul ruolo o sull'uso dello strumento che però usato così viene alimentata da loro e dalle risposte. Da noi se uno ha un problema di una buca scrive all'urp o fa una segnalazione agli uffici del comune. Magari in altre realtà i cittadini sono anche abituati ad interfacciarsi con l'amministrazione in modo diverso.”

8. Cambia il concetto di partecipazione

Dalle esperienze analizzate emerge che *la partecipazione* delle persone sui social media è differente da quella teorizzata nei processi decisionali inclusivi³: tutto si svolge in un tempo rapido, è difficile orientare il flusso della discussione se non scattano interessi individuali e gli interventi delle persone sono molto immediati e poco continuativi.

Questo vale, in particolare, per Facebook e Twitter, luoghi del ‘qui e ora’ e, secondo le esperienze analizzate, non sono adeguati per la gestione di processi decisionali complessi se non, come visto, sfruttando queste loro caratteristiche ‘virali’ soprattutto per far arrivare informazioni e creare appuntamenti di genere diverso in altre sedi, reali o virtuali.

“Sono strumenti molto mordi e fuggi quindi quando parli di partecipazione va considerato che qui i contenuti che si producono sono molto semplici. Cambia il concetto di partecipazione e va approfondita la riflessione sull’uso di questi strumenti e sulle modalità di interazione di questi strumenti. Per esempio: la primavera araba ci ha fatto vedere una marea di persone che hanno partecipato, visto e raccontato eventi pazzeschi, però è una partecipazione con quelle caratteristiche lì: non ha profondità e non ha regole. E’ più capillare fino al punto di essere individuale ma meno lunga e profonda.”

In questi ultimi anni sono state introdotte altre tecnologie ‘partecipative’ molto semplici e molto immediate. L’idea di fondo è stata quella di coinvolgere i cittadini nella valutazione dei servizi (per esempio con le emoticons) oppure di chiedere loro di partecipare all’individuazione di alcune criticità legate ai servizi o alla gestione del territorio così da rendere più tempestivo l’intervento dell’ente. Questo nelle intenzioni perché l’implementazione di questi strumenti –apparentemente molto semplici- non tiene sufficientemente in conto, spesso, delle implicazioni organizzative che generano. Così, per esempio, un processo di valutazione dei servizi che si debba basare sulle faccine non può arrivare a comprendere quali sono gli aspetti prioritari sui quali investire il cambiamento; così, un sistema di segnalazioni da parte dei cittadini deve essere ben incardinato nei processi di intervento e manutenzione ordinaria e straordinaria già disegnati altrimenti rischia di creare più problemi che altro.

Altro fattore da considerare è che i cittadini non sono sempre pronti all’uso degli strumenti innovativi così come si immagina chi li sceglie.

“Noi abbiamo da tempo la mappa condivisa della città con applicazioni fatte ad hoc dove i cittadini possono pubblicare eventi, viste della città, ecc. Poi i cittadini possono inserire i tag sul sito del comune. Ma sono elementi non tanto utilizzati: forse si pretende che sia

³ L. Bobbio, *A più voci. Amministrazioni pubbliche, imprese, associazioni e cittadini nei processi decisionali inclusivi*, Edizioni Scientifiche italiane, 2004

l'amministrazione a parlare in modo chiaro e non l'utente a taggare per tradurre quello che una pagina con un linguaggio burocratico presenta. La difficoltà principale è che la nostra lingua non è neppure adeguata per sintetizzare concetti complessi con un parola, magari ne servono due o tre. Questo vale per tutte le lingue latine mentre i tag hanno avuto successo nelle lingue inglesi. Sulle segnalazioni abbiamo un servizio ... per segnalare questioni legate al decoro della città. Abbiamo il sistema pronto anche in versione mobile però ci sono riflessioni in corso sull'opportunità di rendere pubbliche e condivise queste segnalazioni perché sono troppi gli elementi critici che vengono messi in evidenza. Bisogna evitare il boomerang per l'amministrazione e trovare un equilibrio con le esigenze dell'utente. Il problema non è tecnologico ma organizzativo e in un momento di risorse scarse, come questo, è inutile illudere che dalla segnalazione si passa alla soluzione. La tecnologia consente di comunicare dopo di che la tecnologia non è utile in quanto consente la segnalazione ma in quanto facilita la soluzione del problema e raggiunge lo scopo della segnalazione.”

Le persone tendono a partecipare, come visto anche sopra, quando hanno un loro interesse a farlo e, in generale, quando capiscono il senso della loro partecipazione cioè a che cosa può servire dire la propria o prendere parte ad una votazione.

“Noi abbiamo chiesto ai cittadini di partecipare nel segnalare i punti dove vorrebbero il wi fi in città e abbiamo avuto 60.000 voti. Fin dall'inizio era chiaro e dichiarato che si sarebbe poi valutato il tutto rispetto alla fattibilità economica. Si sceglievano i punti e su ognuno si poteva dire 'sì' o 'no'. Sono stati segnalati 593 punti. ... Un po' di anni fa, e non ha avuto seguito, è stata proposta la votazione della nuova Home page del sito. Poi ci sono i voti dei servizi on line con le faccette.

Emerge anche un altro aspetto cioè che la partecipazione delle persone, essendo molto immediata, come si diceva, tende ad essere poco focalizzata sulle questioni proposte dall'amministrazione e fortemente condizionata dal un altro sistema di informazioni che diventano 'agenda' di discussione. Così, alcuni informazioni possono diventare il punto di partenza per parlare di tutt'altro.

“Abbiamo fatto una campagna sui comportamenti scorretti nel centro storico e migliaia di persone hanno risposto: c'era la moda dell'iconcina quindi abbiamo fatto questa icona per la campagna che non teneva minimamente in considerazione i social. Però le icone su fb andava di moda quindi abbiamo deciso di metterla su Facebook per renderla virale. E' stata la tragedia: ogni settimana ne abbiamo postata una (era estate) prima del fine settimana e abbiamo ricevuto una valanga di commenti fuori tema perché la gente ha iniziato a dire di tutto. E' stato il periodo degli sbarchi e forse la gente era particolarmente bombardata con queste cose per cui scrivevano commenti fuori luogo sugli extracomunitari e si beccavano fra di loro. Alcuni commenti si ponevano anche in modo competente citando delle ricerche.”

9. Alcune questioni aperte

Le sperimentazioni in corso, a partire da quelle esaminate, lasciano aperte molte questioni sul piano organizzativo ma anche su quello più 'di sistema' legato sia al rapporto amministrazioni-cittadini sia al rapporto tra 'sistemi di potere' rappresentati dagli enti, da una parte, e dagli canali proprietari, dall'altra.

- Come si procede al monitoraggio?

Sui social media l'amministrazione è uno degli attori di un sistema 'alla pari' dove ognuno racconta di se e dove, però, anche una parte di questa rete sociale può continuare a parlare di un argomento o di una questione senza il necessario coinvolgimento di tutti gli altri. La difficoltà, quindi, è quella di tenere monitorati i contenuti che, una volta lanciati, poi viaggiano anche liberi, senza mediazione e senza controllo.

“Su Twitter seguiamo le chiacchierate delle persone che riguardano la città: ho una ricerca attiva sulla chiave della città quindi in alcuni casi intervengo. Su Facebook no, a meno di non intercettare cose sbagliate che si stanno dicendo.”

“I cittadini che ci taggano li raggiungiamo mentre quelli che non ci taggano non li conosciamo. ... Forse anche perché è un fenomeno recente, ci si dovrebbe stare con una grande attenzione alle dinamiche, allo scouting che i social di propongono perché è la comunità che ha qualche cosa da dire. Quello che dici tu e quello che dice la comunità dovrebbe sempre essere monitorato, non a caso ormai esistono staff nelle organizzazioni che si occupano delle strategie di gestione, monitoraggio e presenza sui social media.”

- L'evoluzione di questi strumenti è gestibile?

Gli utenti dei social media utilizzati dagli enti intervistati sono progressivamente in crescita e questo ha già un primo effetto nella ristrutturazione dell'organizzazione della redazione web.

“Abbiamo avuto l'esigenza di diffondere questa competenza e siamo passati da 1 a 6 persone anche per coprire un orario più ampio, perché Facebook lo devi gestire 24 ore su 24 o quasi: i cittadini si possono immaginare che dopo le 8 di sera l'amministrazione possa anche uscire da Facebook ma rispondere dalle 8 alle 20 è impegnativo dal punto di vista dell'orario. Può anche essere nel patto con i tuoi utenti che non sei operativo 24 ore ma devi esserci per non perdere un mare di contributi che poi arrivano. E stiamo parlando dell'ordinario, non della gestione delle emergenze che è un discorso a sé. Quest'anno passiamo da 6 a 10 persone e stiamo già ridefinendo un modello organizzativo di gestione dei canali: diffusione delle competenze web (social inclusi) a tutto il gruppo che si occupa dei piani di comunicazione; competenza dell'urp che deve sapere leggere le pagine e tenersi aggiornato. ... Questa è una modalità che consente

anche il coordinamento con il sito, perché di fatto la base informativa è quella del sito con i suoi vari siti satellite che fanno capo alla redazione.”

La crescita degli utenti può rappresentare, ad un certo punto, una criticità per l’organizzazione proprio perché questi strumenti assorbono molto tempo nella gestione continua delle interazioni: nella loro lettura e nel reperimento delle risposte che deve essere fatto continuativamente e immediatamente. In prospettiva diventa complessa la gestione di strumenti così ‘energivori’ che assorbono energie intellettuali tempo-lavoro.

“Il social media è ad alto consumo di tempo e ad alto consumo di energie intellettuali di tipo strategico e serve un continuo rinnovamento ... è come se fossi continuamente di corsa.”

“Il troppo successo ammazza tutte le iniziative. Se ci fossero 40000 utenti che mandano messaggi con richieste specifiche non ce la faremmo a rispondere. Attivi giornalmente (commenti, mi piace, condividi con amici) sono circa 4-500 quindi sui 20000 la parte attiva sono quelli. Fino a questo momento è assolutamente gestibile anche quando ci sono i picchi nei momenti clou della città.”

- I social media sono una moda?

Ci si è chiesti se l’investimento che le amministrazioni fanno per imparare ad utilizzare i social media e per gestirli quotidianamente è effettivamente utile per creare nuove competenze e un modo più efficace di interagire con i cittadini. La questione rimane piuttosto aperta. Dalle interviste emerge una certa sicurezza nella continuità d’uso di questi strumenti e un’opportunità che, comunque, le amministrazioni si sono date per capire e per sperimentare.

“Una riflessione sull’utilità di questi strumenti non è stata fatta in modo organico ma io dico che sicuramente sono strumenti di comunicazione diversi e a cui bisogna prestare attenzione come sui forum una volta. Per capire se è una moda bisogna aspettare qualche anno se passa, sicuramente basterebbe uno scandalo banale (per esempio una notizia sul fatto che Facebook rivende gli indirizzi) che potrebbe perdere utenti dalla mattina alla sera. Il successo deve essere ben governato altrimenti in poco tempo può scomparire. Potrebbe crollare anche perché ha troppo successo quindi, per esempio potrebbe essere impossibile per i comuni gestirli e quindi ci si potrebbe trovare nella situazione di dover tornare ad una comunicazione unidirezionale oppure con messaggi automatici.”

“Nella mia percezione è aumentata la contro informazione sui social ma potrebbero nascere altri in contro tendenza quindi questa modalità di gestire i contenuti sul web non morirà, magari cambiano gli strumenti ma non le modalità.”

- Sono solo strumenti di comunicazione?

Una questione spinosa che, in questo momento, non sembra essere al centro dell'attenzione delle amministrazioni (non è emersa come questione nel corso delle discussioni del Tavolo ed è emersa solo in parte come criticità nel corso delle interviste) è quella legata all'uso di strumenti proprietari ai quali si affidano (si regalano) informazioni varie ed eventuali.

Interessante, da questo punto di vista, quanto scritto da Manuel Castells⁴:

“... Ovviamente, come ho continuato a ripetere fino a risultare noioso nel corso di tutto questo libro, se la tecnologia di per sé non produce cambiamento culturale e politico, ha tuttavia sempre effetti potenti, di un genere indeterminato. Ma le possibilità create dal nuovo sistema di comunicazione multimodale e interattivo rafforzano in misura straordinaria le possibilità per nuovi messaggi e nuovi messaggeri di popolare le reti di comunicazione della società in senso lato, riprogrammando in tal modo le reti intorno ai loro valori, interessi e progetti. In questo senso, la costruzione di autonomia comunicativa è direttamente correlata allo sviluppo dell'autonomia sociale e politica, un fattore chiave nell'assestare il cambiamento sociale.

Tuttavia, le tecnologie della libertà non sono libere. Governi, partiti, aziende, gruppi di interesse, chiese, criminalità organizzata e apparati di potere hanno fatto una priorità dell'imbrigliare il potenziale dell'autocomunicazione di massa al servizio dei loro interessi specifici. ... Come il potenziale della rivoluzione industriale fu messo al servizio del capitalismo recintando i terreni comuni, forzando in tal modo i contadini a diventare operai e permettendo ai proprietari terrieri di diventare capitalisti, così i terreni comuni della rivoluzione comunicazionale vengono espropriati per espandere l'intrattenimento per profitto e per mercificare la libertà personale. ... E' per questo forse che i movimenti sociali più decisivi della nostra epoca sono esattamente quelli che mirano a preservare Internet libera, libera tanto dai governi quanto dalle aziende, perché ritagliano uno spazio di autonomia comunicazionale che costituisce il fondamento del nuovo spazio pubblico nell'Età dell'Informazione.”

“Non ci siamo fatti troppe domande sulla privacy su Facebook anche se di fatto quello che carichiamo noi viene ceduto in parte al 'Signor Facebook' mentre quello che ci mandano cerchiamo di fare in modo che sia già sullo strumento quindi di non essere noi a farlo inserire.”

“Il problema di Facebook è noto c'è un bel libro del Garante della privacy che illustra come l'eccessiva fiducia che si dà ai sistemi tecnologici può creare problemi. La posizione culturale dominante del nostro tempo vede la tecnologia di per sé buona ed è difficile intravedere un uso diverso. Le persone ritengono che non usare la tecnologia è una pozione vecchia, poco moderna, di non adeguatezza al momento ... C'è una resa della cultura alla tecnologia, questo è un elemento che si intravede sempre di più ma su questo diventa difficile fare qualsiasi tipo di

⁴ M. Castells, *Comunicazione e potere*, Università Bocconi Editore, 2009, 528 e 529.

operazione. ... La comunicazione con gli altri tende ad essere frammentata e questo darà frutti fra qualche anno e quando ad un ragazzo dici 'non pubblicare le tue foto che potrebbero rimanere lì per sempre' non è capito perché il principio della condivisione a tutti i costi vale più di tutto in questo momento. Si è passati da una condivisione zero a una condivisione mille con un salto troppo veloce.”