
UNIVERSITA' DI GENOVA
SCUOLA DI SCIENZE SOCIALI
DIPARTIMENTO DI ECONOMIA



Tesi di laurea magistrale in Marketing Management and Digital

**L'utilizzo dei social media nella pubblica
amministrazione**

Relatore: Prof.ssa Giorgia Profumo

Candidato: Andrea Podestà

**Anno
accademico
[2022/2023]**

INDICE

- Abstract	4
- Introduzione	6
- CAPITOLO I – LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	
- Introduzione.	8
- Una misurazione della sua rilevanza.	15
- Principi fondanti e peculiarità.	17
- Enti pubblici, Enti locali e società private, un confronto.	27
- CAPITOLO II – LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE	
- Introduzione.	34
- Evoluzione storica.	37
- Obiettivi e finalità.	47
- Gli strumenti della comunicazione istituzionale.	53
- CAPITOLO III – IL SOCIAL MEDIA MARKETING E LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE	

- I social media, aspetti introduttivi.	63
- Fondamenti di social media marketing.	74
- La pianificazione strategica dei social media.	78
- Il social media marketing nella pubblica amministrazione.	92
- CAPITOLO IV – L’USO DEI SOCIAL MEDIA NEL COMUNE DI RAPALLO	
- La Città di Rapallo, caratteristiche e peculiarità.	98
- Comune di Rapallo, l’organizzazione, la comunicazione istituzionale.	101
- I canali social del Comune di Rapallo, obiettivi, funzioni e multicanalità.	104
- Insight dei canali istituzionali	145
- Analisi dei dati e degli obiettivi raggiunti.	161
- Conclusioni	164

Abstract

Il presente elaborato si prefigge l'obiettivo di presentare, nel modo più accurato possibile, una panoramica sull'utilizzo dei social media nella pubblica amministrazione.

Questi strumenti digitali sono ormai da tempo entrati a far parte della vita quotidiana di un'ampia fascia della popolazione che se ne serve abitualmente per comunicare, relazionarsi e informarsi.

In questo contesto anche la pubblica amministrazione, che per sua natura fondante è al servizio della collettività, muta, si rinnova e si adatta al cambiamento dei comportamenti della popolazione. Anch'essa quindi, in tutte le sue declinazioni, dagli enti pubblici agli enti locali, sfrutta le potenzialità del nuovo mezzo per avvicinarsi agli stakeholders in maniera rapida e interattiva.

L'elaborato, dopo una breve introduzione sui principi regolatori della pubblica amministrazione, anche parametrati rispetto alle dinamiche essenziali nel mondo delle società private, prende in esame la comunicazione istituzionale, i suoi obiettivi, la sua storia e la sua evoluzione.

A seguire sono introdotti i fondamenti di social media marketing poi declinati rispetto agli obiettivi, alle potenzialità, ai punti di forza e di debolezza che questi ultimi possono rivestire all'interno di una pubblica amministrazione.

L'elaborato esemplifica poi quanto analizzato in precedenza prendendo in esame, come caso pratico, l'uso dei social media all'interno del Comune di Rapallo.

This paper aims to present, as accurately as possible, an overview of the use of social media in the public administration.

These digital tools have long since become part of the daily life of a large segment of the population who routinely use them to communicate, relate and get information.

In this context, even the public administration, which by its founding nature is at the service of the community, changes, renews itself and adapts to the changing behavior of the population.

Therefore, it too, in all its forms, from public governments to local ones, exploits the potential of the new medium to approach stakeholders quickly and interactively.

The thesis, after a brief introduction on the regulatory principles of the public administration, also parameterized with respect to the essential dynamics in the world of private companies, examines institutional communication, its objectives, its history, and its evolution.

Subsequently, the fundamentals of social media marketing are introduced and then declined with respect to the objectives, potential, strengths, and weaknesses that the latter can have within a public administration.

The paper then exemplifies what was previously analyzed by examining, as a practical case, the use of social media within the Municipality of Rapallo.

Introduzione

La presenza e la comunicazione social per le pubbliche amministrazioni rappresenta sempre più un elemento fondamentale in quanto, proprio i social media, sono luoghi virtuali all'interno dei quali le persone, i cittadini, vivono e si confrontano.

Per una pubblica amministrazione, dunque, operare all'interno delle piattaforme di social media diventa, non solo un modo innovativo attraverso il quale interagire in modo più agevole con i soggetti interessati ma anche una condizione necessaria e doverosa.

Questo per rispettare a pieno alcuni principi fondamentali del nostro ordinamento legislativo quali quello della trasparenza, cioè l'obbligo di rendere visibile, controllabile e conoscibile all'esterno l'operato dell'amministrazione pubblica.

Prima di analizzare il caso pratico dell'uso della comunicazione social all'interno del Comune di Rapallo, l'elaborato si è posto l'obiettivo di delineare una panoramica generale sui principi fondanti e sui meccanismi di funzionamento della pubblica amministrazione, sugli obiettivi, le finalità e gli strumenti della comunicazione istituzionale e una breve esposizione introduttiva sui social media e sul social media marketing con un particolare focus sul suo utilizzo applicato alle pubbliche amministrazioni.

La tesi si è proposta di analizzare e valutare l'approccio della comunicazione social adottata dal Comune di Rapallo con l'obiettivo di comprendere in quale misura le strategie applicate abbiano contribuito al miglioramento della relazione tra l'amministrazione comunale e la comunità locale.

La scelta di studiare il caso del Comune di Rapallo nasce dalla sua reputazione come esempio virtuoso in ambito locale di comunicazione social applicata. Il Comune, con una lunga storia di tradizioni e di importante centro turistico, si è posto, sin dal 2014, l'obiettivo di instaurare una comunicazione efficace, interattiva e bidirezionale con i cittadini al fine di creare, per quanto possibile, un ambiente di partecipazione e coinvolgimento attivo nella gestione delle politiche pubbliche.

La tesi, attraverso i dati raccolti e un'analisi dettagliata dei metodi e degli strumenti utilizzati, ha cercato di dimostrare che i risultati ottenuti dal Comune di Rapallo in ambito comunicativo social, testimoniano empiricamente l'utilità di questi ultimi nell'implementazione di una nuova frontiera del dialogo tra Pubblico e Comunità.

Capitolo I – La Pubblica Amministrazione

1 - Introduzione

La pubblica amministrazione costituisce un elemento fondamentale e costante nella vita di ciascuno di noi, come privati cittadini, come comunità e formazioni sociali.

La pubblica amministrazione è un apparato dello Stato che svolge molteplici funzioni di cui ci serviamo quotidianamente. Durante una nostra giornata qualsiasi, infatti, quasi ogni gesto ci mette in contatto con essa.

Ogni qualvolta partecipiamo ad un concorso pubblico, ci iscriviamo a scuola, chiediamo di ottenere la residenza in una determinata città, sosteniamo un esame universitario, utilizziamo l'acqua o il gas o ancora guardiamo la televisione, ci stiamo confrontando direttamente con il funzionamento di una pubblica amministrazione o con un ente in qualche modo controllato da quest'ultima. Anche mentre guidiamo un'automobile o passeggiamo per strada dobbiamo sottostare a regole più o meno direttamente emanate o controllate dallo Stato.

Per questo motivo la P.A. possiede moltissime sfaccettature, diverse a seconda dell'attività che una sua diramazione è chiamata a svolgere. Tra queste si possono annoverare quelle di regolazione, consultiva, di controllo, tutte finalizzate ad un migliore funzionamento dello Stato e del suo apparato amministrativo.

In linea di principio uno dei ruoli chiave della pubblica amministrazione è quello di essere un “regolatore sociale”¹, che servendosi di svariati strumenti come la tassazione, i divieti, gli incentivi, può indirizzare e sostenere il mercato e i singoli cittadini.

¹ Ruffini, R. (2004). *Fondamenti di economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche*. De Agostini.

Un ruolo senza alcun dubbio di grande potere e di conseguenza, di grande responsabilità. L'azione pubblica per questo motivo deve essere contenuta all'interno di regole precise e ben delimitate.

Proprio per questa sua natura così presente e percepibile, la pubblica amministrazione viene anche spesso percepita con maggiore diffidenza e spirito critico. Non dimentichiamo inoltre che gran parte dell'apparato pubblico è tenuto in moto attraverso il prelievo delle imposte fiscali.

Tuttavia, la presenza della pubblica amministrazione può anche essere particolarmente apprezzata e richiesta, soprattutto durante i momenti di crisi. Si pensi ad esempio agli interventi della protezione civile in caso di gravi calamità.

Lo Stato è la persona giuridica pubblica per eccellenza. Insieme allo Stato troviamo altri soggetti pubblici che possono essere caratterizzati per la loro collocazione e giurisdizione territoriale, in questo caso si parla appunto di Enti Locali come nel caso delle Regioni, delle Province, delle Città Metropolitane e dei Comuni o per la loro funzione primaria come, ad esempio, l'Istituto Nazionale per la Previdenza Sociale (INPS).

Spesso, dunque, si parla di Pubbliche Amministrazioni per identificare tutti quei soggetti che, come comune denominatore caratteristico, hanno il rapporto di pubblico impiego con le persone fisiche che prestano attività lavorativa al loro interno.

Come ben definito da Rossana Caridà in "Principi costituzionali e pubblica amministrazione"², "l'amministrazione pubblica costituisce il complesso di soggetti pubblici che svolgono attività amministrativa, preordinata alla concreta realizzazione di interessi pubblici, o un'attività funzionale agli interessi dell'insieme dei cittadini, al loro servizio, disciplinata, di regola, da norme proprie del diritto pubblico. Essa è definita dalla

² Caridà, R. (2013). Principi costituzionali e pubblica amministrazione. "Consulta Online". Pagina 2.

normativa nazionale ed europea e comprende le amministrazioni statali, le autonomie territoriali, gli enti pubblici non economici, e le persone giuridiche private che svolgono attività non economiche di interesse generale, finanziate e controllate in prevalenza dallo Stato o da altri enti pubblici.”.

Ciò non esclude che, nell’ambito del suo agire, la pubblica amministrazione non possa avvalersi di strumenti di stampo privatistico. Tuttavia, l’azione deve sempre svolgersi perseguendo e tenendo conto dell’interesse pubblico e rispettando in prima istanza i principi costituzionali.

Il ruolo di regolazione sociale di cui si è accennato in precedenza avviene all’interno di un sistema economico basato sulla relazione tra tre principali attori³:

- Società civile;
- Sistema imprenditoriale;
- Governo, pubblica amministrazione;

La società civile è composta dai cittadini e dalle associazioni di persone presenti in un determinato territorio.

La società civile è influenzata e può influenzare, attraverso l’opinione pubblica, gli usi, le norme e i valori della società. Questo accade attraverso la formazione delle preferenze e attraverso il voto.

La società civile assume diversi ruoli e compiti all’interno di questo complesso sistema. Rappresenta un consumatore all’interno del mercato, la risorsa umana che costituisce la forza lavoro per le imprese, il contribuente che, attraverso il pagamento delle tasse e delle imposte, fornisce le risorse finanziarie allo Stato, utilizzate successivamente per erogare una vasta serie di servizi pubblici.

³ Renato Ruffini (2010). Fondamenti di economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche. Franco Angeli.

Le imprese forniscono beni e servizi, sono una fondamentale fonte di offerta di lavoro nei confronti della società civile e altrettanto rilevante contribuente per lo Stato.

Lo Stato è il luogo in cui vengono aggregati tutti gli interessi collettivi delle parti analizzate in precedenza e, come accennato, attraverso le risorse ottenute tramite l'imposizione fiscale, eroga molteplici servizi alla collettività.

Questo è un sistema relazionale in costante ricerca di equilibrio all'interno del quale possiamo trovare tre macroaree di scambio tra i diversi attori del sistema.

Scambio politico tra Governo e società civile attraverso il voto, scambi commerciali basati su interessi economici tra società civile e sistema delle imprese, scambi di regolazione legislativa tra governo e sistema delle imprese.

Considerando che il ruolo di regolazione economica e di gestione del consenso politico delle pubbliche amministrazioni è molto complesso è evidente che un modello economico efficiente è fondamentale per un efficace funzionamento della pubblica amministrazione stessa.

A seconda dei diversi equilibri e impostazioni del modello, è possibile distinguere due macro-assetti, due modelli di governance del sistema economico⁴:

- Modello Neoliberale;
- Modello del Welfare State;

Il primo si basa sulla competizione negli scambi di mercato, su un sistema politico pluralistico e su una minima regolazione del mercato stesso. Altre caratteristiche tipiche di questo modello di governance sono lo sviluppo della flessibilità nel mercato del lavoro, lo stimolo all'innovazione e alla competizione tra le imprese, la globalizzazione dei

⁴ Renato Ruffini (2010) – Fondamenti di economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche. Franco Angeli.

mercati, la finanziarizzazione dell'economia. Un modello che negli ultimi anni ha mostrato criticità e debolezze e generato crisi sociali globali e nei mercati finanziari.

Un celebre esempio di governo neoliberale è stato quello di Margaret Thatcher⁵, primo ministro del Regno Unito, che dal 4 maggio 1979 al 28 novembre 1990, mise in atto politiche prettamente neoliberiste, tra le quali, una massiccia privatizzazione di imprese statali, un consistente taglio della spesa pubblica, una deregolamentazione dell'economia e una riduzione del ruolo dello stato all'interno di quest'ultima.

Il modello di welfare state, prevede maggiore intervento statale all'interno dell'economia di un determinato paese. L'obiettivo in questo caso è quello di riequilibrare il sistema socioeconomico e deriva dalla critica keynesiana al concetto liberale di autoregolazione del mercato.

Un esempio di welfare state è senza dubbio il modello di governo svedese.⁶ Sin dagli anni '30, in Svezia, la classe politica dirigente si è mossa nel garantire un elevato ventaglio di servizi pubblici, dall'istruzione scolastica, passando dai servizi sociosanitari, per arrivare al trattamento pensionistico. Il sistema, per funzionare, è chiaramente caratterizzato da elevati tassi di imposta, altrettanto elevata spesa pubblica e notevole peso dello stato all'interno dell'economia reale.

Gli equilibri tra imprese, Stato e società civile, in questo caso, vengono ricercati e raggiunti attraverso dialogo e negoziazioni politiche. Se questo può, in primo impatto, apparire come un punto di forza, è anche tuttavia generatore di difficoltà nel mantenimento degli equilibri economici causando eccessiva spesa pubblica, e ciò è molto evidente nel caso del nostro Paese.

I due modelli qui brevemente descritti non sono tra loro esclusivamente alternativi, al contrario, all'interno di un paese sviluppato, convivono aspetti di entrambe, con

⁵ Jeff Wallenfeldt (2023) "Thatcherism" – Britannica.com

⁶ Smith, K. W. (2019). The Swedish Model: What the US can learn from Sweden's Welfare State. Brooking Institution.

prevalenza dell'uno o dell'altro a seconda delle condizioni economiche, demografiche e sociali di quel determinato paese.

Si può anzi affermare che i due modelli, sempre più tendono ad essere sfumati e mischiati tra loro, in virtù delle moderne dinamiche sociali ed economiche che rendono inevitabile un legame interconnesso tra Stato, società civile e imprese.

In un contesto nel quale la società civile e le imprese, grazie alla tecnologia, hanno enormi capacità espressive e di operare direttamente per presentare istanze e soddisfare i propri bisogni, anche lo Stato muta le proprie capacità di intervento e deve necessariamente evolvere il proprio funzionamento.

In una società sempre più veloce e connessa nella quale reperire informazioni e comunicare è istantaneo e pressoché gratuito nasce per forza di cosa un modello maggiormente relazionale, l'azione statale deve spostarsi verso un emergente modello di governo delle relazioni che favorisca il controllo e la regolazione della società basato anche sulla comunicazione.

In questo nuovo contesto economico – civile, dove, come anticipato, lo sviluppo dell'economia si basa sulle relazioni sociali prima ancora che di mercato, occorre che, per assolvere al meglio il suo ruolo, lo stato plasmi una pubblica amministrazione ben diversa dal classico apparato burocratico Weberiano⁷ (cioè quello fondato unicamente sulle norme e sulle regole), purtroppo ancora oggi molto spesso unico modello di riferimento.

Occorre invece una pubblica amministrazione che sia in grado di essere effettivamente vicina al cittadino concretizzando il principio di sussidiarietà⁸ (principio per il quale l'ente di livello superiore svolge compiti e funzioni amministrative solo qualora queste non possano essere svolte dall'ente di livello inferiore) e in grado di porsi come intermediatore sociale per individui e imprese.

⁷ Weber.M (1978). *Economy and Society: An outline of interpretive Sociology*. University of California Press.

⁸ Art.118 della Costituzione.

Esiste questa pubblica amministrazione in Italia? Purtroppo, secondo un documento diffuso dalla Commissione Europea sulla qualità della governance amministrativa non sembra che in Italia sia stato raggiunto un livello soddisfacente. Gli indicatori sono stati costruiti sulla base di rilevazioni e analisi empiriche che hanno consentito di conoscere le opinioni di imprenditori, cittadini ed esperti del settore sulla qualità della governance pubblica in diversi paesi europei.

Tra gli indicatori presi in considerazione per valutare l'efficacia dell'azione amministrativa possiamo prendere in considerazione alcuni rilevanti parametri, tra i quali la trasparenza delle gare d'appalto, l'attuazione delle decisioni governative, il grado di autonomia delle amministrazioni e dei servizi pubblici da ingerenze politiche. Per tutti questi indicatori i punteggi italiani, rispetto agli altri paesi europei, sono piuttosto bassi.

Gli altri indicatori misurano il livello di libertà (di parola, di espressione, di accesso ai media) e di partecipazione politica dei cittadini alla selezione del governo, la percezione di stabilità del governo del proprio Paese, la qualità dell'amministrazione e dell'offerta di servizi pubblici, la capacità del governo di adottare forme di regolazione appropriate e tese allo sviluppo del tessuto imprenditoriale, la fiducia che le leggi, e in particolare i contratti, siano rispettati da tutti, il buon funzionamento delle forze di pubblica sicurezza e infine quello riguardante la corruzione.

Anche in questo caso, in molti di questi indicatori, l'Italia registra valori particolarmente bassi, in particolar modo quelli inerenti l'efficacia dell'azione amministrativa, dei servizi pubblici, la tutela contrattuale, il rispetto della legge e, infine, la corruzione.

Questi dati, uniti a quelli riguardanti la spesa pubblica in rapporto al prodotto interno lordo (che verranno analizzati successivamente) evidenziano il fatto che in Italia il funzionamento della PA potrebbe costituire un problema nazionale poiché scarsamente capace di interagire e stimolare il sistema delle imprese e ascoltare e soddisfare le istanze della società civile.

Il lavoro da fare in questo senso è senza dubbio ancora consistente e altrettanta è ancora la strada da percorrere verso una pubblica amministrazione che sappia gestire gli

equilibri economico sociali, senza perdere risorse in inefficienze ed evitando forme di esclusione sociale degli interessi con minore capacità di rappresentanza ma non per questo meno importanti per lo sviluppo collettivo.

2 – Una misurazione della sua rilevanza.

Una misurazione affidabile della rilevanza numerica ed economica della pubblica amministrazione a livello nazionale è una attività assai complessa. È infatti ancora oggi molto difficile identificare con certezza soggetti, enti pubblici, che pur svolgendo funzioni pubbliche non risultano facilmente riconoscibili. Non è infatti ancora del tutto scientificamente condivisa una definizione generale di “amministrazione pubblica”.

Allo scopo di offrire comunque una panoramica per quanto possibile attendibile in merito all’ordine di grandezza delle amministrazioni pubbliche italiane la statistica ufficiale sceglie i criteri del Sistema europeo dei conti nazionali Sec95⁹.

In base a questi principi, il settore della pubblica amministrazione viene definito come l’insieme delle “Unità istituzionali che agiscono da produttori di beni e servizi non destinabili alla vendita, la cui produzione è destinata a consumi collettivi e individuali ed è finanziata in prevalenza da versamenti obbligatori effettuati da unità appartenenti ad altri settori e/o tutte le unità istituzionali la cui funzione principale consiste nella redistribuzione del reddito e della ricchezza del Paese.”

Entriamo ora nel vivo e per quanto possibile nel dettaglio per quanto riguarda l’entità dimensionale ed economica della pubblica amministrazione con alcuni dati in tal senso significativi. Per rendere una prima idea dell’ordine di grandezza, dell’importanza

⁹ Il Sistema europeo dei conti nazionali e regionali (Sec) è lo schema di riferimento per la misurazione dell’attività economica e finanziaria di un sistema economico, delle sue componenti e delle relazioni che fra di esse si instaurano in un determinato periodo di tempo.

e della rilevanza della pubblica amministrazione si può prendere in esame il numero di enti attualmente attivi nel nostro Paese.

Secondo le rilevazioni Istat¹⁰, le pubbliche amministrazioni centrali sono 2.199, le pubbliche amministrazioni locali 19.698, gli Enti Nazionali di previdenza e assistenza sociale 222. Un'indicazione di massima che fa intuire la capillare presenza della pubblica amministrazione nella vita quotidiana di ciascun cittadino.

In secondo luogo, è rilevante prendere in esame la dimensione economica della pubblica amministrazione.

L'importanza della pubblica amministrazione viene ribadita dai dati riguardanti il bilancio statale che si dimostra preponderante rispetto all'intero PIL italiano. Lo Stato, nel 2021, ha speso complessivamente circa 1061 miliardi di euro, una somma pari a circa il 59% del PIL¹¹.

I dati attinti dal portale Italiaindati.com evidenziano che il ministero che ha investito ed elargito maggiori risorse è quello dell'Economia con oltre 730 miliardi, seguito da quello delle politiche sociali e del lavoro (oltre 160 miliardi), dell'istruzione e università (50 miliardi).

Senza dubbio, a partire dal 2020, in tutti i paesi la spesa pubblica è incrementata significativamente parametrata rispetto al PIL a causa della crisi sociale, sanitaria ed economica derivante dalla pandemia di COVID-19. Nonostante ciò, il dato italiano rimane particolarmente elevato rispetto a molti altri paesi europei.

L'Italia rimane saldamente nella parte alta di questa classifica in tutti gli anni presi a riferimento e rimane costantemente sopra alla media OCSE spesa pubblica/PIL che nel 2020 era attestata attorno 40,8%.

¹⁰ Fonte: Istat.

¹¹ Fonte: Banca dati amministrazioni pubbliche.

Un altro dato che evidenzia in maniera molto chiara l'importanza della pubblica amministrazione nel panorama socioeconomico nazionale è costituito dall'imponenza del suo organico. Nel 2020, secondo i dati forniti dal Ministero dell'economia e delle finanze, la pubblica amministrazione disponeva di 3,24 milioni di dipendenti pubblici. La spesa complessiva per il personale delle amministrazioni pubbliche nell'anno 2019 è stata pari a 166, 27 miliardi di euro.¹²

Gli impiegati nell'istruzione costituiscono il 36% del totale, nel Servizio Sanitario Nazionale il 20%, negli enti locali il 15%, nei corpi di polizia il 9%, nelle funzioni centrali, nei ministeri e nelle agenzie fiscali il 7%.¹³

Effettuando poi una rapida comparazione con gli altri paesi europei è possibile notare come, relativizzando il dato dei dipendenti italiani sul totale della popolazione e degli occupati emergano considerazioni interessanti in merito all'andamento nel tempo della percentuale di occupati nel pubblico impiego rispetto alla popolazione in Italia e nei paesi dell'Unione Europea.

Nel 2021, per numero di dipendenti rispetto alla popolazione, l'Italia si attestava all'8,2%, al di sotto della media UE che invece raggiungeva l'11,3%.

3 - La Pubblica amministrazione, principi fondanti e peculiarità.

Una fondamentale fonte normativa, stella polare per il funzionamento della pubblica amministrazione, è la nostra Costituzione.

Come contenuto all'articolo 5 e come anticipato in precedenza, al fine di attuare il decentramento burocratico e istituzionale, diverse funzioni amministrative sono trasferite in favore degli enti regionali e comunali. “La Repubblica, una e indivisibile, riconosce e

¹² Fonte: Banca dati amministrazioni pubbliche.

¹³ Fonte: Italiaindati.com

promuove le autonomie locali; attua nei servizi che dipendono dallo Stato il più ampio decentramento amministrativo; adegua i principi ed i metodi della sua legislazione alle esigenze dell'autonomia e del decentramento.”¹⁴

In questo modo, seguendo anche il principio di sussidiarietà¹⁵, parte dei servizi erogati dallo Stato diventano responsabilità dei governi locali, considerati maggiormente vicini ai cittadini e quindi in grado di comprendere, sintetizzare e dare risposte concrete alle istanze reali di questi ultimi.

Oltre alla separazione tra le competenze statali e quelle locali, il funzionamento delle pubbliche amministrazioni è regolato da un altro fondamentale principio, quello della separazione tra organi burocratico - amministrativi e organi politici.¹⁶ Ai primi vengono attribuite le funzioni dirigenziali, che consistono nell'adozione di atti e provvedimenti, gli impegni dell'amministrazione verso l'esterno, la gestione finanziaria e tecnica mediante autonomi poteri di spesa, di organizzazione delle risorse umane, strumentali e di controllo. Ai secondi le funzioni di indirizzo politico attraverso la definizione degli obiettivi da raggiungere e dei programmi da attuare.

Questi due aspetti del funzionamento e della gestione delle pubbliche amministrazioni sono senza alcun dubbio intimamente interconnessi. Sul buon andamento di una pubblica amministrazione e sul grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati sarà sempre la parte politica a risponderne che verrà confermata o meno nel suo mandato in sede di votazione. Tuttavia, anche l'organo amministrativo, nell'ambito delle sue funzioni, sarà sempre chiamato a rispondere del suo operato.

L'azione della pubblica amministrazione deve necessariamente poi rispettare una serie di principi generali. Gli articoli 97 e 98 della costituzione introducono, tra gli altri, il principio di legalità attraverso il quale viene stabilito che tutti i pubblici uffici siano

¹⁴ Articolo 5 della Costituzione.

¹⁵ Articolo 118 della Costituzione.

¹⁶ Articolo 97 della Costituzione.

organizzati secondo le disposizioni di legge, in modo che siano assicurati il buon andamento e l'imparzialità dell'amministrazione.

L'attività amministrativa, inoltre, perseguendo i fini determinati dalla legge deve essere retta dai principi di economicità¹⁷, efficacia¹⁸, imparzialità¹⁹, pubblicità²⁰ e trasparenza²¹ secondo le modalità previste dalla legge stessa.

Altro criterio spesso citato per delineare i principi di funzionamento della pubblica amministrazione è quello di proporzionalità. Il criterio appena descritto impone l'esercizio di una azione pubblica che sia adeguata alle circostanze, equilibrata rispetto ai valori, alle situazioni giuridiche soggettive e agli interessi di cui sono portatori i destinatari dello stesso. I mezzi utilizzati devono essere idonei e adeguati allo scopo da perseguire. La proporzionalità, da intendere come misura, rinvia al principio di ragionevolezza e quindi ad un rapporto equo tra mezzi e scopi, tra presupposti e conseguenze. Non possono dunque essere imposti ai destinatari dei provvedimenti, obblighi, divieti o limitazioni in misura superiore rispetto a quelli necessari per il raggiungimento degli scopi prefissati, pena irragionevolezza e dunque abuso di potere.

L'articolo 97 della costituzione indica inoltre altri importanti principi di regolazione della pubblica amministrazione. Viene delineato come per ogni ufficio debbano essere determinate le sfere di competenza, le precise attribuzioni e le conseguenti specifiche responsabilità in modo che "siano assicurati il buon andamento e l'imparzialità dell'amministrazione".

¹⁷ Legge 7 agosto, n. 241. "Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi. Articolo 3.

¹⁸ Legge 15 marzo 1997, n.59. Disposizioni per la razionalizzazione della finanza pubblica. Articolo 1.

¹⁹ Articolo 97 della Costituzione.

²⁰ Legge 7 agosto 1990, n. 241. Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi. Articolo 22

²¹ Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) (2018). Linee guida per la trasparenza nella pubblica amministrazione.

Per imparzialità si intendono comportamenti di equità, giustizia sia nei confronti di chi appartiene ad una maggioranza o minoranza di qualsiasi tipologia.

Il buon andamento²² delinea la necessità che la pubblica amministrazione funzioni in maniera ottimale dal punto di vista organizzativo e della sua attività generale. Ciò implica che vengano rispettate regole e vincoli posti dalla legge redatti in modo tale che il suo agire sia sempre rivolto agli scopi di pubblico interesse per i quali è stata istituita e perché sia sempre efficace, efficiente ed economica.

Per efficacia si intende il rapporto tra obiettivi programmati e risultati raggiunti. L'efficienza indica il rapporto tra risultati raggiunti e risorse impiegate per ottenerli. L'economicità implica l'ottimale impiego di risorse, di persone e di mezzi da acquisire e indirizzare per la concretizzazione dell'interesse pubblico.

Esempi di buon andamento possono essere, minori costi, maggiore semplificazione o ancora maggiore partecipazione della collettività alla vita amministrativa. E proprio la partecipazione è uno dei momenti fondamentali per garantire il principio di trasparenza, finalizzato a rendere il privato cittadino maggiormente consapevole e parte attiva dell'agire pubblico.

L'intervento del privato e l'emersione del suo interesse nel procedimento servono proprio a consentire alla pubblica amministrazione una migliore soddisfazione dell'interesse pubblico attraverso una gestione più razionale e più democratica del potere.

Si inserisce in questo contesto anche il criterio del "giusto procedimento"²³, un orientamento che rende la massima trasparenza e la partecipazione un momento fondamentale. L'amministrazione pubblica ha l'obbligo di emanare provvedimenti dal risultato quanto più possibile condiviso. Solo in questo modo le decisioni prese sono realmente democratiche. Il legislatore riconduce al buon andamento il dovere di una

²² Legge 7 agosto 1990, n. 241. "Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi." Articolo 1.

²³ Legge 7 agosto 1990, n. 241 "Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi" Articolo 7.

qualsiasi pubblica amministrazione di fornire sempre adeguata e congrua motivazione a fronte dell'esercizio di determinate attività.

Per garantire efficienza ed efficacia è stata inoltre sviluppata una disciplina volta a misurare le prestazioni offerte alla collettività da parte di enti pubblici e privati concessionari di servizi pubblici.

Il d.lgs n.150 del 2009 sulla misurazione e valutazione delle performance presuppone la determinazione di standard qualitativi, obiettivi minimi da raggiungere e modalità di adozione delle carte dei servizi. Un risultato amministrativo in linea con il principio del buon andamento è quello che prevede risposte certe e chiare in tempi prestabiliti.

Alla logica del risultato si ispira inoltre la normativa in materia di ricorso per l'efficienza delle amministrazioni e dei concessionari di servizi pubblici, disciplinata dal d.lgs. 198/2009, emanato in attuazione della legge delega 15/2009.

La normativa prevede che, al fine di garantire la corretta erogazione di un servizio o di una funzione pubblica, i titolari di interessi giuridicamente rilevanti possano agire in giudizio, secondo modalità prestabilite, nei confronti delle amministrazioni pubbliche e dei concessionari di servizi pubblici, se derivi una lesione diretta, concreta ed attuale dei propri interessi, dalla violazione di termini o dalla mancata emanazione di atti amministrativi generali obbligatori.

Tornando al principio di imparzialità, esso viene inteso, in rapporto ad un caso concreto, operando un confronto tra posizioni individuali di soggetti che vengono in contatto con una amministrazione, con la conseguenza di un divieto di operare discriminazioni fra i soggetti medesimi.

L'imparzialità costituisce un valore essenziale a cui deve uniformarsi anche e soprattutto l'organizzazione dei pubblici uffici. Tra i tre pilastri dello statuto di un'amministrazione pubblica troviamo infatti l'imparzialità insieme alla legalità e al buon andamento.

L'amministrazione deve essere in condizione oggettiva di imparzialità resa possibile se il dipendente o l'amministratore non sono personalmente interessati alla decisione sottoposta alla sua attenzione.

A riprova di ciò, in caso di potenziale conflitto di interessi, grava sull'interessato l'obbligo di astensione.

Altro segno dell'importanza di questo principio tra le regole di funzionamento delle pubbliche amministrazioni è dato dal reclutamento del personale che può avvenire unicamente attraverso il pubblico concorso²⁴.

Abbiamo quindi la possibilità di conferire sia un'accezione negativa che positiva al principio dell'imparzialità all'interno dell'azione amministrativa. In senso negativo viene indicato il divieto di fare discriminazioni arbitrarie e disparità di trattamento, favoritismi, preferenze ingiustificate e di discostarsi dall'interesse pubblico a causa di pressioni e condizionamenti esterni.

In senso positivo, l'amministrazione imparziale, nel prendere una decisione, tiene conto di tutti gli interessi dei coinvolti, pubblici e privati in modo oggettivo. In questo senso i principi di imparzialità e giustizia sono direttamente collegati.

Un'azione amministrativa legittima, congrua, ragionevole e, per quanto possibile, condivisa dal destinatario, in linea di massima porrà la decisione finale al riparo da eventuali iniziative giudiziarie.

Al principio di imparzialità ne sono collegati altri, altrettanto basilari. Tra questi, i già citati obblighi di pubblicità e trasparenza, il rispetto dei termini e dei tempi di risposta e dell'espletamento dei procedimenti e il diritto degli utenti di godere dei pubblici servizi.

E ancora ad esso è collegata l'obbligo di anonimato dei candidati nell'espletamento delle prove concorsuali scritte o l'obbligo di rispettare criteri predeterminati al fine di

²⁴ Articolo 97 della Costituzione.

limitare al massimo la discrezionalità in capo all'amministrazione in caso di concessione di sovvenzioni, contributi e altri vantaggi economici o di qualsiasi altro genere.

Espressione significativa del principio di imparzialità è l'obbligo di motivazione²⁵. Solo rendere noti i presupposti alla base di una decisione, infatti, rende realmente trasparente e confrontabile l'operato di una pubblica amministrazione.

Come accennato in precedenza, il principio di imparzialità ha forti ripercussioni sulla sfera lavorativa del dipendente pubblico. Egli è al servizio esclusivo della Nazione²⁶ che deve servire con disciplina ed onore.²⁷ Svolge i propri compiti nel rispetto della legge, persegue l'interesse pubblico senza abusare della sua posizione e dei poteri di cui è titolare. Rispetta i principi di integrità, correttezza, buona fede, proporzionalità, obiettività, trasparenza, equità, ragionevolezza e agisce in posizione di indipendenza.

Egli non usa a fini privati le informazioni di cui dispone per ragioni di ufficio, evita comportamenti che possano ostacolare il corretto adempimento dei suoi compiti o nuocere all'immagine della Pubblica amministrazione, esercita i propri compiti orientandosi alla massima economicità, efficienza ed efficacia. Deve, nei rapporti con i destinatari dell'azione amministrativa instaurare un rapporto di collaborazione con il cittadino utente, consentirgli di accedere (nel rispetto della legge) alle informazioni richieste, non imporre adempimenti inutili, deve interloquire in modo chiaro, rispettare gli appuntamenti e rispondere senza ritardo.

L'imparzialità implica pubblicità e trasparenza. Con pubblicità si intende modalità di conoscibilità attraverso cui l'amministrazione comunica dati, atti e notizie attraverso albi pretori, gazzette e bollettini. La trasparenza riguarda ogni aspetto dell'organizzazione, per ogni comportamento: trasparenza come comprensibilità, in

²⁵ Articolo 111 della Costituzione.

²⁶ Fonte: Articolo 98 della Costituzione.

²⁷ Fonte: Articolo 54 della Costituzione.

modo reale e concreto di atti e comportamenti dell'amministrazione nonché delle ragioni di questi ultimi anche per garantire forme diffuse di controllo sociale.

A questi criteri sono riconducibili, la pubblicità degli atti, l'obbligo di pubblicare direttive, istruzioni, circolari e ogni atto sull'organizzazione, sulle funzioni, gli obiettivi e sui procedimenti di una pubblica amministrazione nonché l'obbligo di presenza di un ufficio dedicato alla relazione con il pubblico.

Cosa si intende poi per principio di trasparenza? ²⁸Il principio è legato all'accessibilità delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni, allo scopo di favorirne forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche. Un principio volto alla realizzazione di una amministrazione aperta e al servizio del cittadino.

Come già accennato in precedenza, un principio rilevante ai fini del funzionamento della pubblica amministrazione è quello riguardante il pubblico concorso²⁹, secondo cui al rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni si accede mediante concorso, salvo deroghe previste dalla legge per determinate categorie di lavoratori, "tutti i cittadini dell'uno o dell'altro sesso possono accedere agli uffici pubblici ed alle cariche elettive in condizioni di eguaglianza, secondo i requisiti stabiliti dalla legge".

In questo modo il legislatore e i padri costituenti desideravano sia prediligere la capacità e il merito sia garantire l'indipendenza del futuro dipendente pubblico rispetto a possibili collegamenti rispetto alla volontà politica del momento rispettando in questo modo il principio di imparzialità.

Al fine di selezionare le migliori professionalità, è necessaria la formazione di commissioni di concorso, composta da commissari con competenze necessarie alle materie concorsuali e dall'accertamento delle capacità e competenze attraverso requisiti

²⁸ Fonte: Legge 15/2005

²⁹ Fonte: Articolo 97 Costituzione.

di ammissione, titoli di studio, e parametri di valutazione basati su prove di esame. La legge richiede che le pubbliche amministrazioni si servano delle procedure concorsuali sia al momento della prima assunzione che nelle progressioni di categoria.

Ulteriore significativo principio regolatore dell'attività di una pubblica amministrazione è quello di responsabilità³⁰, una delle norme fondamentali a garanzia del principio di legalità dell'azione amministrativa. Ciò significa che, in linea di principio generale, un dipendente pubblico che cagioni un danno, ricorrendo i presupposti per un'azione civile, penale o amministrativa, è obbligato a risarcirlo.

A sua volta la responsabilità civile dello Stato e degli enti pubblici nei confronti di terzi è in linea generale diretta ed extracontrattuale.

L'onere della prova è sempre a carico del presunto danneggiato il quale deve provare la colpa dell'ente nell'adottare un atto illegittimo perché in violazione dei principi di imparzialità, di correttezza e di buona amministrazione.

Possiamo poi prendere in esame la responsabilità amministrativa, ovvero quella nella quale incorre un soggetto legato da un rapporto di servizio con un ente pubblico, il quale, violando, nell'esercizio delle sue funzioni, gli obblighi e i doveri di tale rapporto, causa, direttamente o indirettamente, con dolo o colpa grave, un danno alla propria o ad un'altra amministrazione.

Ipotizzando un depauperamento erariale, scattano i presupposti per l'esercizio dell'azione finalizzata al ristoro del danno subito dall'amministrazione. Siccome stiamo parlando del depauperamento di beni di proprietà della collettività, l'effettiva tutela dell'interesse pubblico pretende che l'amministrazione sia in grado di recuperare il pregiudizio economico sofferto.

³⁰ Fonte: Articolo 28 della Costituzione.

In questo caso il giudice naturale della responsabilità amministrativa è la Corte dei conti che ha giurisdizione in materia di contabilità pubblica altre specificate dalla legge.

Uno degli elementi chiave della responsabilità amministrativa è il danno erariale che consiste nel danneggiamento, nel deterioramento e nella perdita di beni o denaro (danno emergente) provocato alla propria o ad altra amministrazione, o nella mancata acquisizione di incremento patrimoniale che l'ente avrebbe potuto realizzare.

Si tratta di una figura di danno che può derivare da una condotta che provochi comunque una diminuzione di risorse ricadente sul bilancio di un ente pubblico. Per prefigurarsi la possibilità di danno erariale, deve essere sempre presente il dolo o la colpa grave.

Il dolo si caratterizza per l'intenzionalità dell'azione, e tale elemento risulta integrato allorché il danno arrecato all'erario sia preveduto e voluto dall'agente quale conseguenza della propria azione od omissione. La colpa grave, più difficilmente individuabile, è individuabile quando si presentino figure sintomatiche di comportamenti anomali, inosservanza del minimo di diligenza, cura sconsiderata o arbitraria degli interessi pubblici, trascuratezza dei doveri di ufficio, deviazione dal modello di condotta e superficialità.

Altro importante principio di regolazione della pubblica amministrazione è quello di giustiziabilità. Il diritto alla tutela giurisdizionale va annoverato tra i principi supremi dell'ordinamento costituzionale. È intimamente connesso con lo stesso principio di democrazia l'assicurare a tutti e sempre, per qualsiasi controversia, un giudice e un giudizio.

All'interno dell'articolo 113 della nostra Costituzione viene stabilito che³¹“Contro gli atti della pubblica amministrazione è sempre ammessa la tutela giurisdizionale dei

³¹ Fonte: Articolo 113 della Costituzione.

diritti e degli interessi legittimi dinanzi agli organi di giurisdizione ordinaria ed amministrativa”.

La tutela giurisdizionale non può essere esclusa o limitata a particolari mezzi di impugnazione o per specifiche categorie di atti e nei rapporti tra i cittadini e l'azione della pubblica amministrazione, questa viene garantita dal giudice.

L'azione della pubblica amministrazione viene tipicamente espletata attraverso atti amministrativi che possono essere eliminati attraverso l'istituto dell'annullamento.

Strettamente collegato al principio di giustiziabilità vi è senza alcun dubbio quello di giusto processo, in attuazione dell'articolo 111 della Costituzione.

Per giusto processo si intende l'imparzialità, l'indipendenza e la terzietà dei giudici, la parità delle parti, la garanzia del contraddittorio nello svolgimento delle dinamiche processuali, la ragionevole durata.

Conclusa una rapida rassegna dei principi fondamentali che regolano il funzionamento della pubblica amministrazione è ora utile e significativo sintetizzare brevemente i punti di contatto e di differenziazione che caratterizzano la pubblica amministrazione stessa rispetto alla sfera dell'impresa privata.

4 - Enti pubblici, Enti locali e società private, un confronto.

L'amministrazione pubblica, come sinteticamente analizzato in precedenza, può essere definita come il soggetto attraverso la quale si svolge un'azione finalizzata alla cura degli interessi di una comunità nazionale o locale.

L'attività amministrativa di qualsiasi soggetto giuridico, sia esso pubblico o privato, è genericamente suddivisibile in 3 macrocategorie:

- Attività di gestione, quelle direttamente connesse allo scopo per il quale è nata una determinata istituzione. Tali attività possono differenziarsi dalla produzione

di un certo bene, all'erogazione di un servizio di una qualsiasi tipologia, da percorsi formativi scolastici e universitari al trasporto di persone.

- Attività di rilevazione, quelle riguardanti la raccolta e l'analisi critica di informazioni necessarie alla migliore attività di gestione possibile.
- Attività di organizzazione, quelle riguardanti la suddivisione del lavoro e delle responsabilità al fine di incrementarne l'efficienza e l'efficacia.

Chiunque operi e amministri un'istituzione ha il compito di sintetizzare diversi elementi e aspetti. Tra questi la razionalità economica, la rispondenza alle norme del diritto o ancora la necessità di ottenere il consenso interno ed esterno all'istituzione.

In un'amministrazione pubblica concretizzare tale sintesi è un processo particolarmente complesso.

Come è noto, l'impresa, nel suo operare sul mercato, opera attraverso decisioni che sintetizzino e rispettino simultaneamente esigenze di economicità e di equilibrio economico, finanziario, patrimoniale, di rispetto delle norme di legge che agiscono nella sfera di influenza aziendale e infine nel consenso e approvazione dei suoi principali interlocutori.

Un'impresa, pur puntando per l'appunto a raggiungere un equilibrio tra gli aspetti sintetizzati in precedenza, terrà come primo punto di riferimento quello dell'economicità, in quanto direttamente connesso alla sua stessa esistenza, allo scopo per il quale l'impresa è stata concepita e posta in essere. Produrre redditi e utili per i conferenti di capitale e per soddisfare tutti gli stakeholders.

Lo stesso tentativo di sintesi tra i più aspetti amministrativi avviene, allo stesso modo, anche all'interno della pubblica amministrazione. Tuttavia, in questi casi risulta estremamente più complessa la ricerca degli equilibri tra consenso, convenienza economica e rispetto delle norme.

Tutto questo accade principalmente per due motivazioni³²:

- Il consenso, il rispetto della legalità e l'equilibrio economico sono molto più pervasivi e presenti all'interno della vita quotidiana e nell'attività operativa di un'amministrazione pubblica poiché quest'ultima produce servizi di interesse generale, soggetti a maggiori attenzioni da parte dei fruitori e a maggiori controlli da parte di enti regolatori e di sorveglianza.
- Non esiste un unico elemento che possa costituirsi come punto di riferimento per valutare il soddisfacimento dei fini istituzionali meglio degli altri.

Per semplificare tale complessità è utile centrare la definizione posizionandola meglio sul concetto di "economia", ovvero contestualizzandola nelle condizioni di corretto funzionamento economico di un organismo in funzione degli scopi istituzionali definiti dal sistema normativo in essere.

E a questo proposito, nel contesto italiano, da sempre esiste particolare attenzione sull'argomento pubblica amministrazione da parte della disciplina economico – aziendale.

Infatti, è noto che l'economia aziendale non studia l'impresa privata, bensì analizza il corretto funzionamento dell'azienda, ovvero i processi di produzione ed erogazione di beni e servizi attraverso l'utilizzo di risorse scarse che si svolgono all'interno di un istituto. Quest'ultimo inteso come qualsiasi comunità di soggetti che si associano per soddisfare bisogni specifici.

È altrettanto noto come, in Italia, in cui la stessa Costituzione afferma che la pubblica amministrazione è regolata secondo le leggi dello Stato³³, le potenzialità operative del mondo economico siano state, per molti anni, limitate e ciò ha rallentato gli studi economico – aziendali sulle amministrazioni pubbliche stesse.

³² Renato Ruffini (2010) – Fondamenti di economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche – Franco Angeli. Pagina 56.

³³ Fonte: Articolo 97 della Costituzione.

Con il tempo, il legislatore sta accettando l'idea di focalizzare anche l'amministrazione pubblica nei suoi aspetti economici per un suo corretto, legittimo, efficiente ed efficace funzionamento.

In questo senso è particolarmente calzante l'analisi di Anselmi che, nel 1990 ha sottolineato: "L'azienda – Comune non rappresenta nulla di nuovo e di veramente diverso dalle altre aziende: essa è una unità elementare del più generale ordine economico che, attraverso la produzione di alcuni servizi, deve accrescere la ricchezza complessiva della collettività dalla quale riceve i mezzi necessari per la copertura dei costi sopportati, in vista del raggiungimento e del mantenimento del proprio equilibrio economico."

È possibile quindi dire che i principi di funzionamento economico e le tecniche di sviluppo economico dell'amministrazione pubblica e delle realtà private siano sostanzialmente le medesime; tuttavia, le due realtà operano all'interno di differenti vincoli ideologici e operativi. Vincoli che dipendono direttamente dalle condizioni concrete, dagli assetti istituzionali e ambientali in cui vengono prese decisioni.

La discussione che da tempo si è sviluppata tra gli esperti e gli studiosi del settore, in sostanza, dibatte sulla relazione esistente tra pubblico e privato, tra chi sostiene che l'amministrazione pubblica sia un campo unico e separato rispetto al mondo privato poiché dalle sue logiche di mercato e degli affari non può essere intaccato e chi, dall'altra parte, invece asserisce che le logiche privatistiche siano una delle migliori soluzioni ai problemi e ai malfunzionamenti purtroppo tipici delle pubbliche amministrazioni stesse.

Effettivamente le differenze strutturali tra amministrazione pubblica e impresa privata esistono e sono state ben evidenziate all'interno del volume "Fondamenti di economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche" di Renato Ruffini:

- Diverse finalità istituzionali: L'amministrazione pubblica ha finalità politiche, sociali e redistributive di produzione di servizi, l'impresa ha esclusive finalità economiche di remunerazione del capitale investito;
- Diversa distribuzione dei diritti di proprietà: nella pubblica amministrazione ripartita tra i cittadini, concentrata su alcuni soggetti nel caso delle imprese;

- Diversità di potere nelle fasi di scambio, spesso sovraordinato nel caso della pubblica amministrazione rispetto all'utente/cittadino, di mero scambio paritetico tra impresa e cliente.
- Diverso meccanismo di erogazione dei servizi prodotti, cessione o scambio atipico per la pubblica amministrazione, scambio tipico di mercato per le imprese.
- Maggiore difficoltà di valutazione dei risultati ottenuti nell'amministrazione pubblica, derivante dall'elevata difficoltà di delimitare le finalità perseguite.

Da questi elementi caratteristici risulta evidente l'esistenza di un sistema di vincoli amministrativi sostanzialmente diverso rispetto a quello dell'amministrazione privata.

Riassumendo quanto evidenziato nelle pagine precedenti è possibile affermare che negli ultimi anni, all'interno della pubblica amministrazione, si vada affermando il modello del "New Public Management"³⁴ che supera la visione unicamente burocratica dello Stato e promuove logiche e principi manageriali tradizionalmente applicati nel settore privato.

Il settore privato che è riassumibile nelle tre ³⁵"e", economia, efficienza ed efficacia, viene considerato più adatto nello svolgimento di attività, nell'innovazione, nel replicare casi di successo, nell'adattarsi ai cambiamenti con maggiore rapidità e nell'abbandonare attività obsolete.

Si è inoltre diffusa e radicata l'idea secondo la quale mondo pubblico e privato si muovano all'interno di un'unica area, quella delle "organizzazioni

³⁴ Il termine "New public management" è stato coniato da C.Hood nel 1991 per indicare un modello di gestione che, ispirandosi al principio di efficienza, promuove l'applicazione al contesto pubblico degli strumenti propri del settore privato.

³⁵ Drucker, P.F (1967). The effective executive: The definitive guide to getting the right things done. Harper & Row.

complesse” che è stata definita da Sabino Cassese “arena pubblica”³⁶, uno spazio nel quale avviene l’interscambio Stato – Società.

Secondo questa linea di pensiero, cade così la demarcazione tra area pubblica e privata, e ne è nata una nella quale tutte le organizzazioni sono in relazione tra loro, con reciproche contaminazioni e costanti interscambi.

Tutto questo senza dimenticare le indubbie differenze che rendono peculiare l’azione dell’amministrazione pubblica rispetto all’azienda privata.

In particolare, si fa riferimento alla pluralità di bisogni a cui la pubblica amministrazione è chiamata a dare risposte e alle molteplici prospettive che devono essere tenute in considerazione nell’agire delle istituzioni pubbliche³⁷.

Tra queste, le più rilevanti sono “il mercato”, competitivo e in costante mutamento nel settore privato, e “monopolistico” e tutelato dalle perturbazioni tipiche del mercato, quello pubblico.

È evidente, pertanto, che l’organizzazione e il suo management, pur impegnati nella ricerca di miglioramenti, non risentono in modo pressante della legge della concorrenza.

È altrettanto evidente che, per questo motivo, le innovazioni all’interno della Pubblica amministrazione hanno seguito un percorso più lento e meno incisivo.

Per concludere, un’altra sostanziale differenza nel mercato risiede nella costante ricerca del profitto da una parte e il tipico perseguimento di finalità sociali, che in casi eclatanti si trasforma erogazione di servizi gratuiti, dall’altra.

³⁶ S.Cassese, L’arena Pubblica, Nuovi paradigmi per lo Stato, Rivista trimestrale diritto pubblico (2001).

³⁷ Di Giuseppe A., Noto G. (2015). Public Administration and private enterprises. A comparison between two worlds. Rivista italiana di Ragioneria e di Economia aziendale.

Questo, inevitabilmente pone un affrancamento delle politiche pubbliche dalle logiche prettamente di mercato. Un punto di raccordo tra gli obiettivi dell'una e dell'altra può essere ricercato in quelli di crescita e di successo, nella quantità e qualità dei servizi offerti alla cittadinanza.³⁸

³⁸ Colosimo, A. A., Coretti, A. E., & Corritore M. P. Analogie e differenze tra impresa e pubblica amministrazione nell'era della globalizzazione.

CAPITOLO 2 - LA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

1 - Introduzione

La comunicazione istituzionale è inserita all'interno di una disciplina più ampia che è quella della comunicazione pubblica, insieme ad essa troviamo poi la comunicazione politica e la comunicazione di solidarietà sociale che non saranno tra i protagonisti del presente elaborato.

Un'importante fonte normativa da cui è possibile partire per definire la comunicazione istituzionale è la legge 150/2000³⁹.

La legge indica al suo interno tre ambiti principali di applicazione della comunicazione istituzionale:

- L'attività di informazione ai mezzi di comunicazione di massa attraverso la stampa audiovisiva e attraverso strumenti telematici;
- La comunicazione esterna rivolta ai cittadini, alle comunità o ad altri Enti attraverso ogni modalità tecnica e organizzativa;
- La comunicazione interna realizzata nell'ambito di ciascun Ente.

Tra queste, ai fini di una migliore comprensione dell'elaborato, verrà considerata unicamente la comunicazione esterna, ovvero quella tra pubblica amministrazione e cittadini.

Di essa, in particolare, verranno analizzate le finalità principali, le fonti normative che la regolano e le attività svolte in questo ambito da parte delle Istituzioni.

³⁹ Legge 7 giugno 2000 n.150. Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni.

Verrà evidenziato come un efficace utilizzo della comunicazione istituzionale possa fornire la conoscenza delle disposizioni normative, illustrare le attività istituzionali, promuovere l'accesso e l'utilizzo dei servizi pubblici, agevolare la conoscenza di temi di rilevanza e di interesse pubblico e sociale, sostenere la semplificazione delle procedure e la modernizzazione degli apparati burocratici, migliorare l'immagine delle amministrazioni pubbliche e favorire la partecipazione dei cittadini.

Roberto Grandi definisce la comunicazione istituzionale comune “una comunicazione realizzata da una Pubblica Amministrazione che, utilizzando tutti i media a disposizione, pubblicizza presso le diverse tipologie di pubblici, interni ed esterni, la produzione normativa, le attività, le funzioni, l'identità e il punto di vista dell'Ente al fine di garantire ai cittadini il pieno diritto all'informazione, costruire e rafforzare l'immagine dell'Ente pubblico, offrire ai cittadini la possibilità di esprimere in maniera attiva e sostanziale i diritti di cittadinanza per giungere ad una amministrazione condivisa e produrre un cambiamento nella cultura dell'amministrazione pubblica.”⁴⁰

Questa è una definizione particolarmente chiarificatrice sulla comunicazione istituzionale, sui suoi ambiti di applicazione e sulle normative che ne regolano il funzionamento.

Anche Nicoletta Levi ribadisce la centralità della comunicazione istituzionale come strumento di tutela dei diritti dei cittadini nei confronti delle pubbliche amministrazioni e come opportunità per le pubbliche amministrazioni di migliorare i processi di organizzazione del valore e della qualità dei servizi.⁴¹

Questo è tanto più vero se si considera che i processi comunicativi, nella società attuale, sempre più interdipendente, complessa e connessa, diventano parte

⁴⁰ Roberto, G. (2002). *La comunicazione pubblica. Teorie, casi*. Carocci Editore.

⁴¹ Levi, N. (2003). *Essere e fare: persone e modelli di comunicazione pubblica*. Urp, questo sconosciuto, ricerche e percorsi della comunicazione pubblica in Emilia-Romagna. Clueb.

essenziale del processo amministrativo, fondamentale strumento a garanzia dell'efficienza e dell'efficacia degli interventi.

Per attuare concretamente tutto ciò, la pubblica amministrazione deve essere disposta ad “assumere” a tutti gli effetti gli utenti esterni, i cittadini, quali misuratori, indicatori sulla qualità dei servizi erogati.

Le comunità, sempre più, esprimono un reale bisogno di manifestare elementi di partecipazione alle politiche pubbliche attraverso strumenti che superino la mera rappresentanza.

La comunicazione istituzionale non deve solamente convincere l'opinione pubblica di una tesi volta, ad esempio, alla modifica di un comportamento ritenuto da correggere. Al contrario, la comunicazione istituzionale deve dare conoscenza e consapevolezza alla cittadinanza in merito a tematiche di interesse collettivo come la tutela dell'ambiente, il lavoro, l'istruzione, la povertà, la sanità, la previdenza ecc., quali occasioni di confronto, condivisione e quindi di collaborazione reciproca.

Il coinvolgimento attivo dei portatori di interesse è alla base della legittimazione politica e, contemporaneamente, risulta fondamentale per misurare costantemente le qualità degli interventi delle amministrazioni pubbliche e dei servizi da questa erogati.

In precedenza, è stato ribadito come la comunicazione istituzionale possa essere definita come primo passo verso un processo maggiormente partecipativo. Si può forse andare oltre come sottolineato in “Comunicazione istituzionale” di Daniela Burchielli.⁴²

La comunicazione istituzionale è partecipazione e la partecipazione è comunicazione, un'interpretazione ampia e completa della comunicazione stessa.

⁴² Burchielli, D. (2011). La comunicazione istituzionale. *La comunicazione istituzionale*.

Non più una comunicazione univoca in cui emittente e ricevente rimangono sempre gli stessi senza mai “scambiarsi di posto”, si tratta di una relazione ad una sola via.

Si può parlare invece di vera comunicazione istituzionale che stimola la partecipazione nel caso in cui si verifichi un interscambio tra i ruoli in un ciclo sostanzialmente aperto.

La relazione in questo caso è a due vie, i cittadini forniscono un feedback, inviano stimoli all'emittente rispetto a quanto è stato comunicato e inviano segnali di richiesta di ascolto e consultazione.

Non solo quindi informazione, ovvero azioni che si limitino a lanciare messaggi senza prevedere alcuna verifica della ricezione da parte dei destinatari come potrebbe essere, ad esempio, nel caso dell'affissione di manifesti in luoghi pubblici.

Vere e proprie azioni comunicative prevedono invece maggiore lavoro.

La verifica del recepimento dell'informazione resa pubblica e l'analisi sulla avvenuta decodifica da parte del destinatario sono solo alcuni dei passaggi da effettuare per analizzare un percorso comunicativo.

La decodifica è proprio il feedback che il cittadino invia alla pubblica amministrazione, il cittadino diventa così emittente di una nuova informazione.

Da quanto descritto in precedenza si comprende per quale motivo la comunicazione sia partecipazione. Cardini della partecipazione, raggiungibili attraverso la comunicazione, sono l'informazione, l'ascolto e il coinvolgimento.

2 – Evoluzione storica.

Non c'è futuro senza passato. Quanto viviamo oggi è il frutto di assetti mutuati da esperienze passate.

È quindi rilevante contestualizzare la comunicazione istituzionale pubblica all'interno di una sua evoluzione storica.

Come ben descritto all'interno del volume di Stefano Rolando "Teorie e tecniche della comunicazione pubblica"⁴³, è possibile sostenere che la comunicazione pubblica ha radici molto antiche.

Per migliaia di anni, prima dell'avvento dei mezzi di stampa prima, dei media a distanza poi e infine della comunicazione in rete, la comunicazione pubblica, non solo politica, è stata affidata ai simboli e all'arte.

La comunicazione pubblica ha antichi e consolidati sviluppi che percorrono tutta la storia e che prescindono dai mezzi utilizzati. Essa si evolve costantemente da secoli adattandosi alle culture e ai sistemi giuridici di paesi e popoli diversi, con conflitto tra potere politico e servizio allo Stato, con l'uso di strategie di immagine e di reputazione e con il patto di ascolto tra potere e società.

Non esiste forma di governo, per quanto antica, che non abbia agito sulla comunicazione del potere, della parola scritta e orale, dall'immagine all'elaborazione artistica, dalle forme delle costruzioni a quelle delle città.

Gli esempi tra i poteri civili sono molteplici e possono risalire a tempi molto antichi.

Tutto ciò è valido, ad esempio, sin dall'età romana, epoca durante la quale anche secondo la studiosa romanista presso l'Università di Parigi Claudia Noatti⁴⁴, è possibile attingere a norme di comportamento nella sfera comunicativa dalla quale è possibile riprendere utili spunti.

⁴³ Rolando, S. (Ed.). (2011). *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica*. Rizzoli Etas.

⁴⁴ La mise en scène du pouvoir. Comunicazione, Stato, identità nell'antica Roma, colloquio con Claudia Moatti in Italia – Europa, identità e comunicazione, a cura di S.Rolando e E.Lio, Milano, 2000.

Secondo la studiosa, Roma, l'Impero Romano, aveva connaturata in sé la comunicazione come esercizio di potere.

Se pure non vi sia alcuna traccia di istituzioni deputate a svolgere funzioni in questo campo, il ruolo del rituale politico e della retorica ci inducono a pensare che la comunicazione abbia giocato un ruolo fondamentale senza che fosse necessario reperire espliciti riferimenti.

Anche a quel tempo, la comunicazione non era intesa unicamente come retorica del potere ma anche rispondente a diversi bisogni come la costruzione del consenso, l'informazione o l'espressione dell'opinione.

Gli spazi di divertimento, i teatri, gli anfiteatri e i circhi, furono in questo senso luoghi importanti di scambio tra governo e cittadini, tra princeps e plebe.

Ad esempio, tali luoghi, possono esprimere la generosità o il messaggio politico di colui che ne ha finanziato la realizzazione. Il popolo poi, riunitosi per assistere all'attrattiva o ad uno spettacolo, vi troverà l'occasione per manifestare la propria opinione.

Nelle "Storie", Tacito descrive come questi fossero luoghi "ove si scatena la libertà del popolo senza ritegno".

Per forza di cose, la comunicazione pubblica nell'era pre – mediatica ha i suoi luoghi, che non sono solamente i luoghi di spettacolo.

Vi erano altri luoghi di comunicazione, ad esempio la domus aristocratica, in cui si svolgeva una buona parte dell'attività politica locale. I clienti venivano ricevuti per la "salutatio", qui i giuristi davano consulto, qui venivano ricevuti gli altri senatori, le delegazioni e gli ospiti stranieri. La casa rifletteva la dignitas del suo proprietario, la casa era il luogo della comunicazione e di servizio.

Sarebbe impossibile e dispersivo per una razionale redazione di questo elaborato e per le finalità che lo stesso si è prefisso, di analizzare tutte le tipologie e le modalità di comunicazione sviluppatesi nei secoli.

Per comodità narrativa e per esemplificazione si è scelta l'epoca romana, si passerà ora ad analizzare l'epoca che ha dato vita alla comunicazione pubblica comunemente intesa: il '900.⁴⁵

Proprio in quest'epoca nasce appunto il termine "comunicazione pubblica", un'epoca segnata da vicende cruente, contrapposte e totalitarie vissute contemporaneamente da moltissimi paesi e popolazioni.

Quest'epoca farà percepire come le armi e le parole possano manifestarsi con la stessa forza attraverso gli strumenti della comunicazione e della propaganda.

La parola "comunicazione" appartiene alla seconda metà del secolo; nel corso della prima metà del '900 il contenuto di questa disciplina è espresso da stati e governi attraverso i concetti di informazione e/o di propaganda.

Ministero dell'Informazione o Ministero della Propaganda sono infatti le espressioni prevalenti per connotare le istituzioni deputate a questo scopo fino alla fine della Seconda guerra mondiale.

Partiti e movimenti politici hanno riconosciuto tardi il concetto di comunicazione e ciò è avvenuto dopo gli efficaci esperimenti della disciplina attuati dal sistema delle imprese private.

Nel corso della prima metà del '900, il termine propaganda non assume connotazione negativa, la parte che attua strategie propagandistiche presuppone ed è convinta di comunicare la verità e di avere il dovere di divulgarla.

Per propaganda si intende la tendenza a rivolgersi ai cittadini, all'elettorato, per fornire informazioni utili ad inquadrare il proprio posizionamento politico in merito a differenti tematiche, criticare quello della parte avversa e per ricreare consenso, soprattutto elettorale.

⁴⁵ Rolando, S. (Ed.). (2011). *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica*. Rizzoli Etas.

In diversi casi, la comunicazione si era rivelata determinante proprio per il successo nella Seconda guerra mondiale anche grazie all'utilizzo di strutture specializzate nel campo e, per questo motivo, è stata da alcuni stati così premiata e incentivata.

Molti di quegli organi un tempo fondamentali dal punto di vista della propaganda oggi non esistono più o hanno modificato il proprio meccanismo di funzionamento.

In Gran Bretagna, fino al 2012, conservava il proprio nominativo originale il COI, ovvero il Central Office of Information. Questo Ente svolgeva funzione di agenzia comunicativa integrata per conto del Governo e di altre istituzioni pubbliche. Compiti attualmente svolti da diversi altri Enti quali il Cabinet Office, il Government Communications Headquarters e il Government Communications Service.

Altri paesi hanno seguito quel modello, mantenendo tuttavia il controllo politico sulla sua attività e sulla sua conduzione. Ne è un esempio il governo francese dove si verifica stretta connessione tra comunicazione, campagna elettorale e gestione dei sondaggi sull'opinione pubblica.

La Germania, dopo la guerra, ha cancellato il Ministero della propaganda, che sotto la guida di Joseph Goebbels aveva costruito la forma e l'immagine della macchina del nazismo, e lo ha sostituito con un centro di rapporti con la stampa.

Nel tempo questo centro ha creato una forte attività comunicativa che presidia la divulgazione delle leggi e svolge un attento ruolo anche nella comunicazione internazionale del paese.

In Italia, il fascismo, ha dedicato molta attenzione alla comunicazione e all'innovazione mediatica, dalle radio al cinema, attraverso particolari studi e strategie, a partire dagli anni '30, ha agito attraverso il Ministero della Cultura Popolare (MINCULPOP) che censurava i giornali, dettava la linea ai media e

accentrava a sé una forte attività propagandistica. La fine della guerra e del fascismo cancellò quella struttura ministeriale.

Successivamente, la nuova costituzione repubblicana affidò alla politica e ai media, che nel frattempo avevano riacquisito libertà, la funzione comunicativa.

È possibile affermare che in questo modo venne rallentato il processo, già acquisito in altri paesi europei, di una funzione comunicativa gestita direttamente da parte delle Istituzioni. Non dai vertici politici di quella stessa Istituzione, bensì dalle Istituzioni in quanto tali.

Tutto ciò iniziò a svilupparsi solamente a partire dai primi anni '90, anche se il settore è rimasto privo di una regia unitaria, utile a processi di razionalizzazione e di innovazione, e governato in modo piuttosto frammentario e autonomo da parte delle singole amministrazioni a fronte delle indicazioni generali delle normative nazionali e dei vincoli di bilancio.

Per sintetizzare, la comunicazione istituzionale e il suo sviluppo nel corso del XX° secolo è chiarificatore quanto scritto da Alex Carey nel saggio di ricerca universitaria "Taking the risk out of democracy; corporate propaganda vs freedom and liberty"⁴⁶.

“Il XX° secolo è stato caratterizzato da tre sviluppi di grande importanza politica; la crescita della democrazia, la crescita del potere economico e la crescita della propaganda per proteggere il potere economico della democrazia. In questo secolo la propaganda è stata impiegata quale strumento essenziale, ad esempio, durante i conflitti mondiali. Il senso propagandistico ha assunto significato soprattutto per quanto riguarda il nuovo rapporto tra massa e potere in tempi durante i quali l'innovazione tecnologica ha creato modi e luoghi assai amplificati e semplificati di esercizio.”

⁴⁶ A.Carey, Taking the risk out of democracy:Corporate propaganda versus freedom and liberty, University of Illinois Press, Champaign 1997.

“Anche coloro le cui attitudini verso l’opinione pubblica nella politica non erano cambiate, si resero conto della necessità di imparare i meccanismi della comunicazione pacifica attraverso la propaganda. Con un esteso diritto di voto e una popolazione in crescita, stava diventando ormai troppo costoso fare qualunque altra cosa... I politici dovevano interessarsi alla propaganda.”⁴⁷

Il ventesimo secolo ha sperimentato, per due volte, attraverso le guerre mondiali, la moltiplicazione dello scenario di potere, trasferendo alla politica un potente strumento che era stato un legittimo mezzo di organizzazione dei processi commerciali legati alla necessità di conquistare e gestire i mercati all’interno delle logiche dell’impresa privata.

Rispetto a questa eredità, l’evoluzione della materia ha caratteristiche differenti nell’organizzazione costituzionale e di cultura amministrativa dei diversi stati.

Si potrebbe scrivere diversamente non solo per quanto riguarda le differenti tradizioni nazionali, ma anche altrettanto per le differenti esperienze territoriali.

L’Europa non è mai stata al centro di vere e proprie politiche di “armonizzazione” e questo potrebbe essere proprio tra le volontà degli stati costituenti.

La scelta dell’Unione Europea, fondata a metà degli anni ’90 da 9 stati, tra i quali l’Italia e attualmente costituita da 27 stati, è sempre stata particolarmente prudente in materia di rappresentazione della stessa governance e dunque di una comunicazione che parte dall’idea che cresca costantemente la materia riguardante le decisioni comuni in merito a diverse tematiche quali il mercato, la concorrenza, la moneta, la sicurezza, l’agricoltura ecc.

⁴⁷ T.H. Qualter, *Opinion control in the democracies*, Macmillan, London 1985.

L'idea, il fine di base, è quello di lasciare ciascun paese e quindi ciascun governo libero di adattare al proprio contesto nazionale il modo migliore per raccontare tali argomenti

Ancora oggi, dunque, dobbiamo considerare la comunicazione pubblica istituzionale un campo in cui vige una certa autonomia delle nazioni che appartengono all'Unione Europea.

All'interno di ciascuna nazione, inoltre, fanno da guida ai diversi approcci alla comunicazione le fonti di diritto pubblico che ciascun paese ha scelto in base alla propria storia e alle proprie tradizioni.

Questo in base alla maggiore o minore propensione federalistica o autonomistica, la propria visione in merito al decentramento dei poteri, ai principi che regolano i sistemi amministrativi e ancora ai poteri affidati alle istituzioni intermedie come regioni, comuni ecc.

In futuro, alle nuove generazioni sarà forse affidato il ruolo di rendere l'unione europea un grande soggetto unitario internazionale al quale sia consentito di avere capacità negoziale al pari dei grandi soggetti mondiali.

La comunicazione, in tutto ciò, gioca un ruolo fondamentale e complesso poiché portatrice di libertà sostanziale, di trasparenza dei processi pubblici, di etica pubblica e di utilità dell'informazione costituita da chiarezza delle norme, accessibilità dei servizi e delle strutture.

Nelle pubbliche amministrazioni italiane, per molti anni è prevalsa una filosofia tendente al "silenzio e al segreto", ovvero un principio al riparo dalle istanze dei cittadini e delle responsabilità di comunicazione e spiegazione di determinati provvedimenti e azioni.

La tendenza iniziò ad invertirsi a partire dal 1990, con l'approvazione della legge 241 recante "Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di

diritto di accesso ai documenti amministrativi.”⁴⁸che, tra i provvedimenti più significativi, normò l’obbligo della trasparenza e dell’accesso agli atti riducendo i bisogni di segretezza a fattispecie da individuare caso per caso.

Un altro importante passo verrà compiuto dieci anni più tardi quando il Parlamento approvò una legge generale sull’obbligo per le pubbliche amministrazioni di dotarsi di strumenti organizzativi, procedure e percorsi formativi per i propri dipendenti in materia di informazione e comunicazione pubblica.

La legge era la 150 del 2000 recante “Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni.”

A distanza di venti anni, questa legge è ancora oggi un punto di riferimento per le pubbliche amministrazioni italiane, seppure, nel frattempo, si siano verificati eventi di grande portata, siano maturati nuovi bisogni e nuove opportunità soprattutto per effetto della rapida e totalizzante evoluzione tecnologica che ha creato nuovi prodotti ed enormemente esteso quello che viene definito comunemente come spazio, ambito pubblico.

Di seguito verrà brevemente passata in rassegna l’evoluzione della realtà in questo senso.

È possibile evidenziare tre stagioni evolutive che hanno caratterizzato la storia della comunicazione pubblica italiana all’interno delle istituzioni e degli enti pubblici.⁴⁹

⁴⁸ Legge 7 agosto 1990, n. 241 recante “Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi.

⁴⁹ Quanto fa seguito è contenuto nel paragrafo “Le tre età della comunicazione pubblica”, in Rolando, S. (2010). *La comunicazione pubblica per una grande società*. ETAS.

Una prima epoca può essere definita come quella della “Comunicazione anagrafica”. Questa si limita a spiegare sé stessa. Un periodo durante il quale la pubblica amministrazione “acquisisce diritto di parola”.

In questa fase agiscono, a macchia di leopardo, strutture sperimentali, legittimate da vertici politici che intuiscono il bisogno di cambiamento.

Una seconda età è quella della “Comunicazione di servizio”, incentrata sulla spiegazione delle norme e sul come creare condizioni di accesso ai servizi.

La parola della pubblica amministrazione parte dalla domanda dell’utenza.

Si iniziano ad intravedere le prime applicazioni di tecniche di marketing, di misurabilità della soddisfazione del cittadino e dell’efficacia dei servizi offerti. Le tecniche di comunicazione si avvicinano rispetto a quelle del mondo aziendale privato. È proprio in questa fase che trova attuazione la legge 150/2000.

La terza età è quella della comunicazione per identità, competitiva e solidale. Lo scopo ultimo è quello di accompagnare la società per affrontare bisogni evoluti.

Pubblica amministrazione e mondo aziendale scoprono che tra loro non esistono differenze poi così insormontabili ma entrambe possono interagire e cooperare tra loro.

Nasce e si sviluppa il fondamentale concetto di pubblica utilità, conseguenza del principio di sussidiarietà. L’aggettivo pubblico in questo caso assume il significato “di tutti”.

La filiera della responsabilità in questo caso coinvolge ancora di più i vertici politici e amministrativi ma vede anche l’ingresso in campo della responsabilità sociale e di molti altri soggetti portatori di interessi. Nasce e si sviluppa inoltre il concetto di co – decisionalità, ovvero di compartecipazione alle decisioni e agli indirizzi da prendere nella gestione e per lo sviluppo di un certo territorio.

Chiunque si trovi ad operare oggi nell'ambito della terza epoca non abbandona, al contrario, prosegue nell'operare anche secondo i concetti fondanti delle prime due fasi.

3 – Obiettivi e finalità.

Come descritto in precedenza, per comunicazione istituzionale si intende quell'area della comunicazione pubblica all'interno della quale, Enti Governativi e tutte le articolazioni dello Stato operano per informare il pubblico, i cittadini, fruitori potenzialmente interessati e promuovere l'immagine dell'istituzione stessa.

Nella natura della comunicazione istituzionale, tra i suoi compiti fondamentali troviamo⁵⁰:

- La garanzia del confronto attorno alla quale ruotano la formazione del consenso, dei processi legislativi e di governo;
- La legittimazione e la spiegazione di norme e regolamenti;
- Dare attuazione alle determinazioni giuridiche nel quadro delle politiche pubbliche.

Analizziamo di seguito, attraverso alcuni esempi, alcuni tra gli obiettivi più rilevanti e significativi che la pubblica amministrazione, attraverso la comunicazione istituzionale, deve porsi per essere sempre più utile ed efficace nei confronti dei cittadini.

Il processo non può che prendere il via con la fase dell'ascolto, imprescindibile in un contesto all'interno del quale è diventato fondamentale porsi come sistema "aperto".

⁵⁰ Rolando, S. (Ed.). (2011). *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica*. Rizzoli Etas.

L'ambiente esterno, disomogeneo, frazionato, portatore di interessi ed esigenze diversificate, ha sempre più bisogno e si aspetta relazioni e approcci nuovi.

È fondamentale che un processo di comunicazione attuale e conforme al nuovo contesto sociale, parta dall'ascolto dell'ambiente esterno attraverso una valutazione empirica della situazione in cui l'organizzazione opera anche attraverso lo sviluppo di strutture organizzative adeguate.

Come è possibile riuscire a raggiungere tale obiettivo? Una prima risposta potrebbe essere quella offerta a livello normativo per la creazione, all'interno delle istituzioni, di servizi specializzati nei rapporti con l'esterno, sia online che offline, non quali "semplici" servizi di informazione o di comunicazione ma anche quali centri di acquisizione informazioni provenienti dall'ambiente esterno stesso.

Questi centri sarebbero in grado di rendere consapevoli gli attori amministrativi in merito ai problemi e alle tendenze in atto in modo tale da prendere decisioni puntuali con maggiore cognizione di causa e predisporre i necessari meccanismi interni per farvi fronte.

Ciascuna Istituzione deve dotarsi di una propria organizzazione che si dimostri idonea a conoscere e acquisire informazioni.

Molte opportunità, senza alcun dubbio, possono arrivare dalle nuove tecnologie. Proprio queste ultime consentono di sviluppare sistemi che possano offrire un reale supporto al processo decisionale. Sistemi di cui si tratterà con maggiore approfondimento nel corso dei prossimi capitoli.

Sarà senz'altro fondamentale, per raggiungere il fine indicato in precedenza, predisporre percorsi di analisi dei dati che siano in grado di rendere chiare le caratteristiche dei soggetti che operano all'interno dell'ambiente esterno e le variabili che li caratterizzano e che ne definiscono i comportamenti.

I sondaggi e le analisi, condotte esternamente o internamente, sono utili strumenti che affiancano gli amministratori e rappresentano la domanda sociale attuale e futura.

L'attenzione delle Istituzioni verso l'ambiente di pertinenza e la disponibilità all'attenzione significano intraprendere un passaggio tra il principio di prestazione a quello di relazione.

Vengono così privilegiati i processi interattivi, le relazioni interpersonali e le capacità comunicative.

L'ascolto rappresenta una prima fase di avvicinamento verso un'informazione più chiara ed esauriente e quindi maggiormente democratica e trasparente.

I poteri pubblici sono chiamati a fornire maggiori informazioni e a garantire che queste ultime vengano trasmesse con criteri che assumano massima accessibilità e comprensione.

Le pubbliche amministrazioni, come spesso viene sottolineato, devono mettersi al servizio del cittadino, devono essere quindi di facile accesso, orientate all'utente e al servizio da rendere a quest'ultimo.

La customer satisfaction deve essere un obiettivo dell'azione pubblica e un criterio della qualità dei servizi prestati.

Un altro ambito nel quale la comunicazione istituzionale riveste enorme importanza e che questa osserva quale obiettivo e fine da raggiungere, è la comunicazione della situazione di crisi.

Negli ultimi anni la comunicazione della crisi e delle emergenze ha assunto per le istituzioni un'importanza sempre maggiore in conseguenza del peso che queste rivestono nella collettività in termini di effetti sociali ed economici e degli effetti che i mezzi dell'informazione di massa generano sulla diffusione delle informazioni.

La gamma delle situazioni di potenziale emergenza è molto ampia e negli ultimi anni abbiamo percepito direttamente come queste, molto spesso,

prevarichino i confini regionali e nazionali. In poche parole, viviamo in quella che il sociologo Ulrich Beck definisce in un suo saggio “La società del Rischio”.⁵¹

Per questi motivi, anche e soprattutto le pubbliche amministrazioni vivono nella sempre più pressante esigenza di strutture addette a fronteggiare la crisi anche e soprattutto dal punto di vista della comunicazione.

Questo perché, in primo luogo, la velocità di diffusione delle informazioni è sempre maggiore, soprattutto attraverso il web che trasporta istantaneamente una moltitudine di testi, immagini, emozioni e suggestioni.

Le istituzioni che non sono dotate di strutture rapide, quindi, perdono il polso della situazione e rimangono invischiata tra le tantissime fonti a disposizione non riuscendo a piazzarsi tra quelle autorevoli e affidabili.

Il cittadino, sempre di più, si aspetta, attende, informazioni rapide ed esplicative da parte della pubblica amministrazione.

È possibile, per soddisfare a pieno tale bisogno, redigere e sperimentare dei piani e delle strategie di intervento.⁵² Sarà necessario elaborare un piano di comunicazione di crisi che viene sintetizzata in breve, di seguito.⁵³

È fondamentale l'esercitazione⁵⁴: simulare una crisi o un'emergenza aiuta a verificare e correggere quanto pianificato. In secondo luogo, sarà altrettanto fondamentale stringere una rete di comunicatori interconnessi tra loro.

⁵¹ U.Beck, La società del Rischio, Carocci, Roma 2000.

⁵² Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 3 dicembre 2008, “Indirizzi operativi per la gestione delle emergenze.

⁵³ M.Padula, Crisis Communication, Come comunicare le emergenze, Effata Editrice, Cantalupa (TO) 2005.

⁵⁴ L. Norsa, Crisis Management, (2002) Insigna.

Questa rete potrà comprendere figure tra le istituzioni, i media, rappresentanti della società civile e degli ordini professionali.

La qualità dei contenuti diffusi è un altro fattore fondamentale. Alcune tra le basi per garantire sono la qualità dei contenuti, la veridicità, l'efficacia, l'utilità e la velocità, quest'ultima primaria nell'anticipazione di fonti non ufficiali, dunque non attendibili.

Altre caratteristiche da non trascurare sono la coerenza, l'esattezza e la puntualità. Se ci si affretta a rendere noti determinati aspetti di una notizia senza averne chiare tutte le sfaccettature si rischia di generare confusione, così come attendere eccessivo tempo rischia di agevolare la diffusione di notizie non ufficiali o false.

Le informazioni dovranno essere inoltre costanti. Il vuoto di informazione genera sospetto.

Anche monitorare e verificare i feedback dei cittadini si rivela un aspetto cruciale nell'orientare le risposte operative e la conseguente diffusione di informazioni.

Altro aspetto da non trascurare è l'etica dell'informazione. Per garantirla, ad esempio, è utile mantenere trasparenza nei comportamenti, disponibilità a fornire dati, cifre e ogni altro aspetto potenzialmente utile a comprendere cause e origini dell'emergenza.

La comunicazione istituzionale tra i suoi obiettivi principali può avere inoltre quello di azione di branding. Cosa si intende? Il branding comprende tutte quelle operazioni di comunicazione volte alla generazione di valore. Un aspetto fondamentale anche per una pubblica amministrazione in molti ambiti della sua attività e delle sue competenze.

Ad esempio, il marketing e la comunicazione possono svolgere un ruolo di primo piano nell'attività di prevenzione indiretta dei comportamenti indesiderabili quali l'abuso di droga, alcool o la scorretta alimentazione.

Campagne di comunicazione efficaci, ad esempio in ambito sanitario, possono far raggiungere l'obiettivo di diffondere responsabilità e conoscenza, sviluppando tra le persone un inestimabile valore preventivo.

L'attività in questione non è affatto semplice in quanto prevede di modificare comportamenti e pensieri radicati tra le persone.

La comunicazione istituzionale, in questo senso, riveste proprio questo ruolo complesso: influire sui comportamenti e sugli atteggiamenti delle persone.

Una strategia di marketing pubblico, quindi, può e deve lavorare per invertire comportamenti diffusi negativi al fine di migliorare la qualità di vita di una comunità.

Altro ambito nel quale la comunicazione pubblica può e deve fare molto è quello della competitività territoriale.⁵⁵ Cosa si intende per marketing territoriale?

Questa disciplina ruota attorno alla capacità di trattenere risorse economiche e umane sul territorio e di saper attrarre queste stesse risorse anche dall'esterno, in concorrenza con altri territori, di accogliere nuove imprese, di far arrivare nuovi turisti per visitare una determinata area, di far mettere a terra nuovi investimenti pubblici e privati e di far qui stabilire nuovi residenti.

L'attrattività è un obiettivo strategico da conseguire attorno ad una identità definita che, attraverso una comunicazione sapiente, porterà ai risultati attesi.

Il turismo e l'attrazione di turisti sono tra gli esempi più chiari degli effetti generati dall'attrattività. Questa è costituita da coesione del territorio, qualità delle infrastrutture, attività imprenditoriali deputate a completare l'offerta di servizi.

⁵⁵ T. Pencarelli, G.L. Gregori, *Comunicazione e Branding delle destinazioni turistiche. Una prospettiva managerial*, Franco Angeli, Milano, 2009.

La responsabilità della vocazione turistica è in capo alle amministrazioni comunali che governano un determinato territorio e inoltre, l'attrazione di turisti è per molti governi locali una voce determinante nella generazione di ricchezza, una guida dello sviluppo che produce i risultati attesi se attuata in concerto con tutte le categorie produttive e sociali.

4 – Gli strumenti della comunicazione istituzionale.

Negli ultimi anni, una comunicazione sempre più istantanea, integrata e interattiva che consente, nel caso del mondo dell'impresa privata⁵⁶, al consumatore, possibilità di scelta e intervento illimitati, ha sortito effetti anche nell'ambito della comunicazione pubblica.

Tra le istituzioni e all'interno del settore pubblico è accertata la consapevolezza di essere sempre più interlocutori, destinatari e soprattutto fonti stesse.

Il processo di integrazione della comunicazione si è esteso dal rapporto tra imprese e istituzioni a quello tra istituzioni e cittadini, tra pubblico e privato, tra Stato e società civile.

L'istituzione pubblica ha la necessità perentoria di fare un uso avveduto della comunicazione e un utilizzo adeguato degli strumenti a disposizione, ancor più rispetto al mondo delle imprese private.

Questo perché se dal punto di vista dell'impresa, un uso scorretto della comunicazione può causare perdita di credibilità, profitti e competitività, dall'altro lato,

⁵⁶ R.Fiocca, La comunicazione integrata nelle aziende, Egea, Milano, 1994.

all'interno delle istituzioni una perdita di credibilità minaccia la natura profonda del rapporto tra cittadino e istituzioni.⁵⁷ La motivazione stessa per quale esiste l'istituzione.⁵⁸

Da qui nasce la necessità di un uso intelligente e coerente di questa consapevolezza. Inoltre, è necessario che le teorie e le tecniche della comunicazione pubblica acquisiscano appunto consapevolezza, velocità e capacità di utilizzo e tecniche e strumenti integrati tra loro, già da tempo attuate dal mondo delle imprese private perché queste sono le modalità di comprensione alle quali i cittadini sono già stati abituati. Questo linguaggio risulta quindi particolarmente assimilabile e comprensibile.

Il sistema pubblico deve necessariamente saper interpretare le caratteristiche di questa nuova domanda e delle aspettative di servizio nonché saper adottare metodologie e strumenti della comunicazione integrata di impresa pur differenziandosi con l'unicità delle proprie finalità.

Lo scambio istituzione – cittadino è, come detto, differente rispetto al rapporto impresa – consumatore.

Per comunicazione integrata nel settore pubblico si intende il processo che integra il presidio e la gestione dei flussi comunicativi dell'istituzione, indirizzandoli in modo coerente ai pubblici di riferimento, secondo un piano ed una strategia, attraverso l'impiego di strumenti adeguati con finalità di raggiungere efficienza ed efficacia del processo comunicativo nel suo insieme.

Prima di analizzare gli strumenti utilizzati dalla comunicazione integrata è altrettanto importante procedere all'analisi dei pubblici di riferimento:⁵⁹

- Pubblici esterni di fruizione, i cittadini, nella veste di utenti dei servizi pubblici, destinatari di una comunicazione di servizio.

⁵⁷ S.Rolando, *Un paese spiegabile*, Etas, Milano, 1997.

⁵⁸ Rolando, S. (Ed.). (2004). *La comunicazione di pubblica utilità*(Vol. 1). FrancoAngeli.

⁵⁹ Rolando, S. (Ed.). (2011). *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica*. Rizzoli Etas.

- Pubblici esterni di negoziazione istituzionale, tutti gli altri enti destinatari di comunicazione interistituzionale.
- Pubblici esterni di concorrenzialità, ovvero altri enti pubblici, laddove anche nella pubblica amministrazione potrebbe sorgere il fenomeno della concorrenza.
- Pubblici esterni di negoziazione mercantile come fornitori di beni e servizi al settore pubblico, consulenti e tutti i partecipanti alle gare d'appalto.
- Pubblici interni a valenza organizzativa come, ad esempio, dipendenti e intero apparato della pubblica amministrazione e pubblici interni come, ad esempio, i parenti dei degenti di un ospedale o ancora i parenti degli studenti di un istituto scolastico.

La modalità di svolgimento di una campagna pubblica, sul piano tecnico, è molto simile rispetto ad una svolta nel settore privato sebbene debba rispettare ed essere contenuta all'interno di uno scenario normativo ben preciso.

Si partirà prendendo in esame gli strumenti tradizionali offline per poi dedicare spazio nel capitolo successivo al mondo online, strumento dal potenziale pressochè infinito, un ambiente vastissimo di comunicazione e scambio che rivoluziona il modo di fare marketing e di comunicare valore.⁶⁰

La pubblicità, ovvero una tecnica di comunicazione finalizzata, attraverso una serie di strumenti e strategie, alla commercializzazione di prodotti e servizi o veicolo di comunicazioni d'interesse sociale⁶¹, può essere attuata sia fisicamente come nel caso dei media cartacei o virtualmente, come nel caso dei social media.

Tradizionalmente è considerata lo strumento più adatto per raggiungere un mercato di massa. Tra i principali vantaggi possiamo far ricadere la

⁶⁰ G.Fiorentini, "La comunicazione integrata nella pubblica amministrazione", in R.Fiocca, La comunicazione integrata nelle aziende.

⁶¹ Fonte: Treccani.

possibilità di personalizzare il messaggio da inviare, la relazione pressoché diretta tra persone raggiunte ed entità dell'investimento (è importante determinare l'entità del costo per contatto), è possibile pianificare con tempi e modalità precise ed è possibile, inoltre, segmentare l'offerta grazie alle differenze dei fruitori dei vari media.

D'altro canto, la pubblicità è legata ad una visione meccanica della comunicazione in quanto viene fruita passivamente e in modo poco interattivo, in un momento nel quale la relazione biunivoca con il cittadino fruitore acquisisce enorme importanza, una relazione sempre più deve essere basata sul dialogo.

È inoltre particolarmente costosa nonostante la legge 150/2000, ne preveda, in caso di messaggi di utilità sociale, la totale gratuità.⁶²

Certamente la pubblicità in moltissimi casi è uno strumento fondamentale e imprescindibile. Si pensi a molteplici campagne di rilevanza sociale come, ad esempio, contro l'abuso di droga, di prevenzione delle malattie o ancora sulla guida sicura.

Nelle situazioni in cui le dimensioni del pubblico target che si vuole raggiungere sono molto estese, la pubblicità è e resta ancora lo strumento più efficace sebbene debba essere integrato con altri strumenti che articolino un messaggio più ampio e complesso.

La rassegna si concentra ora sugli strumenti di comunicazione diretta, ovvero quelli veicolati direttamente dal soggetto o dall'istituzione che vuole veicolare un determinato messaggio ai pubblici di riferimento.⁶³

⁶² Si veda l'articolo 3: Messaggi di utilità sociale, della legge 150 del 7 giugno 2000, che riconosce formalmente la gratuità dello spazio per messaggi che la stessa Presidenza del Consiglio dei Ministri determina come messaggi di utilità sociale, secondo certe modalità e limitazioni di tempo di trasmissione.

⁶³ Rolando, S. (Ed.). (2011). *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica*. Rizzoli Etas.

Si può partire dalla brochuristica, che, con le sue caratteristiche e in tutte le sue articolazioni, rientra all'interno di questa categoria.

Il vantaggio fondamentale è che la brochure consente di inviare messaggi molto precisi, ad esempio in merito ad una offerta di servizi, e può avere una durata nel tempo molto elevata.

La veicolazione della brochure è invece tra gli aspetti più complessi. Per attuarla nel migliore dei modi, infatti, è senza dubbio necessaria ottima conoscenza dei pubblici di riferimento.

Le modalità di distribuzione possono essere molteplici, dal contatto diretto, a quella postale o ancora alla possibile integrazione con altri media, ad esempio allegando la brochure ad un periodico.

La brochuristica non manca di caratteristiche limitanti e criticità, tra queste l'obsolescenza, con la conseguente necessità di aggiornamenti e ristampe in caso di qualsiasi modifica nel messaggio da recapitare.

Necessaria, inoltre, la gestione fisica di un magazzino e, non ultima, l'impossibilità di ottenere un feedback sulla qualità del messaggio a meno che questo non venga legato a promozioni specifiche che prevedano una qualsiasi forma di risposta.

Un'altra forma di comunicazione diretta potrebbe essere costituita dalla newsletter sebbene con lo sviluppo di internet ne sia stata attenuata l'efficacia offline.

Per newsletter si intendono tutti i notiziari, i bollettini o le riviste specializzate recapitate periodicamente presso un destinatario iscritto.

E proprio la periodicità è tra i grandi vantaggi di una newsletter grazie alla quale un certo iscritto rimane costantemente aggiornato in merito ad un determinato argomento. Inoltre, la newsletter consente maggiore contatto con

gli iscritti e gli interessati anche grazie a strumenti come le cartoline di abbonamento.

Tra le criticità, i costi, più elevati rispetto ad altre forme di comunicazione diretta, i tempi postali se offline e la necessità di un'organizzazione continua per rispettare la periodicità dichiarata.

Sempre tra gli strumenti di comunicazione offline più utilizzati troviamo senza dubbio le fiere e le mostre, un importante strumento di avvicinamento e incontro tra domanda e offerta, istituzioni e cittadini.

Tra i vantaggi, dunque, certamente troviamo la possibilità di instaurare un contatto diretto con i soggetti fruitori o potenziali tali di cui un determinato servizio.

Fra le criticità, la potenziale dispersione e l'affollamento.

Anche la convegnistica, ovvero tutto l'insieme di eventi, incontri, seminari, rappresenta un fondamentale strumento di comunicazione, anche e soprattutto per quanto riguarda l'ambito pubblico.

E proprio le istituzioni pubbliche utilizzano con frequenza questo strumento poiché capace di trattare temi maggiormente complessi con confronti e dibattiti, con la potenziale presenza dei media, della stampa e della televisione. Tutte caratteristiche molto utili allo scopo prefissato.

Tra i vantaggi del servirsi di questo strumento infatti troviamo la possibilità di approfondimento di un certo argomento, la potenziale sensibilizzazione dell'opinione pubblica anche grazie al coinvolgimento di soggetti "influenzatori" autorevoli ed esperti in materia con modalità tipiche delle relazioni pubbliche e non solo della comunicazione di servizio in senso stretto.

Fra le possibili criticità, la complessità della gestione di un evento simile e la necessità di integrazione con altri strumenti comunicativi.

Altro importante strumento di comunicazione diretta è senza dubbio il merchandising, che in ambito commerciale privato può essere definito come l'attività di promozione diretta sul punto vendita. Uno strumento non propriamente tipico della comunicazione pubblica, ma sempre più utilizzato da quest'ultima, efficace soprattutto se sottoposto ad una attenta analisi.

Per merchandising, specialmente nel settore pubblico, si intendono tutte quelle attività volte a personalizzare e a dare un'impronta particolare all'utilizzo degli spazi (Es. Ufficio Urp), al design degli ambienti, al comportamento del personale, alle uniformi, allo stile del materiale informativo fino alle comunicazioni di servizio.

Il tutto deve essere studiato per rendere il servizio offerto maggiormente agevole e apprezzabile.

La criticità maggiore sarà senza dubbio quella organizzativa ma è altrettanto vero che la tendenza sarà sempre più quella di mutuare dal mondo della comunicazione privata queste forme di comunicazione promozionale che facciano anche uso di questi strumenti.

Una menzione particolare meritano anche altri due strumenti molto specifici: le relazioni con la stampa e le sponsorizzazioni. Si tratta sì di strumenti ma anche e soprattutto di tecniche e modalità di fare comunicazione.

Le relazioni con la stampa costituiscono una fondamentale parte di indirizzo del piano di comunicazione integrata, soprattutto per gli aggiornamenti ai quali l'opinione pubblica è particolarmente sensibile che spesso poi coincidono proprio con quelli di cui tratta e si occupa una pubblica amministrazione.

La stampa gode ancora, in linea generale, di attendibilità e affidabilità da parte di una importante fetta della popolazione.

Questi media sono ancora percepiti come più obiettivi rispetto, ad esempio, ad un annuncio pubblicitario.

I media quali giornali, telegiornali e radio acquisiscono ancora maggiore rilevanza nei piccoli centri cittadini, lontani dall'attenzione dei grandi centri dell'informazione.

Affidarsi unicamente alla stampa presenta delle criticità in quanto quest'ultima è mossa da logiche molto differenti rispetto a quelle di una pubblica amministrazione.

Il mondo dei media, sensibile a regole di mercato, spesso prediligerà sottolineare elementi di criticità all'interno di una pubblica amministrazione ponendo l'amministrazione stessa in posizione difensiva.

Per questo motivo questo strumento, seppur utile, dovrà essere integrato con tutti o con parte degli altri presentati in questa rassegna.

La sponsorizzazione può assumere varia natura, ad esempio culturale o sportiva e costituire un importante luogo di incontro tra pubblico e privato che può portare a vantaggi reciproci.

Una sponsorizzazione può avere luogo durante molteplici occasioni, da una mostra d'arte a uno spettacolo musicale o sportivo.

Si può affermare come la comunicazione di un evento sarà sempre più importante per il ritorno di immagine sull'evento stesso, sia per il pubblico che per il privato.

La capacità di utilizzare questo strumento sarà sempre più essenziale anche per il settore pubblico, soprattutto in situazioni che spesso prevedono risorse limitate.

Parlando di comunicazione integrata è impossibile non menzionare tutto ciò che riguarda il vastissimo mondo online, sempre più utile e sempre più sviluppato. Dopo una breve panoramica, l'argomento verrà maggiormente approfondito nel prossimo capitolo, con particolare attenzione al mondo dei social media.

Internet si presenta sempre più come un ambiente, un mondo a 360°, sempre più interattivo che prospetta nuove e impensate modalità di scambio sociale.

Anche le pubbliche amministrazioni in questo contesto in costante mutamento stanno da anni ripensando i propri modelli investendo nelle potenzialità del web con il progressivo abbandono della visione del web stesso unicamente come vetrina dei servizi offerti. Si sviluppa sempre più la consapevolezza di un web come reale occasione per creare un vero e proprio portale dei servizi virtuali che guida e agevola la vita del cittadino fruitore.

Senza dubbio questo passaggio richiede una strategia dedicata. Un aspetto da cui partire (e ormai acquisito da molte amministrazioni) potrebbe essere rappresentato dalla costruzione di un sito web della pubblica amministrazione stessa realmente utile e interattivo, attorno al quale costruire la logica della strategia di web marketing.

Tra tutte, l'area più innovativa è senza dubbio costituita dal social media marketing che si basa sui social network e sulle relazioni che grazie ad esso si vengono a creare.

Lo sviluppo dei social media è talmente prorompente che moltissime pubbliche amministrazioni vi hanno ormai da tempo posto attenzione.

In questo momento il cittadino può comunicare a tutto il mondo le sue impressioni, e tali impressioni resteranno indelebilmente sul web.

La Pubblica amministrazione deve così rivedere la sua strategia di comunicazione che dovrà partire dall'ascolto del cittadino. Un aspetto fondamentale ancora poco percepito e messo in pratica.

Mediante i social network, gli utenti desiderano dialogare direttamente con la pubblica amministrazione.

Quest'ultima, di conseguenza, deve attentamente pianificare i contenuti da pubblicare e formare adeguatamente le risorse umane necessarie alla loro gestione, elaborando un social media plan basato sugli obiettivi e le finalità che si vogliono raggiungere.

Una importante decisione in merito coinvolge la scelta su quali reti, quali strumenti multimediali includere, su quali essere presenti e come anticipato, investire in risorse umane adeguatamente formate.

La scelta degli strumenti e delle sue modalità di utilizzo differirà in funzione del rapporto che si vuole instaurare con gli utenti.⁶⁴

⁶⁴ Rolando, S. (Ed.). (2011). *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica*. Rizzoli Etas.

CAPITOLO III – IL SOCIAL MEDIA MARKETING E LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE.

1- I social media, aspetti introduttivi.

Secondo un recente sondaggio somministrato a persone di 31 paesi nel mondo, il 96% degli intervistati ha risposto di aver utilizzato il proprio smartphone entro un'ora dal risveglio o ancora prima di alzarsi dal letto.⁶⁵ Una statistica che non ci sorprende più ma che, al contempo, ci indica quanto questi nuovi strumenti tecnologici siano inseriti e integrati all'interno della nostra vita.

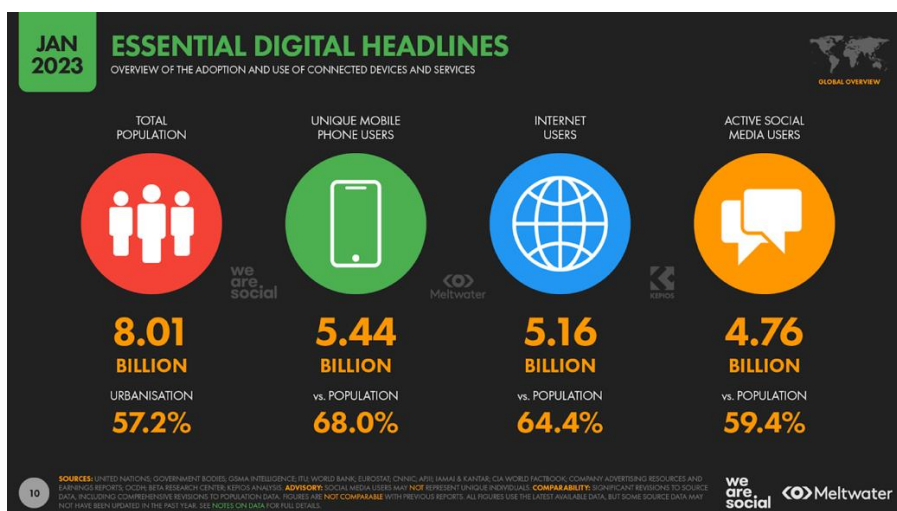
Senza esagerazioni, è possibile affermare che questi mezzi siano colonne portanti dell'attuale società. Pc, smartphone, webcam e un'altra miriade di dispositivi, consente a miliardi di persone in tutto il mondo di creare e condividere istantaneamente quantità incalcolabili di contenuti audio, video e testuali.

Attualmente gli utenti di internet sono stimati attorno ai 5,16 miliardi di persone, circa il 64,4% della popolazione mondiale. La maggior parte di loro, circa 4,76 miliardi, sono attivi su almeno un social network.⁶⁶

⁶⁵ Paul Lee e Cornelia Calugar – Pop, “Global mobile consumer survey 2016” Deloitte.

⁶⁶ WeAreSocial, 2023 Digital Yearbook.

Figure 1.3 Panoramica utenti digitali

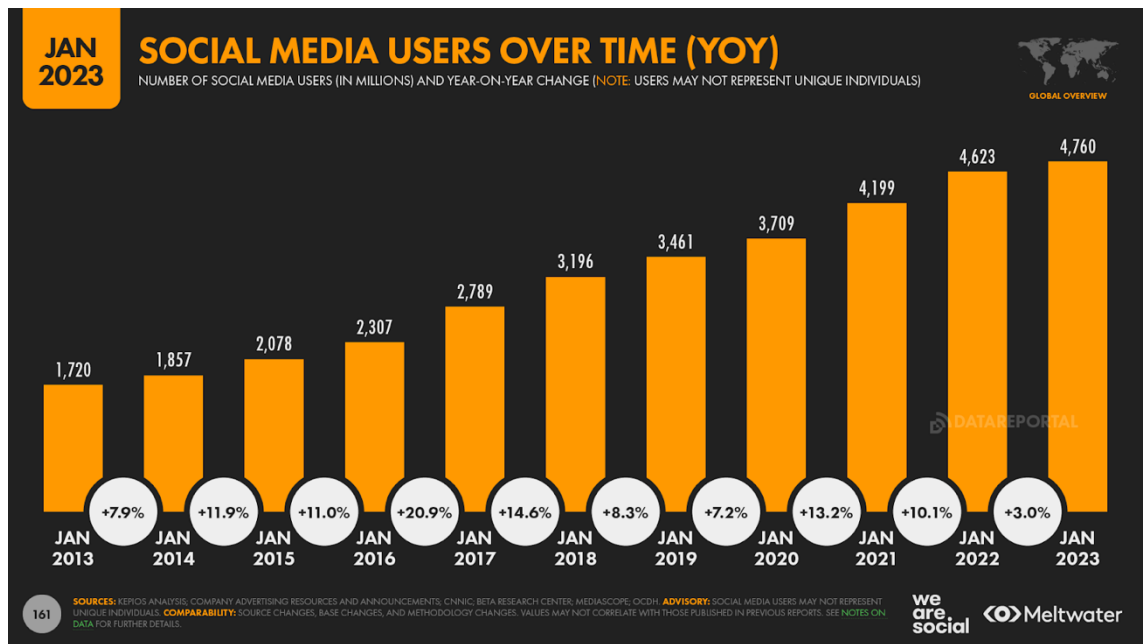


Fonte. 1.3 WeAreSocial 2023, Digital Playbook

E proprio i social media hanno permesso di trasformare il modo in cui cittadini, aziende e istituzioni comunicano. Il flusso delle informazioni non è più solamente unidirezionale. Multinazionali e Governi, nazionali e locali, interagiscono in tempo reale con i cittadini e con i consumatori.

I social media sono rapidamente diventati gli strumenti per eccellenza per comunicare, veicolare informazioni e notizie, coltivare relazioni lavorative o di amicizia, creare reti interdipendenti tra persone, comunità e imprese.

Figure 2.3 Crescita degli utenti di social media nel tempo



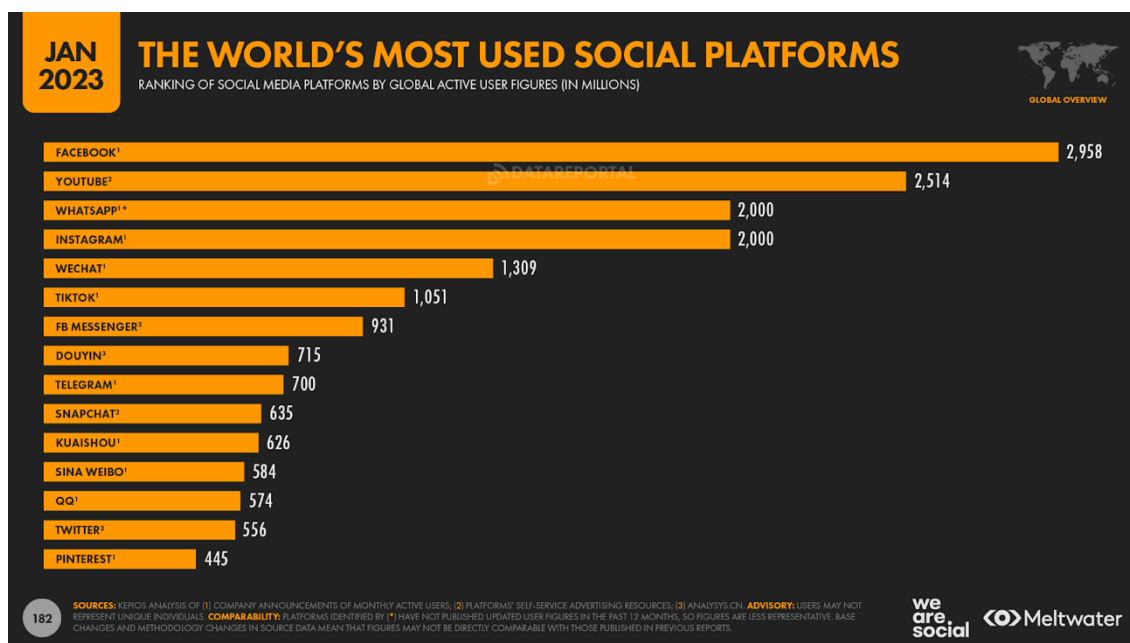
Fonte. 2.3 WeAreSocial 2023, Digital Playbook

Solamente per evidenziare qualche esempio che possa essere significativo per quantificare la portata e l'importanza attuale dei social media, nel momento in cui viene scritto questo elaborato, Facebook, ha 2,958 miliardi di utenti attivi, You Tube 2,5 miliardi e di questi, la maggior parte vi accede attraverso dispositivi mobili ⁶⁷ il cui tempo medio di utilizzo giornaliero si è attestato a poco più di 5 ore.⁶⁸

⁶⁷ Facebook Statistics.

⁶⁸ WeAreSocial, 2023 Digital Yearbook.

Figure 3.3 Numero utenti attivi mensili per piattaforma



Fonte. 3.3 WeAreSocial 2023, Digital Playbook

Facebook, come anche altri social media attualmente utilizzati, è diventato ben più che un mero mezzo per comunicare, le sue odierne funzionalità superano l'aspetto relazionale. Compete e prevarica sui canali per la condivisione di video e fotografie e con i blog. Grazie alla sezione marketplace e alla possibilità di creare campagne pubblicitarie mirate, compete con qualsiasi sito di e-commerce. Grazie alla condivisione istantanea di notizie, compete e prevarica agenzie di stampa e grandi media internazionali.

Nel caso dei social media l'“effetto rete”, la crescita del valore di una determinata piattaforma al crescere degli utenti attivi, è basilare. Le persone, creando, condividendo e commentando contenuti multimediali, contribuiscono attivamente a rendere una piattaforma concretamente utile.

Considerando quale esempio You Tube, moltissimi tra il suo miliardo di utenti attivi, inviano, caricano e pubblicano quotidianamente più di 300 ore di

video ogni minuto che equivalgono a circa 1 milione e 500 mila film cinematografici pubblicati ogni settimana.⁶⁹

Quelli brevemente descritti in precedenza non sono le uniche rilevazioni con risultati eclatanti che riguardano il mondo dei social media. A titolo puramente esemplificativo è interessante sottolinearne alcune altre.

La radio ha impiegato 38 anni dalla sua invenzione per arrivare a 50 milioni di ascoltatori. La televisione li ha raggiunti in 13 anni. Internet ne ha impiegati 4. In meno di 9 mesi Facebook ha ottenuto 100 milioni di utenti.⁷⁰

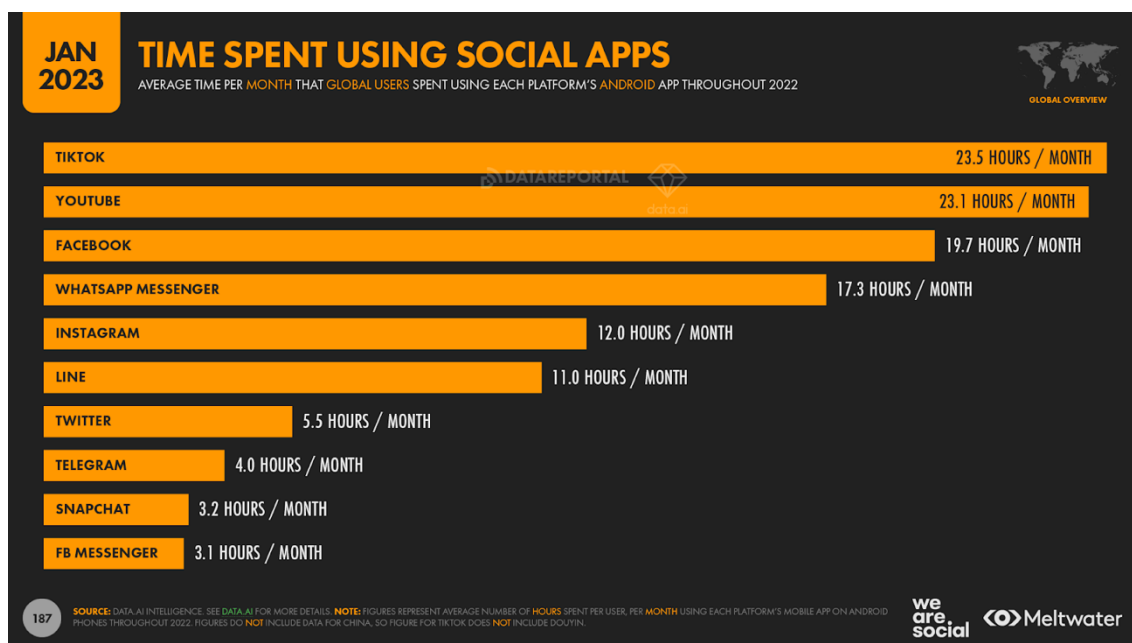
Una persona trascorre sui social media, mediamente poco più di 2 ore e mezza quotidianamente.⁷¹

⁶⁹ YouTube Statistics.

⁷⁰ Jake Hird “20+ More Mind – blowing Social Media Statistics”; eConsultancy blog, August 17, 2009.

⁷¹ WeAreSocial, 2023 Digital Yearbook.

Figure 4.3 Tempo medio speso per piattaforma



Fonte. 4.3 WeAreSocial 2023, Digital Playbook

Offrire una definizione esauriente di social media è particolarmente complesso. Comprenderne appieno la natura lo è altrettanto. Semplicemente la natura di questi ultimi è troppo vasta e in continua evoluzione e sono incalcolabili le attività che è possibile svolgere grazie a loro.

L'uso dei social media fa parte di una nuova cultura di condurre una vita sociale. Una cultura fatta di partecipazione, di libera interazione, di accesso aperto a informazioni e spazi che consentono all'utente di condividere contenuti di ogni genere, da semplici commenti, a recensioni, voti, storie e molto altro.

Di seguito, a titolo di esempio, vengono riportate solamente alcune delle attività che è possibile svolgere servendosi dei social media.⁷²

- Condividere e documentare un evento con video dal vivo, in diretta o pubblicati in un secondo momento;

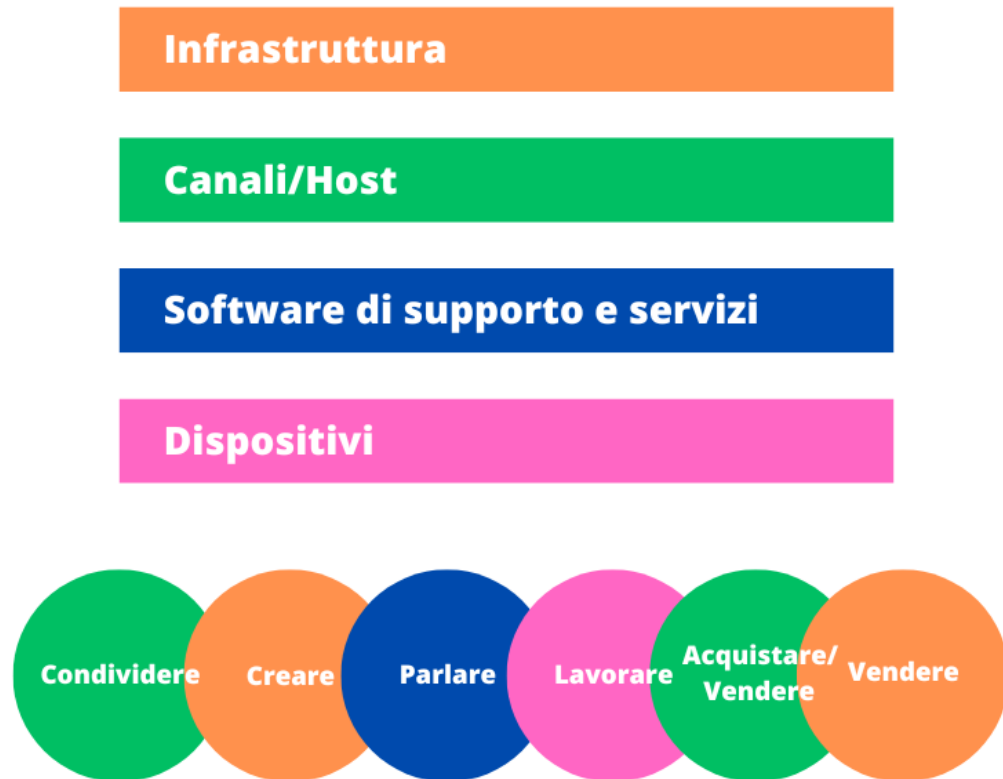
⁷² Tracy L. Tuten, Michael R. Solomon (2020) – Social Media Marketing – Pearson.

- Guardare un programma televisivo e, in contemporanea, commentarlo su una certa piattaforma insieme ad altri spettatori;
- Creare un blog personale per condividere la propria opinione o le proprie esperienze;
- Mobilitare un gruppo di persone per commentare una certa iniziativa politica e cercare di influenzare il processo decisionale;
- Utilizzare applicazioni di messaggistica istantanea o di chat vocali per comunicare online in modo sincrono;
- Condividere una qualsiasi infografica con i contatti di una certa piattaforma;
- Trovare un ristorante di una specifica tipologia in una Città visitata per la prima volta basandosi sulle recensioni reperibili sulla piattaforma;
- Creare e condividere video animati;
- Raccogliere fondi per scopi benefici o ancora trovare finanziatori per il lancio di una iniziativa imprenditoriale o una startup;
- Trovare e riprendere i contatti con conoscenti passati.

Per analizzare i fondamenti che regolano, che stanno alla base del funzionamento dei social media e del social media marketing è fondamentale imparare a conoscerne i meccanismi e le connessioni tra le componenti che ne costituiscono la struttura in modo tale da riuscire ad elaborare efficaci strategie.

Un utile modo per analizzare analiticamente i social media è quello di passare in rassegna la sua catena del valore, uno schema che illustra le attività fondamentali svolte dagli utenti e le componenti che rendono possibili tali attività.

Figure 5.3 La catena del valore dei social media



Fonte. 5.3 Tuten, T.L & Solomon, M.R (2017), Social media marketing, Sage.

Il web è alla base dei social media, il primo componente della sua catena del valore. Senza l'infrastruttura web, i social media non potrebbero esistere.

Il web costituisce la piattaforma sopra alla quale i software dei diversi social media lavorano e si sviluppano. Per qualsiasi attività social online esistono applicazioni che consentono agli utenti di interagire tra loro, creare e condividere dati online.

Il software social facilita l'interazione, la creazione di contenuti, la condivisione, la distribuzione, l'analisi, il filtraggio, l'ordinamento e la ricerca di dati online.

Ad oggi esistono più di 1,2 miliardi di applicazioni scaricabili attraverso digital stores come google play, apple store ecc. e tra queste molte comprendono servizi di tipo social.⁷³

Il software social opera dietro le quinte di una certa piattaforma influenzandone l'esperienza di fruizione. I siti social, infatti, sono costituiti da complessi algoritmi matematici necessari alla personalizzazione dei contenuti offerti ai fruitori per rendere l'esperienza di utilizzo sempre più personalizzata, pertinente e affine agli specifici gusti del fruitore.

Altra componente fondamentale per la fruizione dei social media sono i dispositivi, gli apparecchi che utilizziamo per accedere alle piattaforme, per esempio tablet, smartphone, smartwatch, console, computer ecc.

Secondo le statistiche, le rilevazioni evidenziano come siano soprattutto i dispositivi mobili quali prediletti per la fruizione dei social media. A livello globale, l'85% degli utenti di social media utilizza un dispositivo mobile.⁷⁴

Tuttavia, chiaramente, i social media funzionano unicamente se le persone vi partecipano, creano e condividono contenuti. Sempre più spesso si sente parlare di giornalismo partecipativo, ovvero la situazione nella quale, sempre più spesso, chiunque può pubblicare opinioni o informazioni su eventi o argomenti ritenuti degni di interesse, anche in diretta, o ancora si sente parlare di pubblicità partecipativa ogni qual volta un utente condivide le proprie idee in merito ad un prodotto o ad un servizio senza avere alcun tipo di legame con l'azienda che lo offre.

A completare la catena del valore, le aree dei social media, ovvero i veicoli attraverso la quale si concretizza la partecipazione.

⁷³ Tracy L. Tuten, Michael R. Solomon (2020) – Social Media Marketing – Pearson.

⁷⁴ Dave Chaffey (2016) “Global social media research summary”, SmartInsights.com

È infatti possibile strutturare l'universo dei social media all'interno di uno spazio costituito da quattro macroaree: Social community, social publishing, social entertainment e social commerce.⁷⁵

Questa struttura non è studiata in maniera scientifica e monolitica ma bensì, si tratta di uno dei modi utili e sintetici per analizzare rapidamente le funzionalità fondanti di ciascuna piattaforma.

È importante sottolineare come la maggior parte dei social media presenti caratteristiche mutate da più di una di queste aree.

La prima è la cosiddetta social community. Questo termine indica i social basati sulle relazioni tra le persone. Queste piattaforme presentano dunque funzionalità di comunicazione bidirezionale o multidirezionale.

Tutti i canali social possiedono caratteristiche che riconducono a reti di relazioni, tuttavia questi ultimi considerano la relazione, scaturita ad esempio da interessi comuni, come motivo primario per il quale le persone decidono di utilizzare quella determinata piattaforma.

Comunemente queste applicazioni consentono agli iscritti di creare identità social utilizzando immagini o avatar e fornendo informazioni su di sé.

La presenza social può essere corredata da indicatori che segnalano la disponibilità a conversare, relazionarsi con i propri contatti. Le forme di comunicazione tra i contatti possono essere sincrone o asincrone, permanenti o temporanee.⁷⁶

I social network di questo genere, tendenzialmente offrono la possibilità di scaricare applicazioni aggiuntive, tra le quali giochi o altri strumenti che rivestano una certa utilità.

⁷⁵ Tracy L. Tuten, Michael R. Solomon (2020) – Social Media Marketing – Pearson.

⁷⁶ D.M Boyd e N.B Ellison (2007), “Social Network sites: Definition, History and Scholarship”, Journal of Computer – Mediated Communication.

WhatsApp, Facebook e Messenger, sono un chiaro esempio di social community.

La seconda area è quella del social publishing. Queste tipologie di piattaforme incentivano la produzione e la pubblicazione di contenuti senza i limiti dell'editoria o di un canale televisivo. Il social publishing è orientato alla condivisione e alla diffusione delle notizie e della conoscenza.⁷⁷

Esempio di social media orientato a questa filosofia è Twitter, il più famoso canale di microsharing che limita la lunghezza del post ad un massimo di 280 caratteri o ancora, per la condivisione di video, YouTube.

La terza area è quella del Social entertainment. Quest'area comprende social media legati a eventi, performance, attività ludiche e iniziative che offrano qualcosa di gradevole da vivere all'utente. Il social entertainment punta alla condivisione dell'intrattenimento. Tra i più celebri canali che supportano questo tipo di filosofia e le comunità dedicate all'intrattenimento, senza dubbio troviamo Spotify, una delle più celebri piattaforme di condivisione e ascolto musicale.

La quarta area è quella del social commerce. Il social commerce consiste nell'uso dei social media per attività di shopping online, acquisto e vendita di prodotti e servizi anche attraverso canali ibridi che consentano partecipazione e condivisione durante le scelte e le decisioni di acquisto.⁷⁸

Il social shopping aiuta il consumatore nelle decisioni di acquisto attraverso consigli, recensioni e condivisione dei voti e dei ratings pubblicati come esperienze grazie alla piattaforma stessa.

⁷⁷ Nick Couldry e Jose Van Dijck, (2015) "Researching Social Media as if the Social Mattered", social media and Society. Sage Journals

⁷⁸ Mark Ralphs, (2011), "Built in or Bolt on: Why social currency is essential to Social Media Marketing". Journal of Direct, data, and digital marketing practice.

Esempi celebri sono Yelp, per le recensioni online, Groupon, per sconti e offerte, o ancora Vinted per la vendita di oggetti usati.

Come già analizzato, i social media rappresentano una enorme opportunità di incontro tra persone, imprese e istituzioni, e proprio le imprese, seguite a livello temporale dalle istituzioni, ne hanno rapidamente percepito il potenziale quale veicolo di valore e branding a favore della propria attività, del proprio marchio.

In tutti i casi nei quali si vuole migliorare il servizio clienti, mantenere cordiali relazioni con la clientela, informare i consumatori sui propri punti di forza, promuovere un certo brand, un'offerta speciale e molto altro, le nuove possibilità offerte dai social media giocano un ruolo fondamentale.

2 – Fondamenti di social media marketing.

Il social media marketing è definito come l'uso dei social media con le loro tecnologie, canali e software, per comunicare, distribuire e scambiare offerte che hanno un valore per l'impresa e per i potenziali clienti.

Attraverso i social media le capacità dei consumatori di interagire con i brand sono aumentate esponenzialmente. I canali social offrono agli utenti un livello di accesso superiore.

Il consumatore, il cliente, può contribuire, condividere informazioni direttamente con l'impresa, diventare parte del processo creativo.

La cultura del marketing è diventata maggiormente informale e i clienti hanno conquistato maggiore possibilità di influenza, controllo e potere.

Il social media marketing è ormai strumento diffuso per guadagnare l'attenzione di un potenziale cliente. I social media non sono neanche oggi un sostituto delle comunicazioni di marketing tradizionali, ma sono un affidabile complemento ai metodi del passato.

È possibile ora analizzare alcuni metodi attraverso i quali i brand si fanno conoscere, si promuovono e incoraggiano gli utenti a provare i loro prodotti.

Gli operatori di marketing hanno a disposizione differenti tecniche per promuovere beni, servizi, idee, luoghi o persone.

Esistono molteplici obiettivi ai quali puntare nell'attuare una campagna di comunicazione legata all'uso dei social media, tra questi, i più importanti e quelli che racchiudono al loro interno tutti gli altri troviamo la volontà di estendere e sfruttare a proprio vantaggio la copertura della marca sui vari media e influenzare positivamente il cammino del consumatore nel processo decisionale che porta all'acquisto.⁷⁹

Per acquisire spazio e diffondere un messaggio sui media in generale ed anche sui social media, esistono differenti possibilità. I paid media, gli owned media e gli earned media.⁸⁰

Nel caso dei paid media, vengono erogate somme di denaro in cambio, ad esempio, di spazi pubblicitari in modo tale da diffondere in questo modo messaggi promozionali.

Gli owned media invece, sono i canali controllati direttamente dall'impresa. Siti web aziendali, blog, e-commerce ecc. sono tutti esempi di owned media.

Gli earned media sono messaggi che possono diffondersi senza costi diretti per l'impresa con metodi che sfuggono al controllo della stessa. Il passaparola, offline e online, ne è un esempio chiarissimo e proprio per questo motivo, per far diffondere il messaggio del brand, le imprese pubblicano contenuti sui social media, realizzano comunicati stampa, partecipano agli eventi ecc.

E i social media? Sono owned media? Probabilmente no, poiché ad esempio una pagina Facebook aziendale non è totalmente controllata dall'impresa in quanto Facebook

⁷⁹ David Armano (2011), "How social digital is your company?", Harvard Business Review.

⁸⁰ Tracy L. Tuten, Michael R. Solomon (2020), "Social media marketing", Pearson.

stesso decide la tipologia di contenuti che può essere pubblicata o meno. Non è ancora chiaro in quale di queste categorie rientri proprio per questo motivo. Nel caso vengano pubblicati contenuti sponsorizzati, chiaramente si rientrerà nella categoria dei paid media.

Un altro importante passo, di cui si è accennato in precedenza, che è possibile raggiungere attraverso il social media marketing per finalità di branding è quello di stimolare il cammino del consumatore nelle varie fasi del processo di acquisto.

Attraverso tale attività è possibile aumentare la brand awareness, migliorare l'immagine, il valore della merce e stimolare clienti nel desiderio di azione attraverso messaggi più o meno promozionali, più o meno mirati.

Come è possibile fare tutto ciò? Ad esempio, attraverso i social media è possibile incoraggiare le prove di un prodotto, stimolare programmi di sampling o di fidelizzazione.

A titolo di esempio Celestial Seasoning, nella campagna "Share the magic", ha chiesto ai suoi followers di Facebook di descrivere il perché della scelta del tè nell'arco della loro giornata in cambio di un campione gratuito e di un coupon.

Sempre attraverso i social media è possibile facilitare il processo d'acquisto distribuendo promozioni o altre tipologie di incentivi quali offerte di gruppo o codici "porta un amico". Molti consumatori potrebbero volere "mettere un like" o seguire un brand sui social media proprio per farsi includere all'interno di offerte speciali.

I social media risultano particolarmente utili per consolidare la fedeltà ad un brand. Gli utenti, attraverso i social media, possono passare del tempo e fidelizzare con il brand, ad esempio attraverso giochi e attività ludiche. Un simpatico esempio è stato offerto da Lidl nel Regno Unito, attraverso la sua campagna Twitter "Price drop", dove i followers avevano la possibilità di controllare i prezzi per alcuni prodotti. All'aumentare dei followers che citavano un certo articolo, il suo prezzo scendeva progressivamente.

Molte altre sono le funzioni aziendali che è possibile svolgere attraverso i social media, tra queste, ad esempio, la cura della relazione con la clientela, il cosiddetto customer relationship management.

Il CRM è quella disciplina che si focalizza sul mantenimento della relazione con la clientela. Per questo motivo vengono utilizzati database all'interno dei quali vengono registrati i movimenti e gli acquisti di ciascun cliente insieme ad altre informazioni rilevanti e finalizzate ad inviare comunicazioni mirate e personalizzate con offerte adeguate a soddisfare particolari esigenze.⁸¹

Il social CRM è una attività utilissima ad analizzare i messaggi e le altre attività social dei clienti per poter mettere a punto offerte migliori e di instaurare con loro una relazione più intima.

È inoltre utile saper gestire l'opinione positiva pubblicata e condivisa e anche, allo stesso modo, quella negativa. È fondamentale, ad esempio, prendere sul serio il reclamo di un cliente. È altrettanto fondamentale disporre di un piano di service recovery.

Per service recovery si intendono tutte quelle attività che un'impresa adotta per porre rimedio a problematiche varie e recuperare così clienti insoddisfatti.⁸²

I social media possono rivestire un ruolo determinante anche in questo caso. Le piattaforme social consentono di comunicare in modo rapido ed efficiente ad un gran numero di clienti o inviare messaggi particolari a quelli che richiedono maggiore attenzione.

Grazie ai social media è possibile analizzare quanto dicono i clienti, analizzare tali comportamenti, collegarli ad altre informazioni già a disposizione dell'azienda e successivamente agire e rispondere a quanto i clienti stessi dicono e chiedono.

Se ne può dedurre che i social media aprono interessanti possibilità e prospettive anche per quanto riguarda le ricerche di marketing. Spunti per il processo creativo, nuove idee per nuovi prodotti, i social media forniscono strumenti per tutto ciò, nuovi strumenti

⁸¹ Fauscette, M. (2009). What Is " Social" CRM Anyway. *Michael Fauscette [online]*, 01-26.

⁸² Ogneva, M. (2010). Why Your Company Needs to Embrace Social CRM. *Mashable*, May, 21.

per ascoltare i clienti, percepirne e comprenderne interessi, esigenze, desideri. Questa attività è chiamata “social listening”⁸³.

Il social media marketing, infine, risulta particolarmente utile per lo sviluppo del commercio al dettaglio e dell’e-commerce. Attualmente è possibile acquistare direttamente da moltissime piattaforme social, anche chattando e consultandosi in contemporanea con le proprie connessioni e con i propri amici. Ci troviamo nell’area del social commerce.

3 – La pianificazione strategica dei social media.

La pianificazione strategica è un processo aziendale fondamentale che consiste nell’identificare gli obiettivi da raggiungere e decidere come raggiungerli mediante specifiche strategie e tattiche e misurare il grado in cui questo stesso piano raggiunge gli obiettivi.

Il piano di marketing descrive le strategie che consentiranno al marchio di raggiungere dati obiettivi di branding e marketing stesso.

Sempre più spesso, le imprese introducono nei piani di marketing una importante fetta di budget dedicata ai social media.

Secondo il social media marketing industry report, il 90% degli operatori di marketing intervistati ritiene che i social media siano cruciali per le attività di marketing stesso. Sempre secondo questo report annuale l’81% delle imprese ha inserito i social media all’interno dei piani di marketing.⁸⁴

⁸³ Eric Melin (2014), “Arby’s biggest social win ever comes from listening”. Social Media Today. <https://www.socialmediatoday.com/content/arbys-biggest-social-win-ever-comes-listening>

⁸⁴ Michael Stelzner (2016), Social Media Marketing Industry Report, Socia Media Examiner.

La pianificazione strategica per realizzare un piano per una campagna di comunicazione social realmente efficace e integrata con la vision e l'essenza aziendale prevede diverse fondamentali fasi.⁸⁵

La prima prevede una approfondita analisi preliminare della situazione, una fase di ricerca sul settore e sulla concorrenza, sul prodotto e sul comportamento dei consumatori.

Sarà inoltre importante realizzare un audit dei propri social media, ovvero una valutazione dell'attività social passata e sull'adeguatezza di quest'ultima in termini di immagine, coerenza e risultati ottenuti.

Un elemento chiave in questa fase è l'analisi della concorrenza. Analizzare l'attività social dei concorrenti e il modo in cui vengono percepiti dal mercato è cruciale per la pianificazione della propria strategia.

L'analisi della concorrenza dovrebbe rispondere a diversi interrogativi quali "In quali canali sono attivi i concorrenti? Come si presentano? Chi sono i followers? Come rispondono all'attività social del brand?"

Successivamente è utile approfondire ciò che ci si aspetta dalla campagna social anche in base alle risorse umane e finanziarie disponibili per raggiungere gli obiettivi prefissati.

Di seguito alcuni esempi di potenziali obiettivi da raggiungere: incrementare la notorietà del brand, incrementare il traffico sulla home della propria pagina social, migliorare la classificazione nei motori di ricerca, migliorare la qualità percepita del servizio clienti o la velocità di risposta alle richieste e ai messaggi, generare contatti di vendita, ridurre i costi di acquisizione clienti, incrementare la vendita della piattaforma social ecc.⁸⁶

⁸⁵ Tracy L. Tuten, Michael R. Solomon (2020), *Social Media Marketing*, Pearson.

⁸⁶ Stelzner (2016), *Social Media Marketing Industry Report*, p. 17. Social Media Examiner.

Un obiettivo ben formulato dovrebbe essere perseguibile, specifico, misurabile, avere un orizzonte temporale, essere coerente e realistico.

Dopo aver delineato gli obiettivi sarà necessario sintetizzare un profilo social del pubblico target. Il mercato target del brand sarà già stato definito nel piano di marketing in termini demografici, geografici, psicologici e di abitudini di utilizzo del prodotto.

Il profilo social approfondirà questa conoscenza analizzando nello specifico l'attività social degli utenti, il loro livello di partecipazione, i canali che utilizzano, i gruppi all'interno dei quali sono attivi e il loro comportamento all'interno di questi ultimi.

Chi pianifica la strategia social deve inoltre capire da chi è costituito il pubblico di riferimento e quante più informazioni possibili su di esso e sulla sua attività all'interno delle piattaforme social.

Una volta individuato chi si intende raggiungere attraverso la strategia è la volta di individuare il social media mix più adatto allo scopo prefissato.

Il social media mix descrive la combinazione di mezzi che verranno utilizzati per realizzare gli obiettivi del marchio.⁸⁷ Senza dubbio infatti esistono veicoli più o meno specifici e più o meno adatti a raggiungere un differente pubblico. Ad esempio, Tik Tok potrebbe essere maggiormente adatto a raggiungere ragazzi e ragazze in giovane età mentre Facebook è attualmente utilizzato soprattutto da persone con età maggiore di 35/40 anni.

È quindi la volta di focalizzare l'attenzione alla realizzazione creativa di contenuti che stimolino esperienze interattive, condivisione e coinvolgimento.

⁸⁷ Tracy L. Tuten, Michael R. Solomon (2020), Social Media Marketing, Pearson.

I social media si rivelano strumenti fondamentali per migliorare la brand experience, ovvero l'insieme di sensazioni associate ad un determinato brand e l'utilizzo dei suoi prodotti dal punto di vista sensoriale, affettivo, comportamentale e cognitivo.⁸⁸

Sulla base di ciò, le strategie di social media marketing dovrebbero comprendere elementi visivi accattivanti come video e foto, richiami emozionali, umorismo, amore, nostalgia ecc. e funzionalità interattive.

Studi scientifici e ricerche evidenziano come il coinvolgimento e l'influenza positiva sulle persone è legato a richiami emozionali e all'interattività. Richiami funzionali non sortiscono invece gli stessi effetti, se non addirittura alcun effetto sull'immagine del marchio.⁸⁹

Per supportare un'esperienza social appagante per i fruitori, i creatori di una campagna devono porsi e rispondere a diverse domande tra le quali: quali sono gli obiettivi comunicativi? Come è posizionato il marchio? Cosa rende il marchio unico e speciale? Da chi è composto il pubblico target? Come vogliamo che il pubblico target interagisca con noi? Esistono persone che potrebbero convincerle altre a seguirci? Quali risorse creative sono già presenti e potrebbero aiutarci nella nostra esperienza social? Come integrare i social con gli altri media utilizzati dal brand?

Quali esperienze posso far vivere al mio pubblico target? Quali contenuti dovrò realizzare per ottenere tutto ciò? Il coinvolgimento e le esperienze verranno condivise attraverso i social? In che modo?

La fase successiva è quella di ideazione e sviluppo dei concetti elaborati in precedenza. Altro aspetto di grande rilevanza sarà definire la "social persona", ovvero la

⁸⁸ J.Brakus, Bernd Schmitt e L. Zarantonello (2009), "Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty." *Journal of Marketing*.

⁸⁹ Christy Ashley e Tracy Tuten "Creative strategies in social media marketing: An exploratory study of branded social content and consumer engagement". *Psychology & Marketing*.

definizione di come il brand si comporterà sul web, quale voce avrà e a quale livello interagirà con i clienti e i potenziali tali nello spazio dei social media.

Non esistono social persona giuste o sbagliate, si tratta di posizionarla in modo coerente rispetto a come il marchio si presenta in altri contesti.

Il passo successivo è il processo di sviluppo di un piano tattico, ovvero ciò che dà vita ad una strategia di social media marketing.

È possibile sintetizzare al meglio una strategia di social media marketing analizzandone il perché, il chi, il cosa, il dove, il quando e il come, visto da una prospettiva pratica.⁹⁰

Chi – La ricerca del pubblico target è una componente fondamentale del processo di pianificazione strategica del social media marketing. Coinvolgere è la parola chiave, poiché tutti i social media si fondano su partecipazione e condivisione.

L'aspettativa è che quelli che vogliamo siano i nostri partecipanti interagiscano attivamente, co – creino, condividano all'interno di un rapporto interattivo e biunivoco cliente-brand.

Per coinvolgere le persone, dobbiamo conoscere e capire quali trigger, quali esperienze ne motivano l'azione. La ricerca del pubblico target fornirà indicazioni sulle reti da utilizzare, sulle persone, sui marchi con i quali già interagisce e molto altro ancora.

Dove – La decisione successiva riguarda il luogo in cui il marchio andrà ad interagire con il pubblico target.

La tipologia, le linee guida e le funzionalità di ciascun canale influiranno sulla scelta di quelli in cui essere presenti e operativi. Ciascun canale avrà differente adeguatezza e attinenza rispetto al marchio e al suo pubblico target.

⁹⁰ Accenture, (2014) Talk with me not at me: Playing to win with social media.

È utile in questa fase porsi alcune domande, tra le quali. Chi utilizza questo determinato canale? Per quale motivo lo utilizza? Quanto tempo vi trascorre? Partecipare attivamente all'interno di questo canale ci aiuterà a raggiungere i nostri obiettivi? Quali scopi possono essere raggiunti attraverso questo canale? L'immagine, la voce e il tono del brand sono in sintonia, armonici con la cultura del canale? I nostri concorrenti sono presenti all'interno di questo canale? Se sì, quali risultati stanno ottenendo?

È dunque necessario valutare attentamente le caratteristiche distintive di ciascun canale. Le opzioni a disposizione sono molteplici. A seconda del pubblico target, del settore e degli obiettivi potrebbero essere efficaci anche piattaforme social più piccole, di nicchia e maggiormente specifiche. Potrebbe essere utile differenziare l'utilizzo del canale social sulla base del mercato di riferimento. Ad esempio, la tipologia di comunicazione varierà tra il mercato B2B e il B2C.

Cosa – Questa è la fase di vera e propria creazione dell'esperienza e questo processo è basato sulla domanda fondamentale, quale tipo di interazione chiederà il brand al proprio pubblico target? L'esperienza ideale è quella che coglie il punto nel quale le passioni e i bisogni del pubblico incrociano l'identità del brand.

L'esperienza deve attrarre l'attenzione, distinguersi, consegnare il messaggio voluto, essere di facile comprensione e, contemporaneamente, influenzare positivamente la reputazione, la percezione del brand e la volontà di acquisto.

Non finisce qui, tante altre sono le caratteristiche che dovrebbe avere una strategia di social media marketing efficace.

Questa dovrebbe presentare alcune caratteristiche, anche non contemporaneamente, dovrebbe essere interattiva, mirata, distintiva, coerente, funzionale, memorabile, esperienziale, autentica, invitante ecc.⁹¹

⁹¹ Diana Shafer, (2011), "Bizzuka CEO John Munsell's Quote heard around the world". Bizzuka Blog.

Altrettante sono le tipologie di contenuto pubblicabile. Video registrati o in diretta, foto, immagini, infografiche, articoli, citazioni, annunci, domande e risposte, dichiarazioni, casi studio e molto altro.

Come viene effettuata la scelta? Sarà necessario valutare quali contenuti sono tipici per un determinato social network e quali sono i più apprezzati e popolari per il pubblico target basandosi ad esempio a partire dal tasso di coinvolgimento per tipologia di contenuto, quali sono i più adatti per veicolare il messaggio del brand e quali sono realizzabili sulla base delle risorse aziendali.

Anche la strategia dei contenuti è un ulteriore passaggio fondamentale. È necessario, infatti, individuare e poi pubblicare, diffondere, specifici temi che diano sostanza ai contenuti. I temi possono basarsi su molteplici argomenti tra i quali, problematiche, punti salienti del settore, interessi del pubblico target, eventi stagionali ecc. Uno dei requisiti più importanti riguarda il fatto che i temi individuati debbano essere appropriati e coerenti con il brand, con il pubblico target e rispetto alle tattiche impiegate.

Nel processo di individuazione delle strategie dei contenuti può essere utile porsi diverse domande quali⁹²: le persone del pubblico target ricercano attivamente informazioni in merito al nostro brand? L'atteggiamento rispetto al brand è positivo? Di quali contenuti necessita il pubblico? Il brand è in grado di risolvere una necessità del loro lavoro o della loro vita? Cosa può offrire loro il brand che abbia valore intrinseco? Cosa troverà ascolto presso il pubblico target? Cosa verrà recepito?

E' altrettanto importante porsi domande legate alla fattibilità di realizzare determinati contenuti come ad esempio quali risorse economiche e umane sono necessarie e quali sono già a disposizione.

⁹² Joe Pulizzi (2016), "A simple approach to document your content marketing strategy", Content Marketing Institute. <https://contentmarketinginstitute.com/articles/simple-content-marketing-strategy/>

Importante sarà inoltre focalizzarsi sul “point of view” del contenuto, le buone pratiche del settore suggeriscono che sia preferibile, maggiormente efficace, focalizzarsi sul punto di vista del ricevente piuttosto che su quello del mittente stesso.

Un altro quesito comune tra gli operatori di social media marketing riguarda il desiderio di sviluppare costantemente contenuti ad alto valore per i fruitori. Ciò non è semplice e non sempre possibile, soprattutto per quanto riguarda i sopracitati vincoli di budget e di risorse umane.

La guida “Youtube creator playbook for brands” di Google⁹³ suggerisce di sviluppare una strategia che prevede tre differenti livelli di contenuti che verranno analizzati di seguito.

Hygiene content: una base stabile che comprende contenuti d’archivio “sempre verdi”, di lunga durata. Le informazioni rimangono con alta probabilità utili ed affidabili per lungo tempo.

Hub content: è pubblicato meno frequentemente ma possiede maggior valore per il pubblico e maggiore probabilità di generare interesse e coinvolgimento tra il pubblico.

Hero content: quello veramente capace di vasta diffusione.

I contenuti, come già sottolineato, dovranno essere coerenti con lo stile e la personalità che il brand ha adottato in tutti gli altri mezzi di comunicazione.

Il team di social media marketing dovrà essere ben preparato su una guida stilistica del brand che garantisca di seguire standard qualitativi ben precisi.

Gli standard potranno comprendere linee guida sul numero di parole all’interno di un titolo o di un testo, sui termini da preferire, sulle immagini, sulle parole chiave, sull’inserimento degli hashtag, sull’uso di una call to action ecc.

⁹³ Google, “The YouTube Creator playbook for brands”. https://think.storage.googleapis.com/docs/creator-playbook-for-brands_research-studies.pdf

Come: In questa fase è necessario decidere come produrre i contenuti, come programmare la loro pubblicazione e promozione. Tra gli strumenti più comuni, il calendario editoriale. Un documento che indica i contenuti programmati e prioritari. Il calendario editoriale aiuta a identificare le attività di nuovi e futuri contenuti, ad assegnare loro livelli di priorità e a pianificarne la pubblicazione.

Sarà inoltre utile specificare al suo interno il canale in cui verrà pubblicato il contenuto, i formati del contenuto, gli elementi visivi quali immagini, loghi, diagrammi ecc., le categorie degli argomenti, le parole chiave, gli eventuali url e la call to action.

Come è già stato delineato in precedenza, i brand hanno assoluta necessità di ascoltare l'utenza attuale e potenziale, ogni decisione aziendale, comprese quelle di marketing, deve basarsi sulle informazioni che questi apprendono dal pubblico target e dal relativo ambiente.

Le decisioni migliori sono prese quando si ha la piena consapevolezza e comprensione dell'ambiente in cui il brand si trova a competere.

La fase di raccolta e di comprensione delle informazioni è fondamentale.

I social media offrono nuove possibilità in questo senso. Nuove fonti di dati che in precedenza sarebbero stati complessi o impossibili da ottenere.

Ogni singolo contenuto condiviso sui social offre e crea dati. La ricerca sui social media consiste nell'applicazione dei principi scientifici delle ricerche di mercato per la raccolta e l'analisi dei dati provenienti dai social media al fine di produrre risultati validi e affidabili per prendere decisioni.

Queste attività sono rese possibili grazie al social monitoring e al social listening.⁹⁴

⁹⁴ Jennifer Beese (2015), "What is social listening and why is it important?", Sprout Social. <https://sproutsocial.com/insights/>

Il social monitoring è il processo che traccia citazioni, parole, frasi specifiche. Esistono infatti programmi in grado di inviare resoconti ogni qualvolta si verificano citazioni all'impresa.

Il social listening identifica e raccoglie informazioni condivise sui social media per valutare l'efficacia, ad esempio, di una campagna di comunicazione.

Ciò può essere molto utile in svariati frangenti quali, ad esempio, nel miglioramento dei servizi di custom relationship management, nel servizio clienti, nel servizio di assistenza ecc.

L'ascolto dei social media risulta altrettanto fondamentale nel monitoraggio e nelle risposte alle richieste di assistenza.

Le statistiche indicano che i clienti spendono dal 20% al 40% in più con le imprese che rispondono puntualmente e rapidamente alle loro richieste sui social media.⁹⁵ Inoltre, il 71% dei clienti che riceve risposte rapide raccomanderà il marchio ad altre persone.⁹⁶

I social media possono inoltre risultare determinanti e influire in molte decisioni in capo al marketing, dalle idee di sviluppo di un nuovo prodotto, ai concept per nuove campagne o ancora valutare come una appena trascorsa sia stata percepita e ricevuta.

Chiunque si occupi di social media marketing inoltre non può prescindere dall'impostare e determinare gli obiettivi di una certa campagna. Un'altra sfida sarà quella di identificare le misurazioni corrette da effettuare.

⁹⁵ Spencer Lanoue, (2016), "The complete guide to using social media for customer support", Medium.com <https://medium.com/@talkaster/the-complete-guide-to-using-social-media-for-customer-support-by-spencer-lanoue-e649f9461>

⁹⁶ "The social generations: Millennials ask, Gen X buys & Baby Boomers observe". The Q1 (2017), Sprout social index.

Sarà necessario, dunque, trovare ed utilizzare degli indicatori chiave di prestazione, dei KPI (Key performance indicator), ovvero degli strumenti di misurazione collegati agli obiettivi dell'impresa.

Alcune metriche significative e particolarmente utilizzate potrebbero essere le visite, le impression (numero di persone che hanno visto un determinato post), il traffico sul sito, il clickthrough, ovvero quante persone cliccano su un certo link rispetto al totale delle visite di un post, il numero di fan, amici, followers e il suo eventuale tasso di crescita, il tasso di conversione in vendite, le recensioni ecc.

Al fine che il social media marketing sia efficace, è necessario che le metriche e i KPI siano finalizzati a capire se le attività svolte sui social media siano state determinanti a indirizzare gli utenti verso un percorso che li porti all'acquisto del bene o del servizio e alla fidelizzazione.⁹⁷

Di questi, ne vengono elencati diversi di seguito, ordinati per ambito di applicazione.

Questi fanno parte del cosiddetto imbuto o funnel delle vendite, uno schema che segue il rapporto tra pubblico e brand, dalla fase di conoscenza a quella di acquisto, fedeltà e supporto fattivo.

Il processo di valutazione e misurazione degli obiettivi di social media marketing è, come anticipato in precedenza, una necessità per qualsiasi impresa che desideri adottare strategie mirate ed efficaci.

In questo caso è possibile usufruire di un processo, di un approccio a più fasi mirato a tale scopo detto DATA (Define, ..., track, adjust).⁹⁸

⁹⁷ CMO Survey report (2015), Highlights and insights, CMO survey.

⁹⁸ Tracy L. Tuten, Michael R. Solomon (2020), Social Media Marketing, Pearson.

Nella prima fase vengono definiti obiettivi esatti, specifici, misurabili, appropriati, realistici e temporalmente orientati. I vantaggi ricercati possono anche essere intangibili e in questo caso sarà necessario trovare un modo alternativo per misurarli.

Ad esempio, per misurare i risultati di campagne orientate ad aumentare la brand awareness potrà essere utile valutare l'efficacia dei contenuti pubblicati in termini di visite, impression, citazioni e interazioni. O ancora, per misurare e valutare una campagna volta a soddisfare maggiormente le esigenze del servizio clienti, potrebbe essere utile monitorare il tasso di risposta ai messaggi e la sua variazione o ancora il tempo medio intercorso tra la ricezione di un messaggio e il tempo trascorso fino alla risposta da parte dell'azienda.

Una volta definiti gli obiettivi, sarà fondamentale decidere lo strumento, lo standard di misurazione.

Le metriche possono essere poi suddivise sulla base della loro specifica utilità. Le metriche di attività misurano l'efficacia delle azioni che l'impresa intraprende sui social media. Valutano le prestazioni di una certa campagna social analizzando clic, tempo speso ad osservare il contenuto, attrazione o viralità.

Le metriche di interazione sono focalizzate nel valutare come il mercato di riferimento reagisca alle attività. Tra queste troviamo il numero dei followers, dei fan, il numero di commenti, dei mi piace, ecc.

Le metriche di prestazione sono focalizzate sugli esiti che supportano più o meno precisamente il successo di un brand. Queste comprendono misurazioni del risultato sugli investimenti, della riduzione dei costi e di altre prestazioni.

Tra questi è possibile includere il SMROI⁹⁹ (social media return on investment), il SMROI risponde alla domanda "Quanto fatturato hanno generato i nostri investimenti nel social media marketing?", una stima non semplice da calcolare direttamente poiché basata

⁹⁹ Arvind Narayanan e Vitaly Shmatikov, (2009), "De – Anonymizing social networks", presented at IEEE Security & Privacy '09.

su molti elementi intangibili. Esistono tuttavia diversi metodi utilizzati comunemente dagli analisti.

Tra questi, viene definito “modello del rendimento delle impression”. Si presume che le impression, ovvero il numero di visite ad un certo contenuto, sia prezioso, possieda valore perché portatore di awareness e conseguentemente, di vendite.

Stimando, sulla base ad esempio dei dati storici, la percentuale di persone raggiunte che alla fine procede ad un acquisto di un bene o di un servizio, è possibile calcolare anche il valore atteso delle vendite e di conseguenza il rendimento delle impression, sottraendo il costo sostenuto per realizzare e pubblicare un determinato contenuto.

Il passo successivo è finalizzato a stabilire il valore generato dalle attività sui social media e a raccogliere feedback per effettuare opportuni aggiustamenti alle strategie e alle attività di misurazione.

Le valutazioni in questo caso considerano gli impegni finanziari sostenuti, la stima dell'efficienza dei costi e gli indicatori di prestazione.

In questa fase è necessario chiedersi quale sia il valore di un cliente acquisito attraverso i social e allo stesso tempo quantificare i costi necessari al loro mantenimento.

E ancora è necessario chiedersi quale sia il valore di una impression, di un follower ecc.

Tra le strategie più utilizzate in questa fase troviamo l'A/B testing.¹⁰⁰ Una strategia nel corso della quale due o più versioni di uno stesso messaggio sono testate l'una rispetto all'altra. L'obiettivo è determinare come i cambiamenti apportati ad un certo messaggio influiscono sulla sua prestazione. Lo scopo è aumentare e determinare quale scelta progettuale offra i KPI migliori.

¹⁰⁰ Tracy L. Tuten, Michael R. Solomon (2020), Social Media Marketing, Pearson.

Un'altra strategia, molto utilizzata in fase di stima dei risultati riguarda l'analisi dell'efficacia in termini di costi. L'analisi risponde ad una semplice domanda: per generare un numero simile di impression, traffico o fan, quale è stata la fonte più efficace in termini di costo? Quale metodo ha ottenuto il miglior rapporto costo per impression?

La fase successiva riguarda il tracciamento. In quest'ultima vengono raccolti e organizzati i dati che saranno utilizzati per determinare i risultati di una certa strategia di social media marketing.¹⁰¹

In questa fase vengono identificati i meccanismi di tracciamento, stabiliti dei confronti di base, ricavati i dati ed evidenziati schemi ripetitivi.

Le fonti dalle quali trarre informazioni per le proprie piattaforme social sono diverse. Esistono sistemi di analisi dei siti, quale ad esempio Google Analytics, sistemi di analisi dei servizi di social network come ad esempio Facebook Insights, piattaforme di ascolto e analisi dei social media, come ad esempio Brandwatch o altri strumenti quali Keyhole o Trackur.

Il tracking non riguarda solamente il processo di determinazione di come raccogliere i dati necessari e fare valutazioni, ma anche l'organizzazione di questi ultimi in modo tale da aumentarne l'utilità.

L'ultima fase è quella di correzione del processo. Il valore della misurazione sta nell'applicazione di quello che è stato appreso per migliorare l'attività e l'efficienza degli investimenti futuri.

Gli operatori, nel processo di misurazione e correzione possono porsi diverse domande tra le quali: chi sta interagendo con il contenuto prodotto? Si tratta del target che era stato selezionato? La percentuale di persone che vede il contenuto pubblicato, poi lo condivide? Tale indice suggerisce il successo, la buona riuscita della campagna? Quanti utenti si sono iscritti, hanno seguito la pagina dopo la pubblicazione? Chi sta parlando del

¹⁰¹ Jeffrey, "Social media measurement: A step by step approach", Murdough.

brand? Chi segue e clicca i link ai siti web del brand condivisi? Quale è l'indice dei commenti ad un post rispetto agli account raggiunti?

4 - Il social media marketing nella pubblica amministrazione.

I social media, come già analizzato in precedenza, sono luoghi di interazione, ambienti veri e propri che nascono, si sviluppano, cambiano ed evolvono le relazioni tra le persone e la vita sociale collettiva.

I social media sono ormai da tempo veri e propri spazi pubblici, spazi dove le persone possono incontrarsi apertamente per mezzo della tecnologia.

Lo spazio pubblico dei social media non è molto differente nel suo svilupparsi rispetto a quello “classico” del mondo reale se non per alcuni, molto rilevanti, aspetti. Online, ad esempio, le tracce che gli utenti lasciano utilizzando le piattaforme social sono indelebili.

I social media arricchiscono e accelerano la comunicazione e ciò ha avuto e continua ad avere rilevanti effetti all'interno della società.

I social media, infatti, non sono assolutamente una realtà fittizia, pensare ciò sarebbe un grave errore di valutazione. I social media sono a pieno titolo, concreta espressione della realtà. I social media fanno parte della società e hanno conseguenze sulla realtà stessa.

In questo contesto e grazie all'utilizzo di strumenti tecnologici sempre più avanzati, si sta diffondendo sempre più il concetto di cultura partecipativa.¹⁰²

¹⁰² P.Levy, (1996), l'Intelligenza collettiva, Feltrinelli.

Per cultura partecipativa si intendono tutti quei processi che rendono possibile l'accesso a enormi, sconfinati giacimenti di informazioni e l'esistenza di tecnologie in grado di coordinare il lavoro di masse di persone unite da obiettivi comuni.

Le persone, in sostanza, non si accontentano più di giocare un ruolo di spettatori passivi, ma vogliono essere attivamente coinvolti a vari livelli, attraverso i contenuti dei quali fruiscono, con i quali interagiscono e che pubblicano in autonomia.

In questo scenario evoluto e rinnovato cambia conseguentemente anche l'approccio nei confronti della sfera pubblica. Nel caso di un Ente pubblico, i social media rappresentano uno degli strumenti a disposizione per diffondere e comunicare la propria identità e i propri valori nonché per creare un rapporto positivo con i cittadini e potenziali ospiti attraverso l'interazione reciproca, la fidelizzazione e di conseguenza, la nascita di una community attiva e interattiva.

Ogni mezzo utilizzato come anche già sottolineato in precedenza, dovrà essere coerente con i valori distintivi dell'Ente, con i suoi obiettivi strategici e con le azioni concretamente attuate.

Uno scollamento tra tutti questi elementi può portare ad una percezione contraddittoria della comunicazione istituzionale e un conseguente calo della fiducia da parte del cittadino, utente, fruitore.

Ad esempio, poniamo il caso di una azienda ospedaliera che si proponga come punto di riferimento d'eccellenza dal punto di vista dell'accoglienza e nell'ospitalità del paziente. Ecco, quale percezione ne deriverebbe nel caso in cui questa stessa realtà dovesse tardare, su una piattaforma social, nel fornire informazioni in merito all'erogazione dei servizi o addirittura fornisse risposte scortesie? O poco precise? Alla luce di ciò, per un Ente, risulta fondamentale definire valori fondamentali attorno e rispettare le azioni concrete attorno alle quali costruire le azioni comunicative.

Nonostante, come evidenziato in precedenza, gli Enti pubblici non abbiano stretta finalità commerciale, possono comunque trovare giovamento dall'applicazione di tecniche di marketing e social media marketing, in quanto esistono servizi e territori da

promuovere e utenti, turisti e cittadini ai quali comunicare un prezzo, un mercato di riferimento e dei concorrenti.

È possibile fare ciò redigendo un piano di marketing e della comunicazione che rappresenta un modello di analisi dei punti di forza e debolezza dell'Ente, degli obiettivi da raggiungere e consente di stabilire le azioni comunicative da intraprendere.

Nei media tradizionali comunemente intesi quali la televisione, il giornale o la radio, il destinatario del messaggio è unidirezionale, manca infatti la possibilità di dialogo, di interazione e di risposta.

I social media hanno introdotto, da questo punto di vista, infinite possibilità, una dinamica totalmente nuova e differente. Per la prima volta ogni utente ha realmente la possibilità di offrire un proprio riscontro.

La possibilità di interagire ha reso il fruitore di social media come un nuovo emittente, una fonte di comunicazione. Questo aspetto, cruciale, rende evidente come la comunicazione non possa più essere solamente focalizzata sul messaggio che l'emittente intende trasmettere.

Questa dovrà invece necessariamente essere proiettata verso il potenziale fruitore, sulle sue esperienze e sulla sua soddisfazione. La sua stessa soddisfazione significherà poi passaparola positivo generato autonomamente dall'utente stesso.

Per gli Enti pubblici, sottoposti quotidianamente all'attento giudizio dei cittadini, appare fondamentale un atteggiamento di ascolto e di apertura alla soluzione di eventuali problematiche nonché al miglioramento della soddisfazione dell'utenza.

A livello pratico, ad esempio, l'indirizzo da seguire ritenuto maggiormente efficace è quello di rispondere puntualmente ai commenti degli utenti, in particolar modo a quelli più critici, fornendo informazioni utili, pertinenti e verificate con una replica argomentata che spieghi il motivo di un eventuale disservizio e le azioni che si intende intraprendere per risolverli correttamente.

È altrettanto importante adottare uno stile pacato e obiettivo che non contribuisca ad alimentare la polemica. Lasciare una critica senza risposte, soprattutto se quest'ultima è ben argomentata, offre la possibilità al dubbio che l'Ente sia effettivamente in torto di diffondersi.

L'ottica di utilizzo dei social media in maniera "user oriented" nel settore pubblico riveste ancora maggiore importanza, in quanto costituisce il presupposto fondamentale per realizzare gli orientamenti espressi nella costituzione, nelle linee guida in materia di sviluppo digitale del paese e per consentire un reale, profondo diritto di accesso alle informazioni e ai servizi erogati dalle pubbliche amministrazioni.

Inoltre, anche le disposizioni enunciate dalla legge 124/2015 in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche prevedono l'adozione di mezzi idonei a favorire la qualità, la fruibilità, l'accessibilità, la trasparenza e la tempestività del servizio online delle amministrazioni pubbliche.

Le norme che regolano il diritto di accesso e la trasparenza si dirigono ormai in modo inequivocabile verso la massiva apertura degli Enti verso il dialogo con gli utenti, con la condivisione del proprio patrimonio di informazioni.

Tutto ciò è ottenibile anche grazie un servizio come quello erogato attraverso i social media, rivolto alla collettività, che realizzi e concretizzi finalità di partecipazione e interazione previste all'interno dell'istituto dell'accesso civico generalizzato.

Le normative inoltre stimolano e incentivano la necessità di attuare azioni di divulgazione dei progetti e delle attività svolte dalla pubblica amministrazione per consentire un riscontro da parte della collettività in merito all'utilizzo delle risorse pubbliche.

Pertanto, nell'attività di social media marketing sarà fondamentale soprattutto il rapporto interattivo con gli utenti. I social media sono infatti nati appositamente per rivestire questa funzione. Sarà necessario focalizzarsi sullo sviluppo di una vera e propria community.

Questo obiettivo può essere raggiunto proponendo contenuti di valore per il target, contenuti che siano utili e informativi per gli utenti, favorire l'interazione con gli utenti stessi anziché adottare un approccio unidirezionale, rispondendo in tempi brevi alle richieste di informazioni e alle domande dell'utenza attuando una vera e propria funzione di "customer care" e relazione con il pubblico.¹⁰³

In questo modo è ottenibile l'effetto positivo di ridurre le necessità di accesso fisico agli uffici pubblici e di semplificazione delle procedure burocratiche.

In questo senso i social media si dimostrano strumenti perfetti per concretizzare l'azione comunicativa e per raggiungere gli obiettivi previsti dalle norme rispettando criteri di economicità, efficienza ed efficacia, propri delle pubbliche amministrazioni.

Le modalità della gestione di un canale di social media di una pubblica amministrazione devono essere poi illustrate ai potenziali fruitori attraverso una cosiddetta social media policy.¹⁰⁴

La social media policy è uno strumento strategico per stabilire e rafforzare un patto con i cittadini, fissare e illustrare quali sono le condizioni e le regole per partecipare allo spazio pubblico online.

Il documento, la dichiarazione, illustra le finalità della presenza sui social di quella determinata amministrazione, quale relazione intende stabilire con i cittadini, con quali modalità, con quali contenuti, attraverso quali piattaforme, quali sono i comportamenti ammessi e vietati, quale ufficio si occupa di gestire lo spazio social, orari e tempi di risposta.

Per concludere anche la Circolare del Ministro per la semplificazione e la pubblica amministrazione n.2 del 30 maggio 2017 ha sottolineato l'importanza dello strumento

¹⁰³ Rolando, S. (Ed.). (2011). *Teoria e tecniche della comunicazione pubblica*. Rizzoli Etas.

¹⁰⁴ Alovisio, M., & Borciu, C. (2017). I social media e le nuove opportunità per una pubblica amministrazione al servizio del cittadino: lo strumento delle social media policy. *Informatica e diritto*, 26(1-2), 293-317.

social. Questa circolare prevede: “le pubbliche amministrazioni sono invitate a valorizzare il dialogo con le comunità di utenti di social media. I richiedenti spesso rendono pubbliche su questi mezzi di comunicazione le domande di accesso generalizzato da essi presentate. In questi casi, e comunque quando si tratti di informazioni di interesse generale, è opportuno che anche le amministrazioni utilizzino i medesimi canali ai fini di comunicazione.”

Considerando la crescente preferenza degli utenti per l’interazione quotidiana attraverso i social media si evince che in un’ottica di amministrazione al servizio del cittadino, l’utilizzo consapevole di tali strumenti sia senza dubbio la strada corretta da intraprendere.

I social media sono diventati in breve tempo veri e propri ponti verso la connettività che favoriscono enormemente l’ascolto, il dialogo e il confronto con i cittadini, le associazioni e le imprese, al fine di migliorare o creare nuovi servizi.

Le amministrazioni pubbliche si trovano di fronte a una sfida complessa dal punto di vista culturale, organizzativo e gestionale che comporta il necessario salto di qualità che consente di passare dall’informazione verso i cittadini alla comunicazione dinamica con il cittadino stesso.

Nel prossimo capitolo verrà analizzato come il comune di Rapallo e l’amministrazione comunale si serva dei social media per dialogare con la cittadinanza e con i potenziali ospiti in diverse situazioni e ambiti di applicazione.

Il comportamento dell’amministrazione comunale verrà preso in rassegna empiricamente, osservando casi pratici di contenuti realmente pubblicati e diffusi. Verranno inoltre mostrati e analizzati i risultati che questi ultimi hanno prodotto in termini quantitativi e qualitativi.

CAPITOLO IV – L’uso dei social media nel Comune di Rapallo

1 – La Città di Rapallo, caratteristiche e peculiarità.

Rapallo è una Città situata in Liguria, in provincia di Genova, centrale rispetto all’area geografica del Tigullio, zona costiera compresa tra Portofino e Sestri Levante.

Secondo i dati ISTAT¹⁰⁵ del 2021, la popolazione di Rapallo è di 29.107 abitanti, un numero che la rende la seconda città più popolosa della Provincia di Genova e la 6° della regione Liguria.

Dal punto di vista demografico, la città si presenta come particolarmente anziana: sempre secondo i dati ISTAT, infatti, l’età media della popolazione è di 50,6 anni, la popolazione con età compresa tra i 60 e i 69 anni è del 16,4% rispetto al totale, quella tra i 70 e i 79 è del 14,3% e quella oltre gli 80% è del 6,8%.

Le persone con più di 65 anni dunque rappresentano il 37,5% della popolazione totale.

La città inoltre è, da diversi anni, caratterizzata da significativi flussi migratori e da decenni, registra una stabile presenza e permanenza di popolazione straniera.

Secondo le rilevazioni ISTAT, infatti, i cittadini stranieri residenti a Rapallo nel 2021 erano 3.409 e rappresentavano l’11,7% della popolazione totale residente.

La comunità straniera più numerosa è quella proveniente dall’Albania (23,4% del totale dei cittadini di origine straniera), seguita da quella della Romania (16,2%) e dell’Ecuador (7,9%).

¹⁰⁵ Fonte: ISTAT.

La città è inoltre notoriamente caratterizzata da una marcata vocazione turistica e balneare.

I flussi turistici registrano una notevole impennata nel corso della stagione estiva e durante i mesi più miti o più caldi, da maggio a settembre, per poi assestarsi soprattutto durante la stagione autunnale e invernale.

L'osservatorio turistico regionale offre una panoramica particolarmente interessante sul fenomeno turistico rapallese.

Nel 2022, Rapallo ha ospitato un totale di 131.101 persone¹⁰⁶, di queste, 81.656 hanno visitato la città nel periodo che intercorre tra maggio e settembre, si parla, in 5 mesi, del 62% del totale dei visitatori.

Un flusso turistico di questa tipologia influisce, di conseguenza, sull'assetto economico, commerciale e sociale cittadino.

In primo luogo, il fenomeno turistico influenza notevolmente l'offerta di ospitalità che diventa uno dei settori trainanti dell'economia locale.

Sempre secondo l'osservatorio turistico regionale, infatti, le strutture ricettive complessive, gli alberghi, i bed and breakfast e le case vacanza preposte all'uso turistico, a Rapallo, raggiungono il totale di 1.189 unità, il numero più alto tra tutte le città del Tigullio.

Legate a questo, sono altrettanto presenti e attive le attività commerciali cittadine del settore dell'ospitalità, della ristorazione, dell'enogastronomia e della nautica.

La forte presenza turistica e la conseguente elevata domanda hanno inoltre influenzato l'andamento e la crescita dei valori immobiliari.

¹⁰⁶ Fonte: Osservatorio turistico regionale, Regione Liguria.

Rapallo infatti, nel 2022, si è classificata all'ottavo posto nazionale nei valori di compravendita delle seconde case, con prezzi medi d'acquisto al metro quadro di 10.500 euro.¹⁰⁷

Nonostante questo importante afflusso di turisti internazionali e ospiti da ogni parte d'Italia possa risultare un problema complesso da gestire dal punto di vista organizzativo, logistico e ambientale, molte sono state negli ultimi anni le misure intraprese per ridurre l'impatto.

A partire dal 2016, ad esempio, sono stati implementati sistemi di illuminazione pubblica a basso consumo e a led che hanno istantaneamente ridotto il fabbisogno di energia elettrica del 38%.¹⁰⁸

Per quanto riguarda i trasporti, è stato promosso e incentivato l'utilizzo di mezzi maggiormente sostenibili e condivisi attraverso sistemi di car e bike sharing e l'installazione di colonnine di ricarica per veicoli elettrici.¹⁰⁹

Sul fronte della qualità delle acque, della riduzione dell'inquinamento marino e di una migliore balneabilità della costa, nel 2021 è stato reso operativo un nuovo impianto di depurazione.

Il depuratore di Rapallo è diventato un esempio virtuoso di riciclo. L'acqua depurata è infatti utilizzabile per l'irrigazione di campi o per il lavaggio delle imbarcazioni ormeggiate in porto. L'impianto è stato studiato e reso operativo per la gestione di 90.000 abitanti.¹¹⁰

¹⁰⁷ Fonte: Dati osservatorio turistico immobiliare FIMA – Confcommercio.

¹⁰⁸ Fonte: Comune di Rapallo.

¹⁰⁹ Fonte: Comune di Rapallo.

¹¹⁰ Fonte: Iren.it

Per quanto riguarda la gestione dei rifiuti, il nuovo servizio di conferimento ha consentito di raggiungere il 65% di raccolta differenziata.¹¹¹

Quelli riportati in precedenza sono alcuni dei dati e delle peculiarità più significative per descrivere il territorio cittadino rapallese. Nel prossimo paragrafo verrà analizzata la gestione politico – amministrativa attuata da parte del Comune. Verranno brevemente analizzati l’Ente e le sue modalità di organizzazione.

2 – Il Comune di Rapallo, l’Ente, l’organizzazione, la comunicazione istituzionale.

Come ogni comune italiano, il comune di Rapallo deve necessariamente rispettare delle regole generali che ne indirizzano e che sono necessarie al suo funzionamento.

In primo luogo, va sottolineato che, come in gran parte degli enti pubblici, anche all’interno di un Ente locale come il comune, vige la regola della separazione tra indirizzo politico e amministrativo.

Il principio, che trova il suo fondamento all’interno della carta costituzionale¹¹², finalizzato a garantire l’efficienza, l’imparzialità e la trasparenza dell’operato dell’Ente, distingue e delinea le attività e i compiti delle due sfere.

La prima, la parte politica, costituita da Sindaco, Assessori e Consiglieri comunali è eletta dai cittadini (o nominata dal Sindaco nel caso degli Assessori) ed è responsabile della definizione degli obiettivi e delle strategie dell’Ente.

L’indirizzo politico riguarda la visione generale, le scelte strategiche e la rappresentanza degli interessi della comunità.

¹¹¹ Fonte: Comune di Rapallo.

¹¹² Fonte: Art. 97 della Costituzione italiana.

La gestione amministrativa è invece responsabilità del personale tecnico e amministrativo dell'ente comunale.

Il personale include il Segretario generale, i Dirigenti e gli altri impiegati che svolgono operativamente le attività quotidiane finalizzate a dare attuazione agli indirizzi politici per quanto riguarda la fornitura di servizi pubblici, la realizzazione delle opere, la gestione delle risorse o ancora l'interazione con i cittadini.

È importante sottolineare, in merito a questa distinzione dell'organizzazione comunale, che nonostante la separazione degli indirizzi, è fondamentale che, per raggiungere gli obiettivi preposti, le due sfere agiscano cooperando e comunicando efficacemente tra loro.

In appendice vengono riportati gli incarichi e le deleghe assunti da ciascun componente politico e le funzioni svolte da ciascun ufficio comunale.

La comunicazione istituzionale dell'Ente è affidata all'ufficio stampa comunale. Un ufficio costituito da un organico di due persone sotto alla diretta supervisione del Sindaco che svolge un ruolo chiave nella gestione del flusso di comunicazione esterno e interno dell'Ente stesso.

Il suo obiettivo primario è quello di creare e mantenere una relazione efficace tra il Comune e il pubblico, garantendo una corretta diffusione delle informazioni e promuovendo una comunicazione trasparente e tempestiva.

Di seguito si riportano alcune tra le principali responsabilità e attività dell'ufficio.

Comunicazione esterna. L'ufficio stampa ne è responsabile. Questa include la diffusione di notizie, comunicati stampa e informazioni inerenti le attività dell'Ente, gli eventi, le iniziative, le misure, le politiche e i progetti comunali.

L'Ufficio stampa deve collaborare con i media locali, organizzare conferenze stampa e fornire risposte a richieste di informazione da parte dei cittadini e dei giornalisti.

All'interno del rapporto e della collaborazione con questi ultimi, sono comprese attività quali la gestione delle interviste o l'organizzazione di incontri dedicati.

L'obiettivo ultimo è quello di fornire informazioni precise e affidabili ai media per promuovere una adeguata copertura mediatica delle attività dell'Ente.

Elaborazione di materiale di comunicazione. L'ufficio stampa ha il compito di produrre, oltre ai comunicati stampa o allegati a questi ultimi, brochure, pubblicazioni, infografiche ecc. Il materiale deve essere redatto e realizzato in modo chiaro, conciso, coerente e rispettando le linee guida dell'Ente comunale.

L'ufficio stampa, inoltre, negli ultimi dieci anni circa, ha visto svilupparsi il suo ruolo anche in considerazione della nascita e dello sviluppo di nuovi mezzi di comunicazione come i social media.

L'ufficio stampa comunale, dunque, ha il compito di gestire questo fondamentale aspetto.

Tra le attività comprese nelle responsabilità dell'ufficio stampa troviamo il monitoraggio delle piattaforme per rilevare discussioni, domande o problemi che riguardino l'Ente al fine di rispondere prontamente e in via risolutiva.

Non da meno è l'aspetto che riguarda la creazione di contenuti, annunci, iniziative, eventi, informazioni utili, tutti argomenti ricchi di valore informativo per l'utenza.

Altrettanto fondamentale è la gestione delle risposte ai commenti e ai messaggi. È necessario rispondere e interagire in modo tempestivo, professionale e appropriato.

L'obiettivo è la risoluzione dell'eventuale problematica e la soddisfazione finale dell'utenza.

È utile che l'ufficio stampa favorisca l'interazione degli utenti con l'Ente attraverso sondaggi, concorsi o inviti a partecipare a incontri su temi rilevanti per l'intera comunità.

In ultima fase sarà sempre altrettanto importante monitorare le metriche più rilevanti per valutare l'efficacia delle strategie di comunicazione messe in pratica e migliorare così l'interazione e la soddisfazione dell'utenza.

In sintesi, e in conclusione, l'ufficio stampa di un Ente comunale deve attivare tutte le misure necessarie a rendere la comunicazione tra Comune e cittadino sempre più agevole, semplice, efficace, trasparente e accurata.

3 - I canali social del comune di Rapallo, obiettivi, funzioni e multicanalità.

Anche il Comune di Rapallo ha, sin dal 2014, creato diversi canali istituzionali sulle principali piattaforme social. Facebook, Instagram, Telegram e, infine, Tik Tok,¹¹³ integrati con altri strumenti di cui si tratterà e si è trattato in questo elaborato, costituiscono il sistema di comunicazione istituzionale dell'Ente.

In questo paragrafo verranno prese in rassegna le principali aree tematiche, gli argomenti più importanti dei quali il Comune di Rapallo e il suo Sindaco, Carlo Bagnasco, hanno responsabilità e di cui si fanno carico anche dal punto di vista della comunicazione e della diffusione mediatica.

I canali istituzionali, per tutte le piattaforme, sono stati aperti in duplice forma, sia in veste sindacale con le pagine "Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo", su Facebook e "Carlo Bagnasco" su Instagram e Tik Tok, sia in quella comunale, con le pagine denominate "Comune di Rapallo" su Facebook e "Città di Rapallo", su Instagram.

Entrambe gli account sono istituzionali in quanto al loro interno vengono pubblicate esclusivamente informazioni relative alla vita amministrativa dell'Ente. Le informazioni vengono diramate su indicazione del Sindaco e riprese dalle pagine comunali. Ciò che viene pubblicato ha pertanto contenuto similare e, per ragioni di semplicità espositiva, si terrà conto, soprattutto per quanto riguarda la fase dell'analisi degli insights, esclusivamente delle pagine sindacali.

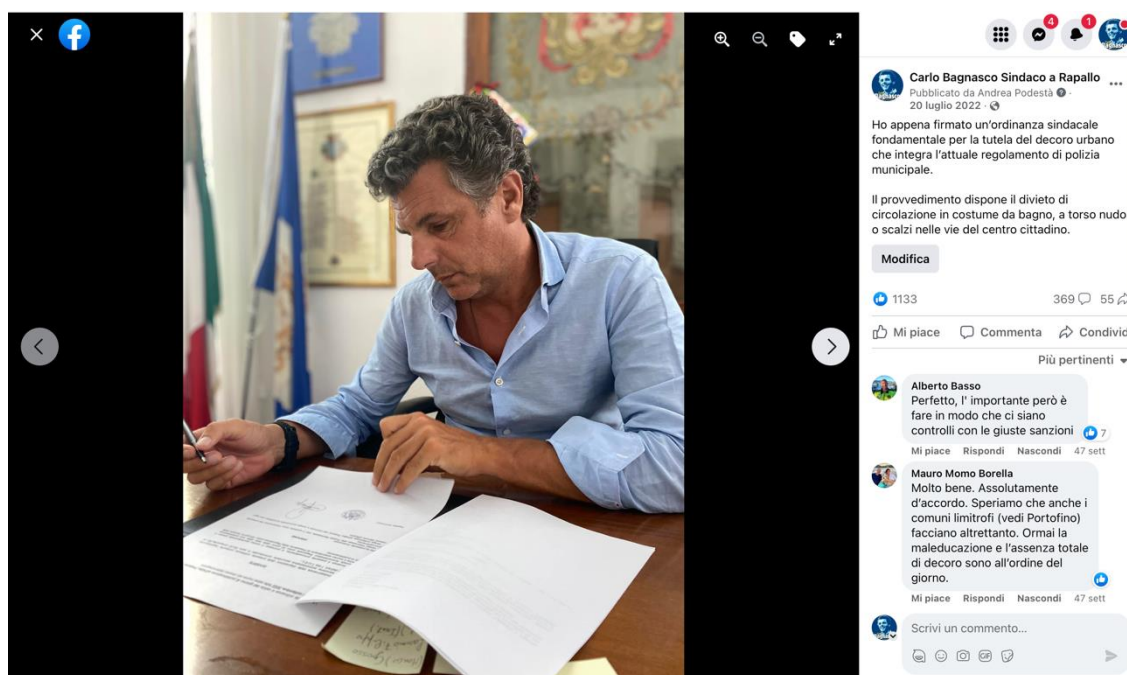
¹¹³ Fonte: Comune di Rapallo.

Si analizzeranno inoltre, per ciascuno, le modalità di diffusione e i casi pratici già attuati in passato prendendo in considerazione lo stile comunicativo, le immagini utilizzate a corredo della parte testuale, le interazioni dell'utenza e con l'utenza.

Suddividere la trattazione per tipologie differenti di argomenti toccati e diffusi attraverso le piattaforme social istituzionali risulta la metodologia più chiara per analizzare al meglio il contenuto comunicato dal Comune attraverso i social media.

È possibile partire con le comunicazioni istituzionali. All'interno di questo macro-argomento rientrano note e avvisi riguardanti la gestione dell'Ente comunale in senso stretto, dalle modifiche normative, alle ordinanze, ai resoconti delle riunioni della giunta o del consiglio comunale, passando per le scadenze o le modalità di pagamento dei tributi e delle imposte.

Figura 1.4 Ordinanza sul decoro pubblico.



Fonte 1.4 Pagina Facebook Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo.

Parte fondamentale è rivestita poi dai servizi offerti dall'Ente comunale. L'assistenza sociale, i servizi educativi e scolastici, il trasporto pubblico, la gestione dei rifiuti sono solo alcuni dei servizi erogati dal Comune ai cittadini residenti. Anche in questo caso i social media rivestono un ruolo fondamentale sia dal punto di vista della

promozione che da quello della consapevolezza e della spiegazione ai potenziali utenti delle modalità di fruizione dei servizi offerti.

Figura 2.4 Modalità di iscrizione all'asilo nido



Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo
Pubblicato da Andrea Podestà · 5 maggio 2022 ·

Fino a lunedì 9 maggio è possibile presentare domanda di iscrizione per l'anno 2022/2023 al Nido d'Infanzia Comunale di Rapallo "Per un Mondo Unicef" [Asilo nido Rapallo - Per un mondo Unicef](#)

Le domande di iscrizione, riservate ai bambini dal 90° giorno fino al compimento del 3° anno di età, possono essere scaricate dal sito del Comune di Rapallo www.comune.rapallo.ge.it, oppure ritirate presso i Servizi Sociali di piazza Molfino 10 (ex ospedale – atrio del IV piano).

La domanda debitamente compilata e obbligatoriamente corredata dal documento di identità di entrambi i genitori, potrà essere inviata al seguente indirizzo : protocollo@pec.comune.rapallo.ge.it o consegnata all'ufficio protocollo (dal lunedì al sabato 8.45 – 12.00 / martedì e giovedì 14.30- 16.30).

Si rende inoltre noto che sul portale istituzionale del Comune di Rapallo è attivo lo sportello on line e nella sezione "Servizi alla persona" è possibile procedere all'invio telematico della domanda.

Per qualsiasi altra informazione le famiglie sono invitate a telefonare al n. 0185/263339, visitare il sito internet del Comune di Rapallo nella sezione dedicata oppure la pagina Facebook Asilo nido Rapallo - Per un mondo Unicef.

47 Condivisioni: 8

Fonte 2.4 Pagina Facebook Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo

Una delle parti della comunicazione istituzionale comunale che riveste maggiore rilevanza dal punto di vista dell'incolumità e della sicurezza pubblica è quella riguardante la gestione delle emergenze, delle crisi e degli imprevisti ambientali che possono avere luogo sul territorio.

Figura 3.4 Informazione su Allerta meteo.

Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo
Pubblicato da Andrea Podestà · 6 settembre 2020 ·

#aggiornamento- #allertameteo

Attenzione:
#scuolechiuse

È stata emessa allerta meteo per #temporali e #piogge diffuse su tutta la Liguria dalle 20 di oggi, 6 Settembre, alle 15 di domani 7 Settembre.

⚠️ Prestare la massima #attenzione!

7 SETTEMBRE 2020
SCUOLE CHIUSE PER
ALLERTA
METEO ARANCIONE

CITTA' DI RAPALLO

Fonte 3.4 Pagina Facebook Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo

Figura 4.4 Allerta Meteo



Fonte 4.4 Pagina Facebook Comune di Rapallo

Il Comune di Rapallo ha subito, nell'ottobre del 2018, una violentissima mareggiata che ha completamente inondato il centro storico e ridotto in macerie il porto turistico, scaraventando più di 600 imbarcazioni sul Lungomare e affondandone altrettante nelle acque del Golfo antistante la Città.

Figura 5.4 La mareggiata di Rapallo, 30 ottobre 2018.



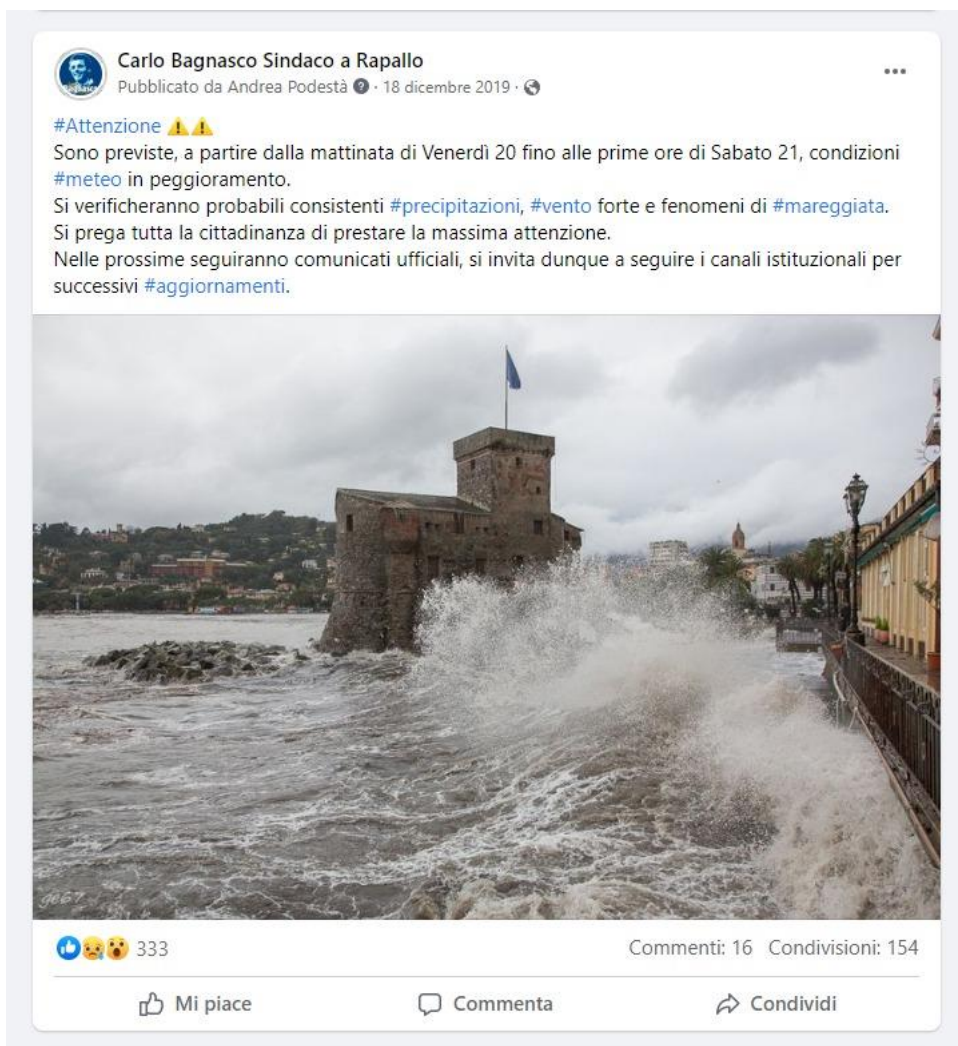
Fonte 5.4 Secolo XIX

In questo caso la comunicazione ha svolto un ruolo cruciale ai fini della tutela della salute e della vita delle persone.

Indicazioni tempestive, puntuali, chiare e veritiere hanno rivestito primaria importanza nel rendere consapevoli, in tempo reale, i cittadini e i potenziali frequentatori di una situazione di massima emergenza nel migliore dei modi.

In questo caso, come in altri riguardanti le allerte meteo o altri potenziali pericoli ambientali, la rapidità di azione in uno scenario che muta rapidamente è fondamentale. In questo caso la comunicazione integrata e multicanale ha giocato un ruolo da protagonista.

Figura 5.4 Emanazione Allerta Meteo



Fonte 5.4 Pagina Facebook Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo

Alla comunicazione social, Facebook e Instagram infatti, sono stati affiancati ulteriori utili strumenti come Alert System, un servizio di informazione telefonica integrato con il sistema di protezione civile che dirama alla cittadinanza, agli utenti iscritti, in maniera semplice e veloce, notizie riguardanti eventuali rischi che interessano il territorio o altre situazioni di emergenza e necessità.¹¹⁴

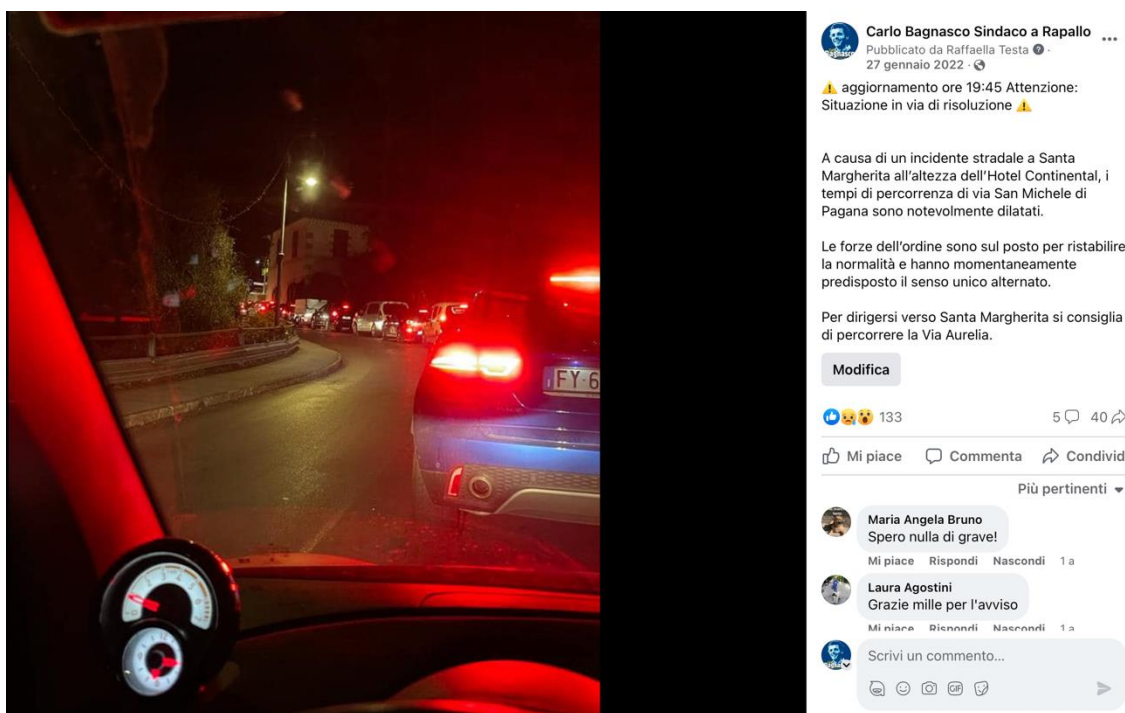
¹¹⁴ Fonte: Sito web Alert System.

Gli utenti, attraverso una rapida registrazione, possono infatti ricevere sulla propria rete fissa o mobile un messaggio telefonico registrato che fornisce indicazioni sui comportamenti sicuri da adottare.

Questa metodologia si è rivelata particolarmente utile e funzionale poiché raggiunge, rispetto ad esempio ad un canale Telegram, anche utenti con poca dimestichezza in merito alle tecnologie più recenti.

La comunicazione delle emergenze risulta necessaria anche qualora si verificano incidenti stradali e autostradali con relative modifiche della viabilità o ancora in caso di interruzione dei pubblici servizi.

Figura 6.4 Comunicazioni incidenti stradali e modifiche viabilità.



Fonte 6.4 Pagina Facebook Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo.

Figura 7.4 Incidente autostradale e modifiche della viabilità



Fonte 7.4 Pagina Facebook Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo.

Durante il periodo della pandemia da Covid 19 poi, i canali istituzionali pubblici, tra i quali quelli comunali, sono diventati un punto di riferimento attendibile e puntuale per quanto riguarda le informazioni sulle regole e le pratiche da seguire al fine di contenere, per quanto possibile, il diffondersi del virus.

Figura 8.4 Informazioni gestione pandemia Covid 19.

 Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo era in diretta.
19 Agosto 2020 · 

Aggiornamento Covid-19: la situazione oggi 19 Agosto.
!! Attenzione:
Chi proviene da:
▶ Malta, Spagna, Croazia e Grecia: deve effettuare il tampone entro le 48 ore.
▶ America, Africa, Asia, Romania, Bulgaria: deve effettuare l'isolamento preventivo per 14 giorni dal momento del rientro.

I recapiti a cui denunciarsi della ASL 4 sono
0185/329037 e lp.segreteria@asl4.liguria.it



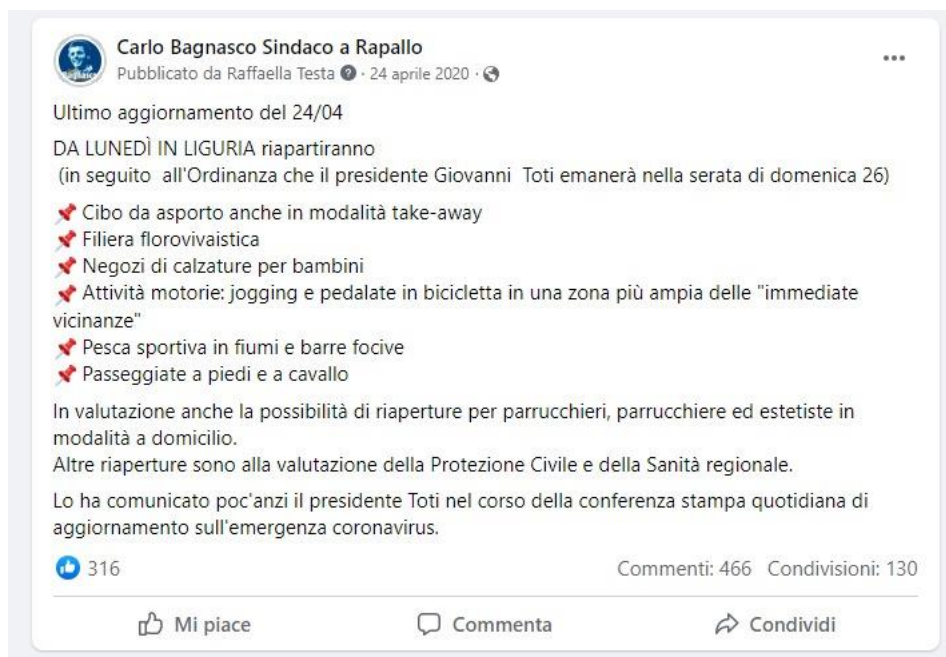
0:10 / 10:50    

  400 Commenti: 162 Condivisioni: 109

 Mi piace  Commenta  Condividi

Fonte 8.4 Pagina Facebook Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo

Figura 9.4 Informazioni gestione pandemia Covid 19.



Fonte 9.4 Pagina Facebook Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo.

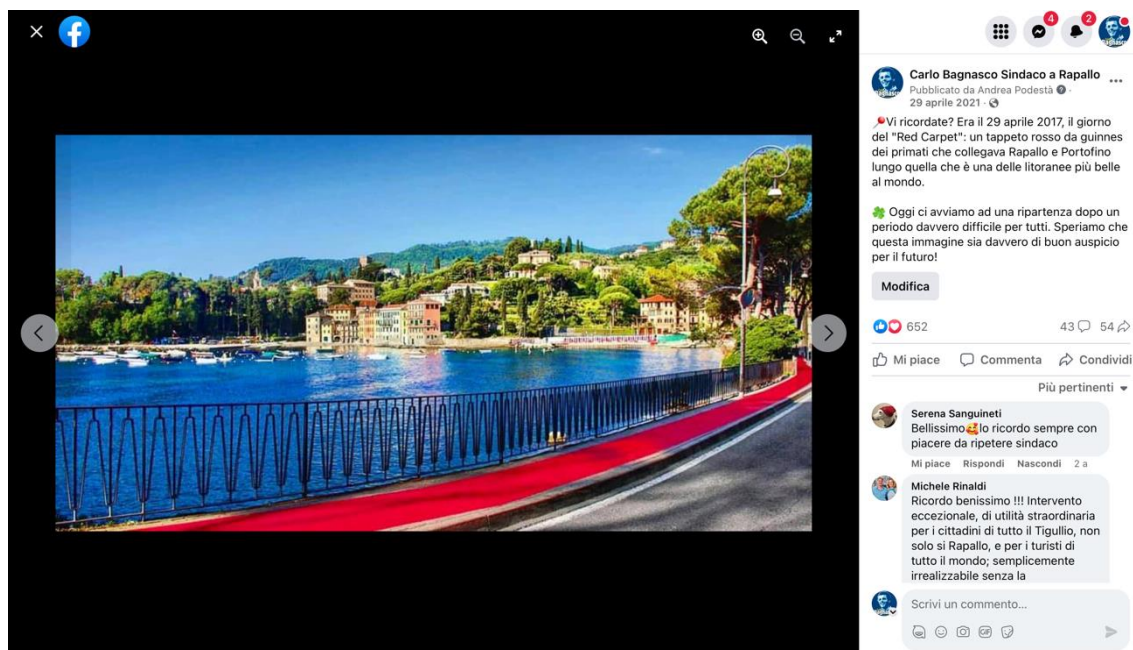
I canali social di una amministrazione comunale risultano adatti anche per promuovere e seguire il percorso di realizzazione di opere e progetti di sviluppo locale come lavori pubblici, iniziative di riqualificazione urbana, miglioramenti delle infrastrutture e altre iniziative, anche in collaborazione con realtà imprenditoriali private che contribuiscono al progresso e ad un maggiore benessere del territorio.

Per quanto riguarda il Comune di Rapallo gli esempi utili e da citare sono stati e continuano ad essere molteplici.

Dal 2014 ad oggi sono state molte le opere seguite passo dopo passo dalla comunicazione social istituzionale e che all'interno dell'elaborato vengono documentate attraverso alcune significative immagini di post realizzati e pubblicati.

Tra queste è possibile ricordare il nuovo collegamento pedonale tra le località di San Michele di Pagana e Santa Margherita Ligure, la cui inaugurazione culminò con il red carpet più lungo del mondo.

Figura 10.4 *L'inaugurazione della passeggiata San Michele di Pagana - Santa Margherita.*



Fonte 10.4 *Pagina Facebook Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo*

O la realizzazione di un nuovo impianto di depurazione.

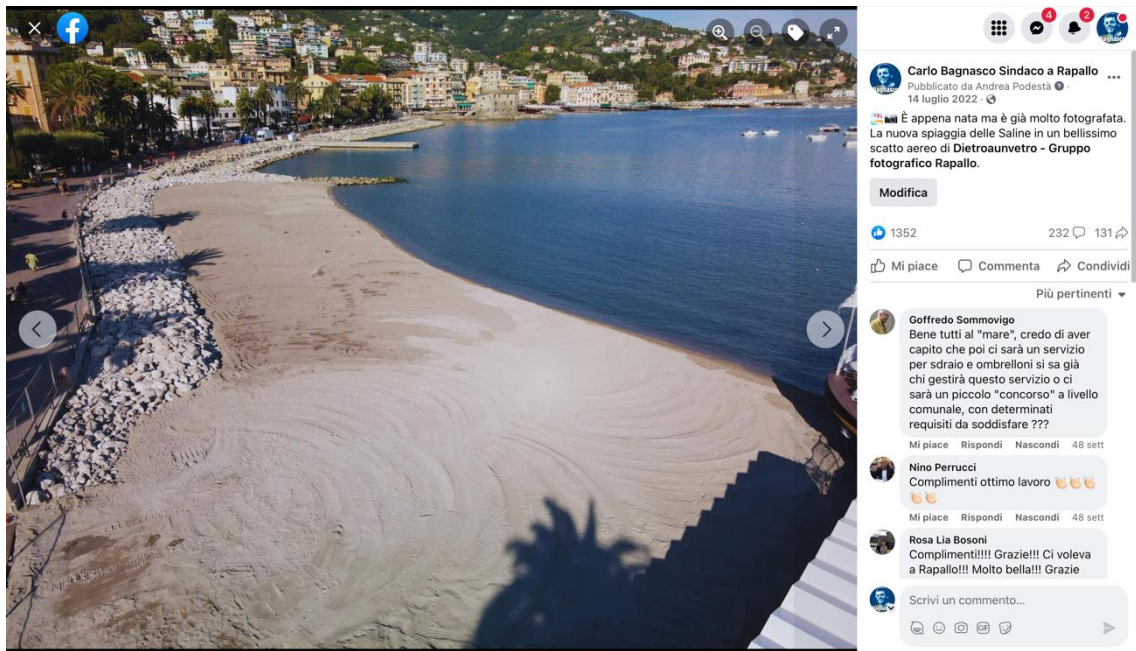
Figura 11.4 Inaugurazione impianto di depurazione IREN a Rapallo.



Fonte 11.4 Pagina Facebook Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo.

La realizzazione di una nuova spiaggia libera.

Figura 12.4 La nuova spiaggia delle “Saline”



Fonte 12.4 Pagina Facebook Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo

I lavori in corso per la realizzazione del nuovo porto turistico cittadino che verrà inaugurato nel mese di settembre 2023.

Figura 13.4 La nuova diga foranea del porto turistico di Rapallo



Fonte 13.4 Pagina Facebook Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo

Non secondaria la riqualificazione di immobili storici, che prima versavano in uno stato di decadenza, in collaborazione con realtà imprenditoriali private quali gli ex “alberghetti” oggi trasformate nelle “Palazzine del Mare” e l’ex “Hotel Savoia” che in futuro sarà “Savoia Palace”.

Figura 14.4 La riqualificazione degli "ex Alberghetti"

 **Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo**
Pubblicato da Andrea Podestà · 11 giugno 2022 · 🌐

Passare oggi da Via Gramsci è un vero piacere, gli "Alberghetti" si stanno rivelando in tutto il loro antico splendore.

Quando una amministrazione comunale promuove politiche di riqualificazione di spazi già esistenti e incontra realtà imprenditoriali di primo livello, questo è il risultato.

I restauri degli Alberghetti, del Savoia e di Villa Riva, porteranno in Città anche strutture ricettive di altissima qualità, uno stimolo al turismo, agli investimenti e all'occupazione senza precedenti.

Questa è la Rapallo che vogliamo.



👍 509 Commenti: 123 Condivisioni: 7

👍 Mi piace 💬 Commenta ➦ Condividi

Fonte 14.4 Pagina Facebook Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo.

Figura 15.4 Visita al cantiere di riqualificazione dell'ex "Hotel Savoia"



Fonte 15.4 Pagina Facebook Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo

Continui aggiornamenti in merito a questi aspetti non rappresentano solamente e superficialmente un modo per promuovere l'operato dell'amministrazione comunale bensì un dovere di trasparenza della gestione pubblica nei confronti dei cittadini sancito anche dall'articolo 1 della legge 241/1990 che pone quest'ultima come principio cardine delle modalità di svolgimento del rapporto tra cittadini ed ente pubblico stesso.

La trasparenza richiede da parte dei soggetti pubblici, semplicità e pubblicità dell'azione in modo da consentire la conoscenza reale dell'attività amministrativa e la libertà di giudizio e di controllo sulla stessa¹¹⁵.

La trasparenza e l'accountability, ovvero la responsabilità, possono essere certificate e veicolate attraverso i social media diffondendo rapporti, bilanci, decisioni, resoconti sulle attività politiche e amministrative.

Un altro ampio argomento di interesse che può essere veicolato al meglio attraverso l'uso dei social media riguarda quello della promozione degli eventi turistici e culturali e quello della promozione del territorio a 360°.

Una delle chiavi del successo, della buona riuscita di un evento o di una iniziativa turistica e culturale risiede anche nella capacità di promuoverlo anticipatamente ed efficacemente per rendere più persone possibili, tra quelle potenzialmente ed effettivamente interessate, consapevoli dello svolgersi di quest'ultimo.

¹¹⁵ Fonte: Treccani.

Figura 16.4 Promozione di un evento, "talk show" sul futuro della Città di Rapallo

Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo
Pubblicato da Andrea Podestà · 23 luglio 2022 ·

"La Rapallo di domani"

Questa è una piccola anticipazione di quanto verrà mostrato questa sera dall'architetto e designer Michele De Lucchi. Un punto di vista autorevole sulle opere che svilupperanno la nostra città nel prossimo futuro.

Appuntamento alle ore 21.00 a Villa Tigullio. Ingresso libero fino ad esaurimento posti...
Altro...

979 Commenti: 358 Condivisioni: 42

Mi piace Commenta Condividi

Fonte 16.4 Pagina Facebook Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo

Anche in questo caso i social media possono rivelarsi determinanti. Non solo è possibile pubblicare post con video o immagini che anticipino l'evento e invitino le persone a partecipare ma, attraverso l'utilizzo dell'advertising a pagamento delle piattaforme, è possibile acquistare spazi pubblicitari per mostrare l'anticipazione all'evento solo alle persone che pensiamo potranno essere realmente interessate sia in termini di localizzazione geografica, dal punto di vista anagrafico, dei gusti e delle preferenze di fruizione.

Banalmente uno spettacolo di burattini sarà di maggior interesse per bambini e famiglie, che saranno le destinatarie del post, mentre una corsa ad ostacoli come la Rea Palus Race¹¹⁶ verrà indirizzata e mostrata a persone di una età compresa tra i 18 e i 50 anni che amino il mondo dello sport e lo pratichino regolarmente.

Per svolgere al meglio questo compito sarà inoltre fondamentale la collaborazione anche social con le realtà associative e organizzatrici degli eventi in questione anche per coinvolgere al meglio utenti realmente attivi e interessati.

Alla promozione degli eventi è senza alcun dubbio legata in modo consequenziale la promozione del territorio, una tematica particolarmente vasta ma realmente importante per qualsiasi Ente comunale che desideri sviluppare il benessere della Città e dei suoi cittadini.

I social media acquistano notevole rilievo anche sotto questo aspetto. La promozione delle bellezze naturali, dei monumenti, dei luoghi di maggiore interesse, delle tradizioni, delle storie passate, del patrimonio culturale e artistico, delle eccellenze enogastronomiche ed artistiche, rappresentano una ottima opportunità per attrarre e fidelizzare nuovi visitatori e sostenere così l'economia locale.

¹¹⁶ Rea Palus Race: evento di corsa ad ostacoli annuale che si tiene sul territorio della Città di Rapallo.

Figura 17.4 *Promozione del territorio*

 **Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo**
Pubblicato da Andrea Podestà · 5 marzo 2021 ·

 Siete mai stati nella Valle del Tuja, detta anche "Valle dei Mulini" ?

 Si parte da Via di Tuia, una deviazione di Via Aurelia di Levante (poco di prima della Chiesetta di San Rocco).

Da qui si segue il segnavia con i tre pallini rossi.

Volendo, si può raggiungere a piedi anche il Santuario di N.S di Montallegro.

Per maggiori informazioni e curiosità:

 <https://salitamontallegro.it/.../CartaMontallegro...>

 <https://salitamontallegro.it/>

 Grazie mille per le immagini a [Di Mauro Massimo](#) e [The Secret Raider - Il Viaggiatore Nerd](#)



 364 Commenti: 44 Condivisioni: 49

 Mi piace  Commenta  Condividi

Fonte 17.4 *Pagina Facebook Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo*

Figura 18.4 *Promozione del "Ponte di Annibale"*



Fonte 18.4 *Pagina Facebook Comune di Rapallo*

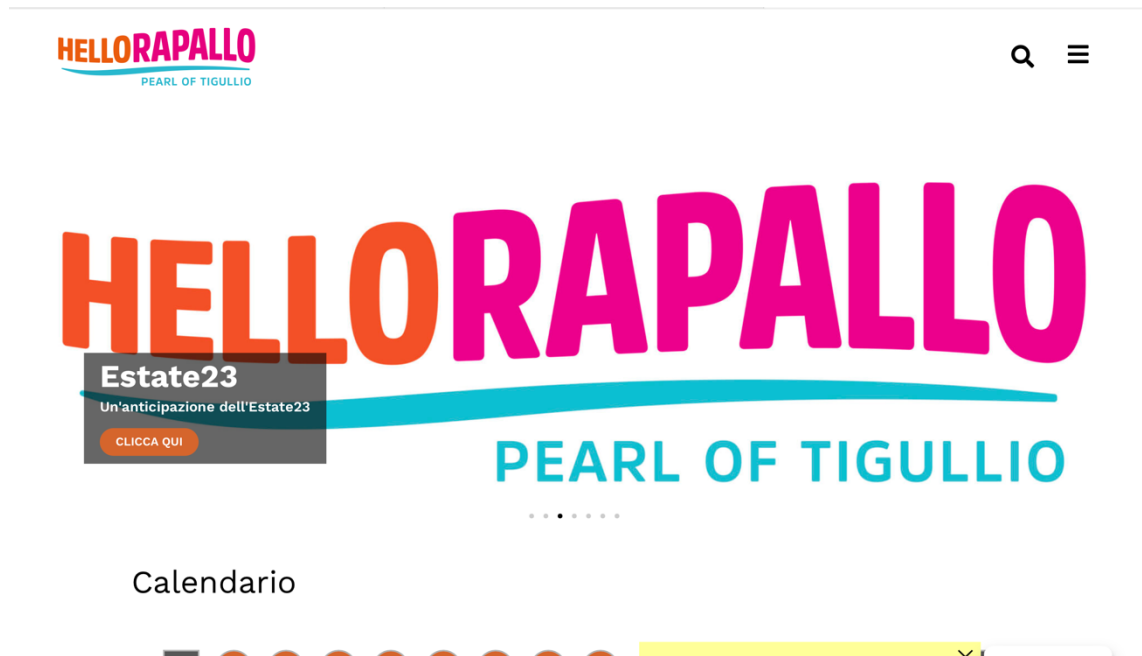
Il Comune di Rapallo, in questo senso, sin dal 2021 ha dato vita ad un marchio turistico che ha l'obiettivo di promuovere tutto ciò, anche attraverso i social media.

Hello Rapallo, Pearl of Tigullio,¹¹⁷ un brand pensato dal comunicatore Marco Pogliani e dal designer Paolo Rossetti, rappresenta un contenitore distinto rispetto alla comunicazione istituzionale del comune.

¹¹⁷ Fonte: HelloRapallo.it

L'obiettivo è conferire alla Città un'identità riconoscibile per "uscire" dall'ambito locale.

Figura 19.4 Il brand "Hello Rapallo"



Fonte 19.4 HelloRapallo.it

La promozione del territorio, anche attraverso i social media è un importante passo verso il marketing territoriale. Promuovere il proprio territorio non significa unicamente attrarre nuovi visitatori ma anche, di conseguenza, nuovi investitori.

Utilizzare i social media per trasmettere l'idea di una Città accogliente per gli ospiti e per le imprese e in crescita dal punto di vista infrastrutturale diventa fondamentale per attrarre ulteriori risorse e competenze in un circolo virtuoso di sviluppo diffuso.

Il portale di Hello Rapallo si prefigge anche questo ambizioso obiettivo facendo convivere e dialogare insieme progetti infrastrutturali pubblici con progetti di riqualificazione immobiliare privati.

Tornando ai canali social istituzionali e del Sindaco, ci sono molte altre utili funzionalità che questi ultimi possono rivestire e di cui è utile trattare in questo elaborato.

Tra queste, molto significativa è la possibilità di effettuare una preliminare ricerca di risorse umane qualora vengano attivati bandi di concorso per assunzioni all'interno dell'Ente.

Figura 20.4 Bando di Concorso per collaboratore farmacista



The image shows a Facebook post from the page 'Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo'. The post is dated 14 novembre 2022 and was published by Andrea Podestà. The text of the post reads: 'Segnalo con piacere e invito a condividere un'interessante opportunità lavorativa. Il Comune di Rapallo ha appena pubblicato un bando di concorso per l'assunzione a tempo pieno e indeterminato di 1 collaboratore farmacista categoria D. Per verificare i requisiti richiesti per la partecipazione consultare il link: https://trasparenza.comune.rapallo.ge.it/archivio22_bandi...' Below the text is a promotional graphic for the competition. The graphic features a background image of two pharmacists in white coats working in a pharmacy. Overlaid on this image is the text 'CONCORSO ASSUNZIONE COLLABORATORE FARMACISTA' in large, bold, blue letters. Below the text is the coat of arms of the Comune di Rapallo, and at the bottom, the text 'COMUNE DI RAPALLO' is written in black.

Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo
Pubblicato da Andrea Podestà · 14 novembre 2022 ·

⚠ Segnalo con piacere e invito a condividere un'interessante opportunità lavorativa. ⚠

Il Comune di Rapallo ha appena pubblicato un bando di concorso per l'assunzione a tempo pieno e indeterminato di 1 collaboratore farmacista categoria D.

Per verificare i requisiti richiesti per la partecipazione consultare il link:
https://trasparenza.comune.rapallo.ge.it/archivio22_bandi...

**CONCORSO ASSUNZIONE
COLLABORATORE
FARMACISTA**


COMUNE DI RAPALLO

22 Condivisioni: 10

Fonte 20.4 Pagina Facebook Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo

Attraverso i social media infatti è possibile creare contenuti in grado di stimolare condivisione tra gli utenti e dunque creare promozione e diffusione della notizia in quanto percepita come concretamente utile.

Attraverso un post sui social media è possibile condividere tutti i requisiti di partecipazione al bando come l'età, il titolo di studio, le scadenze ecc. ed è inoltre possibile condividere il link per accedere direttamente al portale per effettuare domanda di partecipazione. Sempre sul post sarà poi possibile rispondere ad eventuali domande o curiosità degli utenti.

Per lo stesso principio, sarà possibile utilizzare i social media per rendere pubbliche e diffondere la notizia in merito alle gare d'appalto bandite dal Comune per realizzare opere, ottenere l'erogazione di un servizio o l'acquisto di un prodotto. In sostanza i social media possono essere utili al reperimento di fornitori.

Figura 21.4 Bando di gara d'appalto per il restauro dell'Antico Castello sul Mare.

 **Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo**
Pubblicato da Andrea Podestà · 8 maggio · 🌐

E' stato pubblicato il bando di gara d'appalto mediante procedura aperta per l'affidamento dei lavori di restauro conservativo dell'Antico Castello sul mare.

Per maggiori informazioni sulle modalità di partecipazione consultare:
https://albo.comune.rapallo.ge.it/archivio4_atto_0_38795...

Termine ricevimento offerte: 22 maggio, ore 12.00.... **Altro...**





 113 Commenti: 6 Condivisioni: 12

 Mi piace  Commenta  Condividi

Fonte 21.4 Pagina Facebook Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo

I social media poi possono essere utilizzati per promuovere l'economia locale.

Alcune iniziative che vengono portate avanti dal Comune di Rapallo sono la promozione e la comunicazione delle nuove aperture, attraverso una visita delle istituzioni alle inaugurazioni per valorizzare e sostenere la nascita e l'avviamento di nuove realtà imprenditoriali o ancora il riconoscimento delle attività storiche in occasione, ad esempio, degli anniversari della loro apertura, o ancora la valorizzazione delle attività che propongono prodotti e servizi storici e radicati alle tradizioni della Città.

Figura 22.4 *L'inaugurazione di una nuova pizzeria*

 **Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo**
Pubblicato da Andrea Podestà · 13 maggio 2022 · 🌐

🍕 Piazza del Pozzo prende sempre più vita e accoglie da questa sera una nuova attività.
🎉 In occasione dell'inaugurazione, sono passato a trovare gli amici di Drop, una Pizzeria e Pinneria "gourmet" che incrementa e rinnova la ricca offerta gastronomica della nostra [#Rapallo](#).
🍀 Un sincero augurio da parte di tutta l'amministrazione comunale per l'inizio di questa avventura.

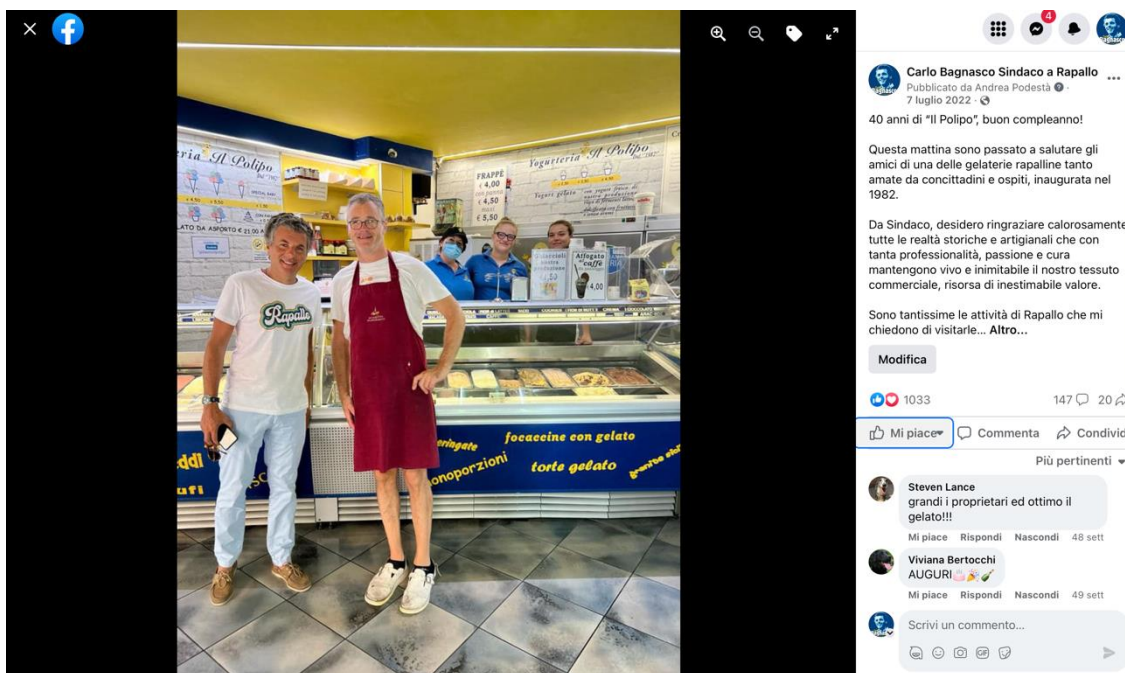


👍 308 Commenti: 10 Condivisioni: 8

👍 Mi piace 💬 Commenta ➦ Condividi

Fonte 22.4 *Pagina Facebook Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo*

Figura 23.4 40° anniversario apertura della gelateria "Il Polpo"



Fonte 23.4 Pagina Facebook Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo

Un esempio dell'ultimo aspetto preso in considerazione è l'inserimento di alcune attività storiche all'interno dell'albo delle De.Co,¹¹⁸ il certificato di denominazione comunale d'origine che ne attesta l'autenticità, la fedeltà alle modalità di realizzazione originale sostenendone la produzione.

¹¹⁸ Le De.Co (denominazioni comunali), sono certificazioni del settore agroalimentare che hanno la funzione di legare un prodotto o le sue fasi realizzative ad un particolare territorio. Fonte: Agrilegal.it

Figura 24.4 *Promozione dolce tipico De.Co di Rapallo*



Fonte 24.4 *Pagina Facebook Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo*

Appare chiaro che le potenzialità degli strumenti e delle piattaforme di social media sono particolarmente rilevanti. Spesso le piattaforme istituzionali comunali sono state utilizzate per avere notizie in merito a persone, animali domestici o oggetti scomparsi facendo leva sulla potenza della condivisione e dell'effetto di rete.

Un altro tra i molti ambiti all'interno del quale i social media istituzionali possono rivestire notevole utilità è quello riguardante la tutela dell'ambiente con particolare riferimento alla gestione dei rifiuti e al suo corretto conferimento.

Grazie alle campagne di sensibilizzazione mirate, realizzate in collaborazione con la ditta aggiudicatrice del servizio di raccolta e gestione, infatti, i social media hanno rivestito un importante ruolo nell'accrescere la consapevolezza degli utenti in merito a tematiche rilevanti quali il servizio di raccolta differenziata e il sistema di raccolta porta a porta e anche questo ha contribuito a portare la percentuale di rifiuti differenziati all'interno della Città di Rapallo al 65%.¹¹⁹

Molti altri ancora sono gli argomenti trattabili grazie ai social media istituzionali, tra questi, rivestono altrettanta importanza quelli relativi ai servizi scolastici e di educazione, le iniziative benefiche, che come spesso accade, risultano tanto più efficaci quanto più riescono a mobilitare la sensibilità delle persone e quindi quanto più risulta efficace il processo comunicativo.

Ancora è possibile menzionare le attività di incentivazione alla partecipazione politica, come la partecipazione alle elezioni, ai referendum e alle assemblee pubbliche su argomenti riguardanti la Città.

Altrettanto cruciali le attività di comunicazione social rivolte alla promozione delle politiche sociali e di sostegno alle categorie più fragili. In questo senso il Comune di Rapallo investe ogni anno più di 7 milioni di euro.¹²⁰

Un esempio di comunicazione social efficace in riferimento alle politiche sociali si è verificato nel 2020 e nel 2021, quando, durante il periodo della pandemia di Covid 19, le piattaforme social istituzionali si sono rivelate particolarmente efficaci per far

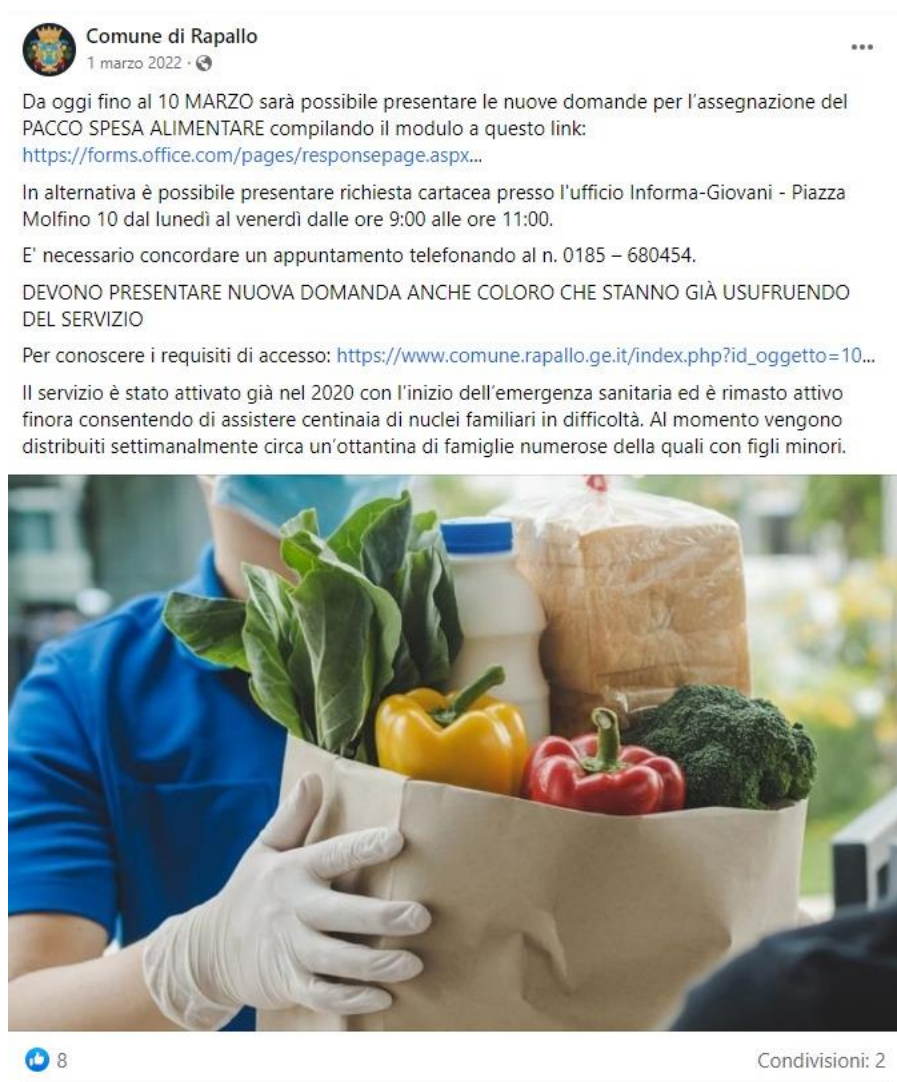
¹¹⁹ Fonte: Articolo Secolo XIX “La raccolta rifiuti differenziati a Rapallo supera il 65%”

¹²⁰ Fonte: Comune di Rapallo.

incontrare chi desiderasse donare cibo o risorse economiche e chi, in quel momento impossibilitato al lavoro, ne richiedeva e ne aveva urgente bisogno.

L'erogazione di pacchi e buoni spesa si è rivelata una misura di solidarietà cruciale per il sostentamento immediato di tante categorie particolarmente fragili e in un momento di estrema difficoltà.

Figura 25.4 Erogazione Pacchi spesa



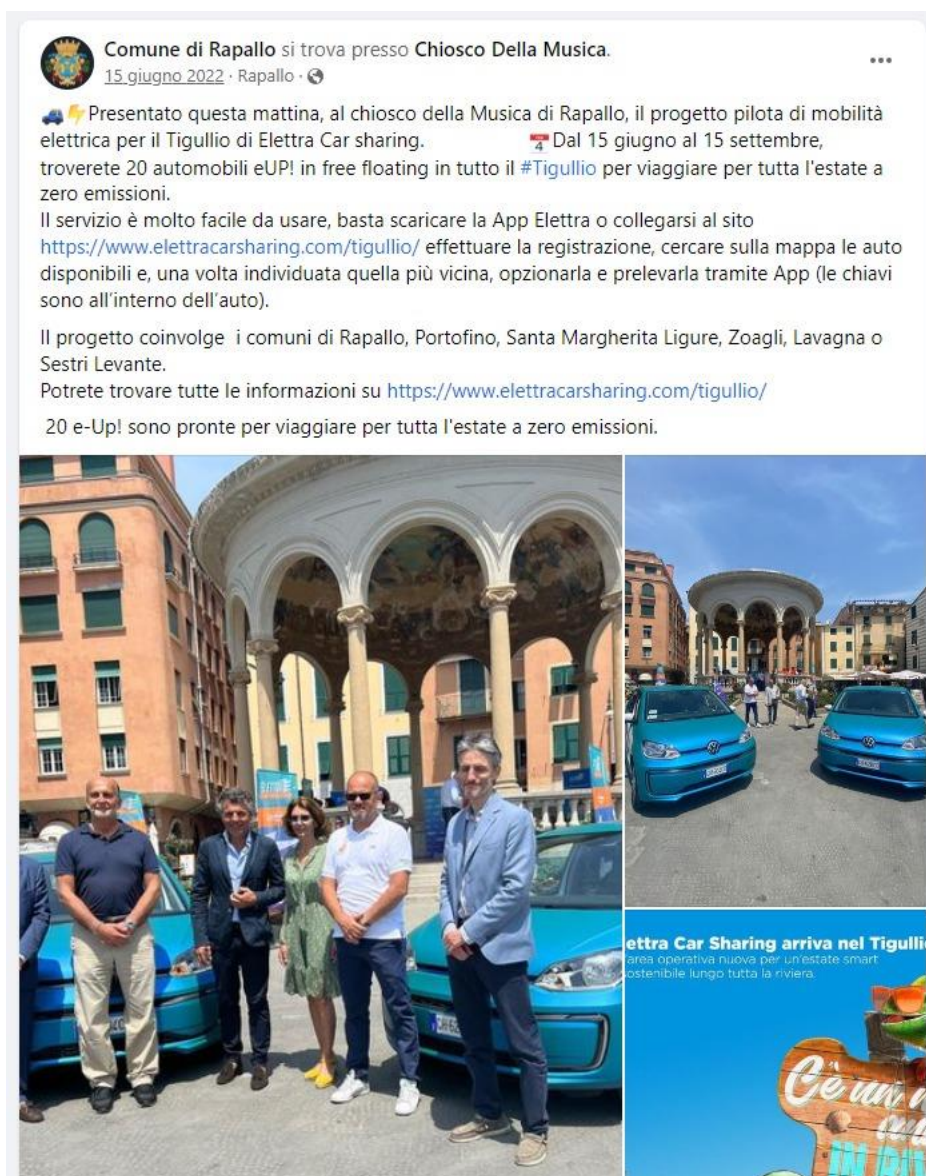
Fonte 25.4 Pagina Facebook Comune di Rapallo

Il ruolo informativo ed educativo delle piattaforme di social media, se usate correttamente, è innegabile. In questo senso i canali social del Comune di Rapallo sono

stati spesso utilizzati per spiegare in modo semplice e intuitivo alcune novità, fisiche e digitali, introdotte dall'amministrazione.

Tra gli esempi più significativi, le spiegazioni di utilizzo delle nuove colonnine di ricarica per veicoli elettrici, la fruizione delle nuove biciclette in "bike sharing" o ancora le auto o i motorini in "car sharing" e "scooter sharing".

Figura 26.4 *Presentato il nuovo servizio di Car Sharing*



Fonte 26.4 *Pagina Facebook Comune di Rapallo*

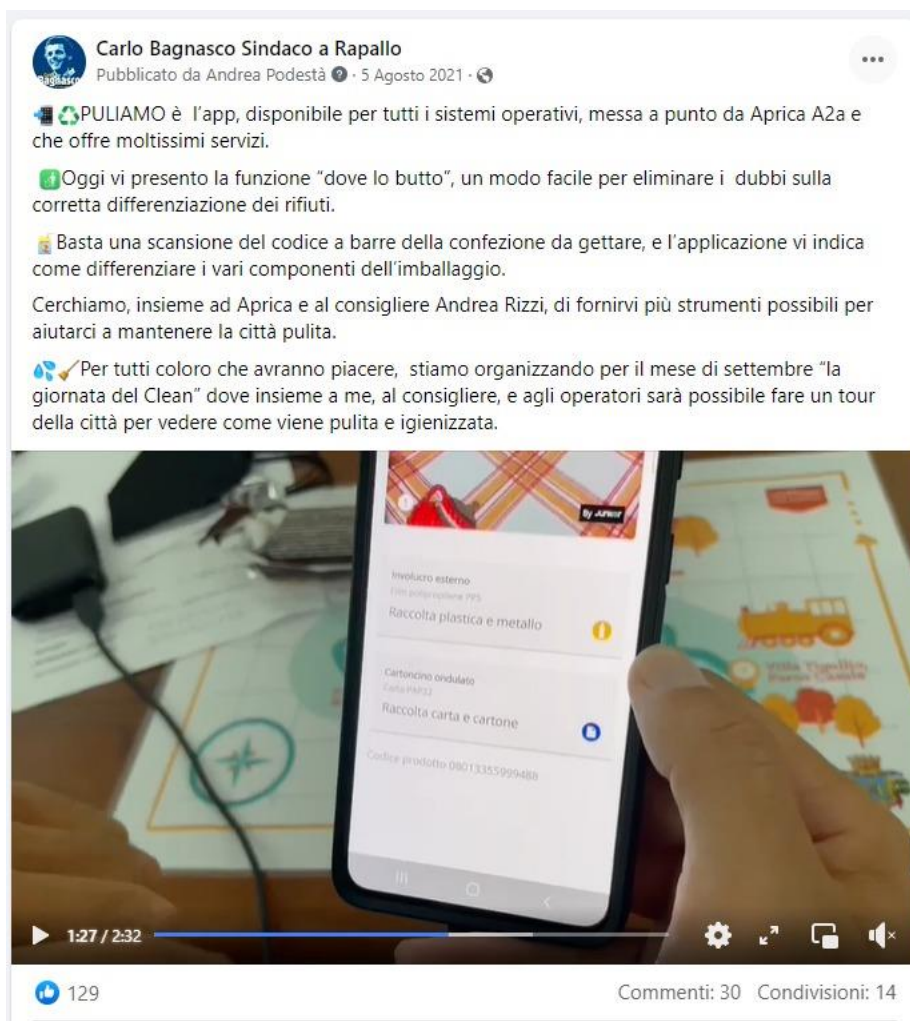
Non solo servizi fisici ma anche digitali, i social media sono stati utili a spiegare e promuovere l'utilizzo di piattaforme e applicazioni quali il già menzionato "E-URP"¹²¹, l'app "Puliamo"¹²², necessaria alla segnalazione di abbandoni di rifiuti o aree cittadine sporche, collegata direttamente al servizio di pulizia o ancora per l'app "Linkmate"¹²³, necessaria per conoscere la propria situazione tributaria senza doversi recare fisicamente presso gli uffici comunali.

¹²¹ E – URP è un sistema reso disponibile dal Comune di Rapallo per consentire a tutti i cittadini di comunicare direttamente con i vari uffici dell'Ente. Fonte: Sito Web Comune di Rapallo.

¹²² Fonte: Sito Web A2A.

¹²³ Linkmate: E' una piattaforma per i pagamenti elettronici a favore delle Pubbliche Amministrazioni che consente a cittadini e imprese di effettuarli secondo le modalità previste da PagoPa. Fonte: Sito web Linkmate.

Figura 27.4 Spiegazione funzionamento app "Puliamo"



Fonte 27.4 Pagina Facebook Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo

Non meno importante la funzionalità che permette alle piattaforme di diventare una rapida ed efficiente struttura dedicata al "servizio clienti". Come un vero e proprio URP, ufficio relazioni con il pubblico, infatti, attraverso i canali social istituzionali, sia nella sezione dei commenti pubblici che in quella della messaggistica privata sarà possibile svolgere molteplici attività di vero e proprio customer care applicato al settore pubblico.

Attraverso gli strumenti social è possibile, infatti, rispondere alle domande e alle richieste dei cittadini in merito ai servizi erogati e alla procedura da seguire per accedervi.

È consigliabile inoltre gestire prontamente i reclami e le segnalazioni.

I cittadini infatti, sempre più, utilizzano quotidianamente i social media per segnalare problemi, reclami o disagi in merito alla fruizione dei servizi comunali.

L'ufficio stampa può e deve rispondere prontamente, raccogliere, se necessario, ulteriori informazioni per far risolvere il problema sollevato e per offrire una seconda risposta in merito a modalità e tempistiche di risoluzione.

Figura 28.4 Piattaforma "E-Urp"

☛ Nuova Segnalazione

Scegli un'area di segnalazione

- Nettezza Urbana**
Pulizia strade, deiezioni canine, cassonetti, rifiuti ingombranti, ...
- Grandi Opere**
Area in preparazione per pubblicazione Opere 2016 12 milioni/Vedi Riccamboni
- Segnalazioni anonime**
- Strade e viabilità**
Segnaletica, buche, ...
- Impianti elettrici**
Pubblica illuminazione, luci votive, ...
- Verde pubblico**
Parchi, giardini, aiuole, alberi, ...
- Opere murarie**
Marciapiedi, muri, cancelli e ringhiere, ...
- Immobili comunali**
Scuole, Palestre, Impianti sportivi, ...
- Cimiteri**

Fonte 28.4 Sito Web Comune di Rapallo

In questo senso il Comune di Rapallo è dotato anche di "E-Urp", un canale, una piattaforma interattiva necessaria per effettuare una segnalazione e collegarsi in tempo reale con l'ufficio predisposto alla sua risoluzione.

Figura 29.4 Piattaforma "E-Urp"

Attenzione: I campi preceduti da (*) sono obbligatori.

COMUNE DI RAPALLO

(*) Indirizzo interessato dalla segnalazione
Piazza delle Nazioni, Rapallo, Città Metropolitana di Genova, 16035, Liguria, Italia visualizza sulla mappa

Mappa Satellite

Cerca l'indirizzo da visualizzare sulla mappa, oppure trascina questo segnaposto sul punto desiderato

(*) Nome

(*) Cognome

Consento di pubblicare il mio nome e cognome

(*) Indirizzo email

Recapito telefonico

File allegato 1 - Sono consentite solo immagini e foto di massimo 5MB
Scegli file nessun file selezionato

File allegato 2 - Sono consentite solo immagini e foto di massimo 5MB
Scegli file nessun file selezionato

Fonte 29.4 Sito Web Comune di Rapallo

Attraverso i social media, l'ufficio stampa può inoltre offrire supporto tecnico all'utenza rispondendo alle domande o dando assistenza per l'utilizzo di applicazioni, portali online o altri strumenti digitali e non, messi a disposizione del Comune, o ancora può fornire informazioni in merito alle modalità di prenotazione degli appuntamenti presso gli uffici comunali o per il pagamento di imposte, tributi e sanzioni.

Quanto descritto in precedenza, tutte le tematiche che un ente comunale ha il dovere di comunicare e rendere noto, anche nel rispetto del già menzionato principio di trasparenza, devono raggiungere il maggior numero di persone, idealmente tutti gli abitanti della Città e chiunque la visiti o abbia a che fare, per qualsiasi motivo, con quest'ultima.

Per provare ad avvicinarsi il più possibile a questo obiettivo ideale è necessario utilizzare diverse piattaforme social insieme ad altre modalità, più tradizionali.

Questo approccio di comunicazione integrata cerca di sfruttare a pieno il concetto di multicanalità. Attraverso un metodo comunicativo applicato su più fronti è possibile raggiungere un pubblico più ampio e soprattutto diversificato.

Ciò non esclude che per il pieno raggiungimento dell'obiettivo sia altrettanto importante servirsi di canali comunicativi tradizionali quali televisioni, radio, giornali e affissioni per raggiungere anche chi potrebbe non avere dimestichezza con mezzi digitali più recenti.

Il Comune di Rapallo tenta di seguire un approccio multicanale e integrato. Attualmente, per comunicare con l'ambiente esterno in maniera più ampia possibile in termini anagrafici e di preferenze di fruizione, si serve di pagine Facebook, Instagram, Telegram, e Tik Tok, senza tralasciare un rapporto continuativo e collaborativo con emittenti televisive, radiofoniche, con testate giornalistiche e attraverso le classiche affissioni cartacee.

Il Comune di Rapallo tenta di fare ciò anche con un approccio marcatamente improntato alla bidirezionalità, all'interazione con l'utenza anche attraverso approcci e modalità innovativi in ambito pubblico.

Il primo è quello di realizzare e pubblicare riprese video in diretta. Uno strumento che fino a pochi anni fa era utilizzabile unicamente investendo ingenti risorse e che invece oggi è alla portata di tutti. La diretta è estremamente efficace poiché amplifica il concetto di contatto diretto, realismo e sincerità all'interno di un processo di comunicazione.

Figura 30.4 Diretta Facebook



Fonte 30.4 Pagina Facebook Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo

Il Comune di Rapallo, nella persona del Sindaco Carlo Bagnasco, è una delle poche amministrazioni pubbliche italiane a servirsene abitualmente.

Periodicamente vengono programmati appuntamenti durante i quali vengono esposte tematiche di attualità in merito al territorio cittadino e alle novità che lo stanno interessando in quel momento, dai lavori pubblici, agli eventi, alle risposte alle domande più frequenti.

L'appuntamento diventa abitudinario e ricorrente, è molto apprezzato e genera particolare partecipazione attiva. Poter interagire e ottenere risposte in tempo reale da parte di una istituzione pubblica è sicuramente un'idea considerata innovativa e senz'altro efficace.

Un'altra metodologia a suo modo innovativa, inusuale, partecipativa e bidirezionale sperimentata dall'amministrazione comunale rapallese è la creazione del gruppo whatsapp degli "Umarell"¹²⁴, un gruppo all'interno del quale, più persone, tendenzialmente di età anagrafica avanzata, inviano quotidiane segnalazioni in merito allo stato di avanzamento dei cantieri in Città. Un modo semplice per coinvolgere una categoria di persone spesso poco tenuta in considerazione per aumentarne il senso di partecipazione attiva alla vita pubblica.

Lo stile comunicativo di un ufficio stampa comunale deve riflettere l'identità e l'immagine dell'Ente che rappresenta. Nello svolgere i compiti di cui è investito, in particolar modo l'attività di comunicazione esterna attraverso i social media, deve sempre tenere come punti di riferimento diverse indicazioni sullo stile da adottare.

Il linguaggio deve essere appropriato e rispettoso, chiaro, conciso e semplice. Se possibile è consigliabile evitare termini eccessivamente tecnici e complessi. Una comunicazione chiara è una comunicazione accessibile, una comunicazione accessibile riesce a raggiungere più facilmente un numero maggiore di persone.

È importante non tralasciare l'obiettività e la trasparenza, le informazioni rese note devono essere contraddistinte da massima accuratezza per non intaccare la credibilità e l'affidabilità dell'Ente. È necessario, inoltre, che le comunicazioni siano pertinenti e rilevanti per l'utenza.

Lo stile comunicativo deve essere poi necessariamente empatico nei confronti delle preoccupazioni e le opinioni dell'utenza, deve dimostrare di comprendere e prendere in considerazione le sue diverse prospettive. Le comunicazioni devono essere inclusive, cioè promotrici del rispetto delle diversità senza l'utilizzo di stereotipi o di qualsiasi altra forma verbale potenzialmente discriminatoria.

¹²⁴ "Pensionato che, perlopiù con le mani dietro la schiena, presso i cantieri di lavoro, controllando, facendo domande, dando suggerimenti o criticando le attività che vi si svolgono". Fonte: Treccani.it

Proprio perché il Comune di Rapallo lavora affinché l'approccio sia il più possibile interattivo e bidirezionale per la propria comunicazione istituzionale risulta di fondamentale importanza analizzare per quanto possibile empiricamente e metodicamente i commenti, le reazioni e il sentimento generale degli utenti in merito a quanto comunicato in dato periodo. Tutto ciò per migliorare costantemente il dialogo e il senso di appartenenza tra le parti. Analizzare il passato per migliorare il futuro.

Nell'ambito della gestione dei commenti, l'ufficio stampa di un'Istituzione pubblica come quella di un Ente comunale, deve adottare uno stile di risposta professionale, cortese e diplomatico. Deve monitorare i commenti, le segnalazioni e i messaggi privati regolarmente e rispondere a questi ultimi tempestivamente. La prontezza e la rapidità, infatti, sono attestazioni tangibili della professionalità degli uffici.

È altrettanto fondamentale: mostrare gratitudine, iniziare con un incipit di ringraziamento per il commento, il messaggio o la segnalazione inoltrata, essere cortesi, aperti al dialogo, mantenere un tono rispettoso, mai sulla difensiva, aggressivo o di scherno, anche in caso di commenti particolarmente negativi o pretestuosi.

È importante non tralasciare di confermare sempre comprensione, assicurare l'utente sul fatto che il suo messaggio è stato letto e recepito.

Se possibile, è infine cruciale offrire una soluzione, un'azione da intraprendere o la promessa di analizzare la situazione, verificare il problema e ipotizzare una risposta concreta. E' altrettanto cruciale aggiornare periodicamente l'utente sullo stato di avanzamento di risoluzione di quella stessa segnalazione.

Il processo di analisi è importante ai fini di verificare l'efficacia e l'efficienza delle campagne di comunicazione capendo quali tipologie di contenuti suscitano maggiore interesse e coinvolgimento tra gli utenti contribuendo così a generare maggiore diffusione.

Dall'analisi dei commenti e delle reazioni l'amministrazione comunale inoltre può rendersi maggiormente edotta e consapevole sui bisogni specifici all'interno della comunità.

Queste informazioni sono particolarmente preziose per l'Ente comunale poiché consentono di individuare le sfide più urgenti da affrontare, le politiche e le misure, i servizi mirati da adottare per soddisfare le esigenze dei cittadini.

Il monitoraggio dei post e dei commenti degli utenti può anche diventare determinante per individuare tempestivamente situazioni di crisi o altri problemi emergenti attraverso l'analisi delle reazioni e dei commenti è possibile rispondere prontamente alle preoccupazioni dei cittadini, risolvere quelli segnalati e mitigare eventuali controversie.

Il prossimo paragrafo si concentrerà su una rapida analisi quantitativa e qualitativa degli insights delle piattaforme social del Comune di Rapallo per capire la tipologia di utenza che interagisce, su quali portali e in quale modo.

4 - Insights dei canali istituzionali.

Gli insights di una piattaforma di social media sono dati e informazioni raccolte sulla base dell'interazione degli utenti con i contenuti pubblicati sulla piattaforma.

Questi insights forniscono una panoramica dettagliata sulle performances delle pagine e degli account social, sul coinvolgimento degli utenti, sulle caratteristiche demografiche del pubblico e su altre metriche rilevanti.

Tra queste, quelle cosiddette "di coinvolgimento", che analizzano il grado di interazione degli utenti con i contenuti pubblicati, ad esempio il numero di like, commenti, condivisioni e visualizzazioni dei video. Possono essere considerati tra gli strumenti più adatti a valutare dell'interesse degli utenti per i contenuti.

Per quanto riguarda l'analisi demografica, gli insights includono età, genere, localizzazione geografica degli utenti. Gli insights possono inoltre mostrare quali formati di post, testo, immagini, video o ancora quali orari di pubblicazione generano maggior numero di reazioni e visualizzazioni.

L'analisi della “reach”¹²⁵ e delle “impression”¹²⁶ poi consente di osservare il numero di persone che sono state raggiunte dai contenuti pubblicati, ovvero il numero di volte in cui i contenuti sono stati visualizzati.

Queste metriche consentono di valutare l'ampiezza della diffusione dei messaggi e l'efficienza della comunicazione istituzionale.

Sarà inoltre possibile analizzare il numero di followers o di fan e il loro andamento nel tempo.

L'accesso a questi strumenti rappresenta un utilissimo supporto per valutare l'efficacia dell'operato dell'amministrazione comunale e dell'ufficio stampa nell'ambito della comunicazione istituzionale e del social media marketing.

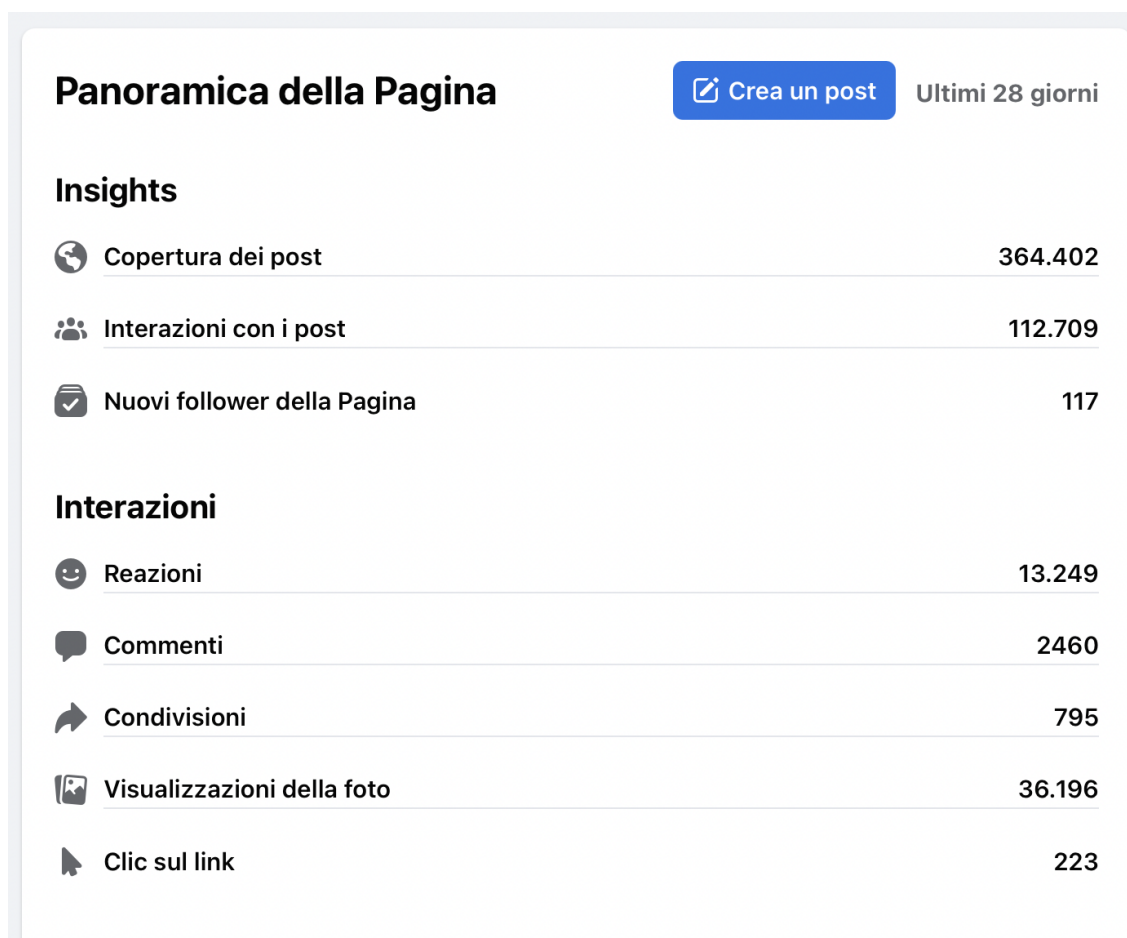
L'elaborato andrà ora a presentare i principali insights delle pagine istituzionali Facebook, Instagram e Tik Tok, i dati raccolti poi verranno brevemente analizzati nel paragrafo successivo.

Di seguito gli insights della pagina Facebook, Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo.

¹²⁵ Numero totale di persone raggiunte da un contenuto. Fonte Sproutsocial.it

¹²⁶ Numero di volte in cui i contenuti sono stati visualizzati. Fonte Sproutsocial.it

Figura 31.4 Panoramica generale Facebook Insights, pagina Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo



Fonte 31.4 Dati Meta Business Suite

La panoramica della pagina mostra alcuni dati utili soprattutto a offrire un'idea generale di quello che è l'ordine di grandezza di traffico e interesse nei confronti della pagina stessa. All'interno della panoramica possiamo trovare, all'interno di un range temporale che può essere impostato a 1, 30 o 90 giorni, metriche rilevanti quali: la copertura, cioè il numero di persone che visualizza effettivamente il post nella bacheca, le interazioni, ovvero le azioni che gli utenti compiono per rispondere al post quali, like, commenti, condivisioni ed eventuali click su link allegati, i nuovi follower della pagina e infine una sezione che cataloga e separa le varie tipologie di interazioni.

Figura 32.4 Dati sulla copertura, sulle visite alla pagina e sui nuovi "mi piace"

Risultati

Copertura di Facebook

364.531 ↑ 59,5%



Visite alla Pagina Facebook

67.782 ↑ 16,4%



Nuovi "Mi piace" sulla Pagina

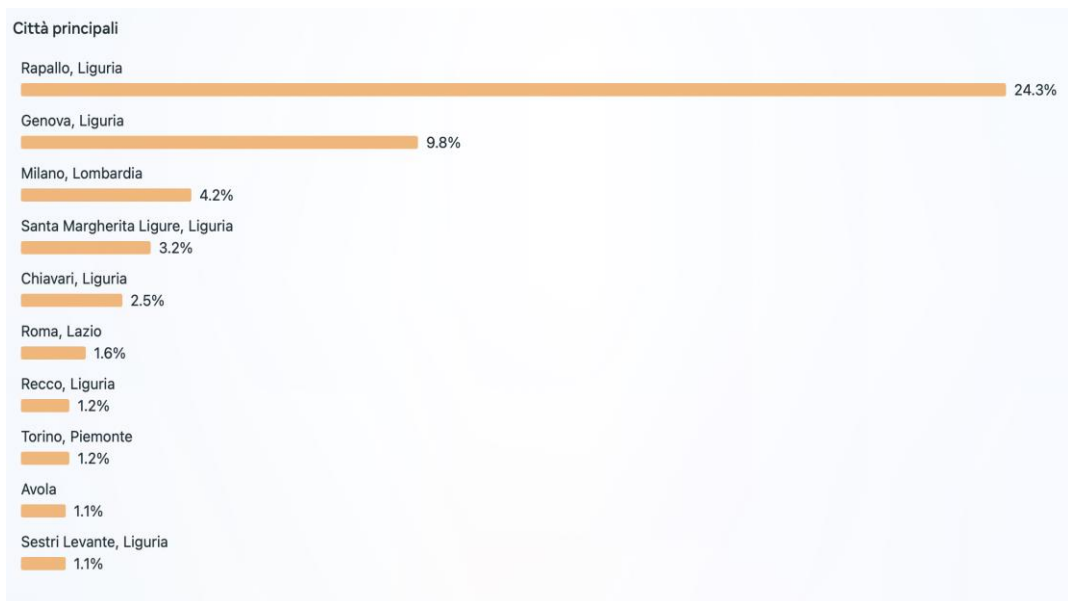
Facebook
107 ↓ 9,3%



Fonte 32.4 Fonte Dati Meta Business Suite

Sulla stessa linea è questa seconda grafica, che, oltre all'andamento dei nuovi follower e della copertura divisi per giorno, mostra anche l'andamento giornaliero delle visite alla pagina, cioè il numero di volte in cui gli utenti, in diversi modi, hanno visualizzato e navigato all'interno della pagina stessa.

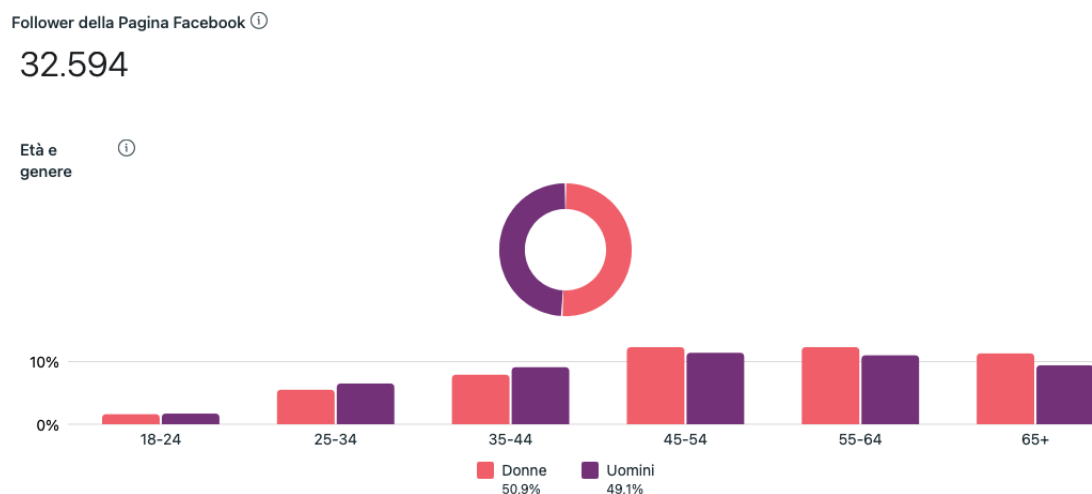
Figura 33.4 Provenienza dei followers



Fonte 33.4 Dati Meta Business Suite

La figura 34.4 mette a fuoco la provenienza dei followers cioè la città in cui si trovano gli utenti che seguono la pagina.

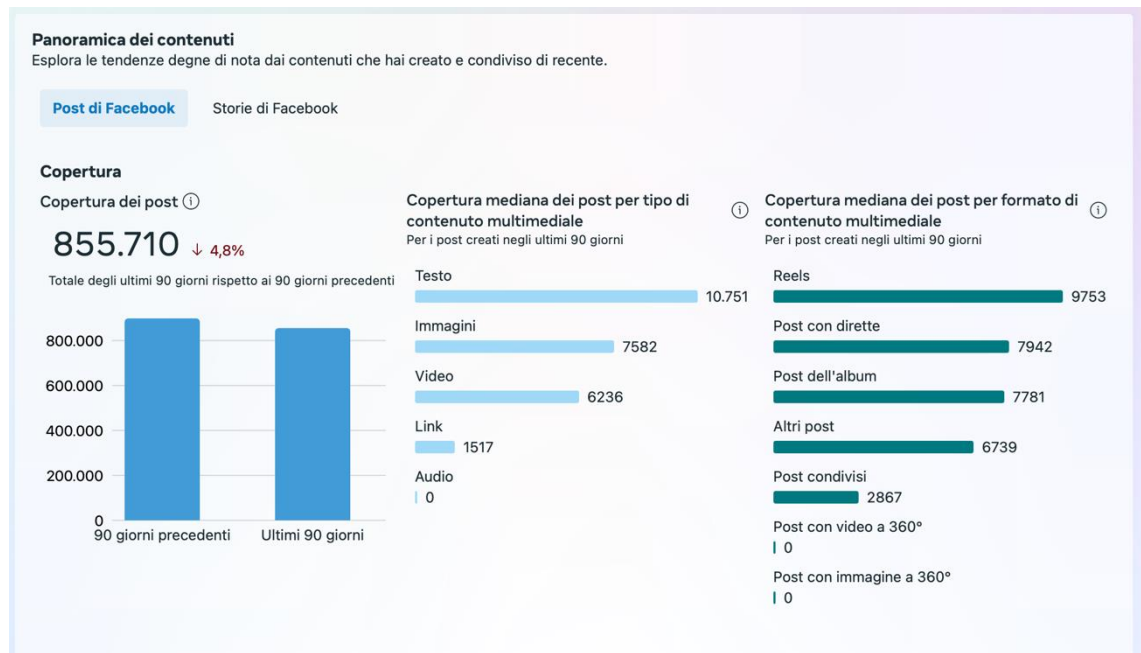
Figura 34.4 Distribuzione per età e genere dei followers



Fonte 34.4 Dati Meta Business Suite

La figura 35.4 fornisce una panoramica sul sesso e sulla fascia di età dei follower della pagina. Le fasce prese in considerazione sono 18-24 anni, 25-34, 35-44, 45-54, 55-64 e 65+.

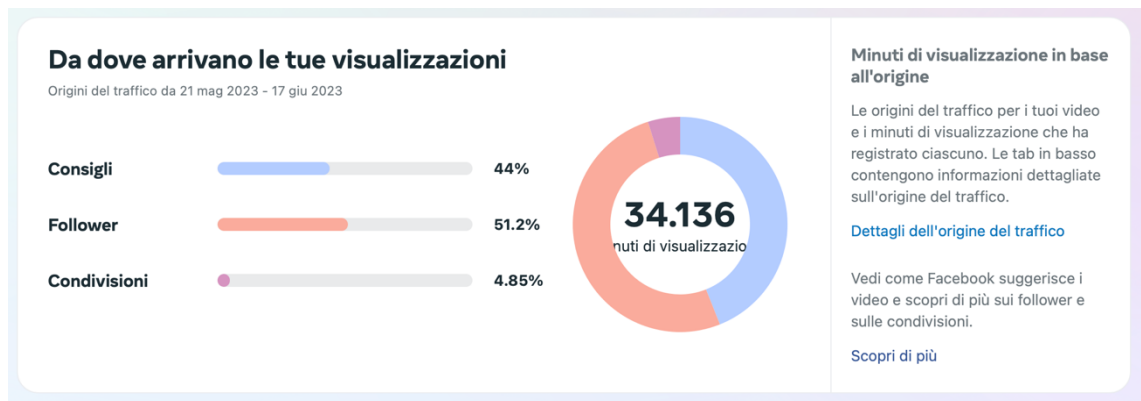
Figura 35.4 Copertura per tipologia di post



Fonte 35.4 Dati Meta Business Suite

La figura 36.4 consente di comprendere quale tipologia di contenuto ha raggiunto un pubblico più ampio e quindi generato maggior coinvolgimento. Osservato tale sezione di Meta Business Suite dunque, sarà possibile capire, nel periodo preso in considerazione, il diverso risultato ottenuto da post testuali, con immagine, video e con link, o ancora, più nel dettaglio, capire il diverso andamento di reels, dirette, album di foto o post condivisi.

Figura 36.4 Fonte delle visualizzazioni video



Fonte 36.4 Meta Business Suite

La visualizzazione di un video può provenire da diverse fonti, e la sezione di Meta Business ripresa dalla figura 37.4 analizza proprio questo aspetto. Servendosi di questa funzione è possibile comprendere al meglio attraverso quali modalità gli utenti osservino e interagiscano con i video della piattaforma. I video possono essere visti perché l'utente è follower della pagina, perché quella pagina viene consigliata in quanto ritenuta aderente rispetto agli interessi dell'utente o ancora il video può essere visualizzato poiché un altro utente amico lo ha condiviso.

L'elaborato presenta ora gli insights della pagina Instagram istituzionale "Carlo Bagnasco".

Figura 37.4 Panoramica generale insights Instagram Carlo Bagnasco

Panoramica

Hai raggiunto più account (+234% in più) rispetto al seguente periodo: 19 apr - 18 mag

Account raggiunti	33,5 mila +234%	>
Account che hanno interagito	2.511 +21,7%	>
Numero totale di follower	7.183 +0,7%	>

Fonte 37.4 Dashboard per professionisti Instagram

In modo simile rispetto a Facebook, anche Instagram consente agli amministratori di una pagina di avere informazioni in merito agli account raggiunti, alle interazioni ottenute rispetto ai contenuti pubblicati e all'andamento del numero dei follower.

Figura 38.4 Account raggiunti

Ultimi 30 giorni ▾

19 mag - 17 giu

33.503

Account raggiunti

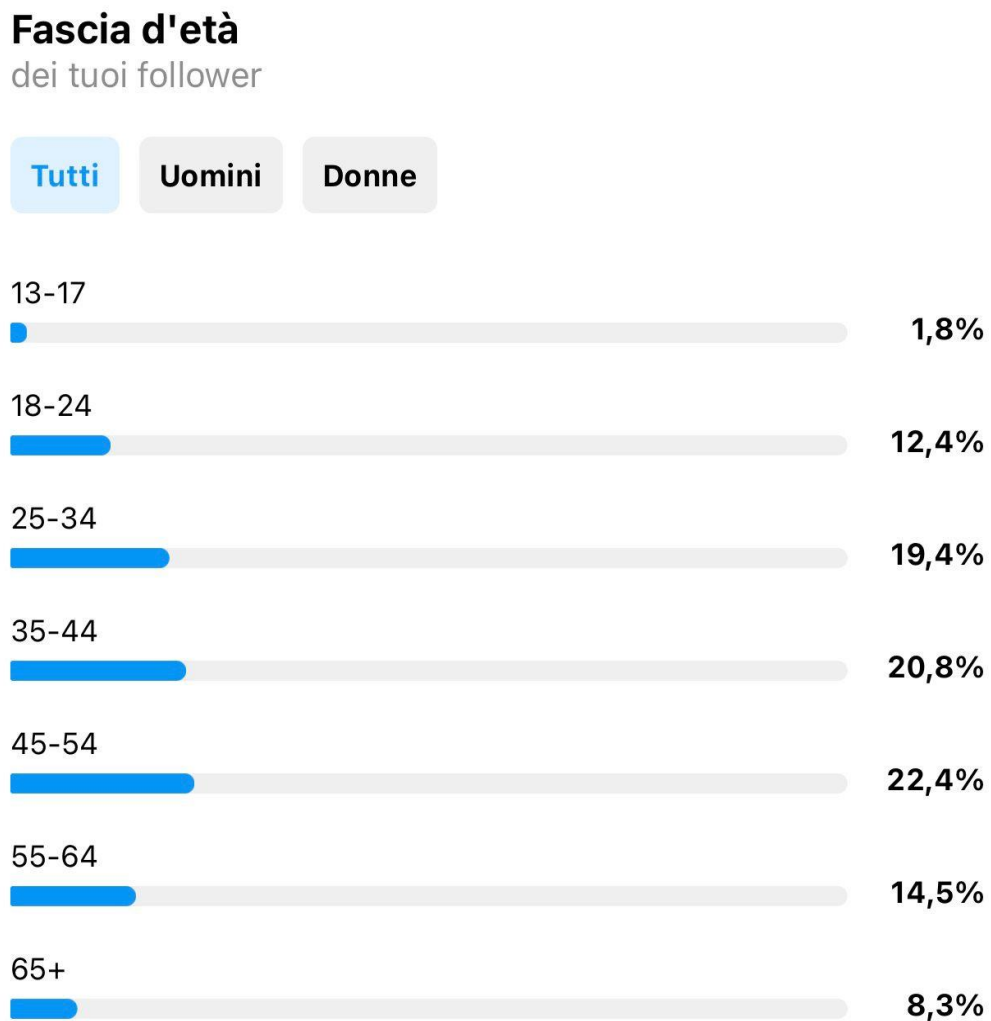
Scopri come le persone hanno visualizzato i tuoi contenuti durante 30 giorni rispetto al ciclo precedente.



Fonte 38.4 Dashboard per professionisti Instagram

Altrettanto utile appare la grafica mostrata nella figura 39.4 che separa gli account che hanno interagito tra già follower e non ancora follower. Una indicazione interessante che può indirizzare verso tipologie di contenuti che invitino a seguire la pagina chi ancora non la segue.

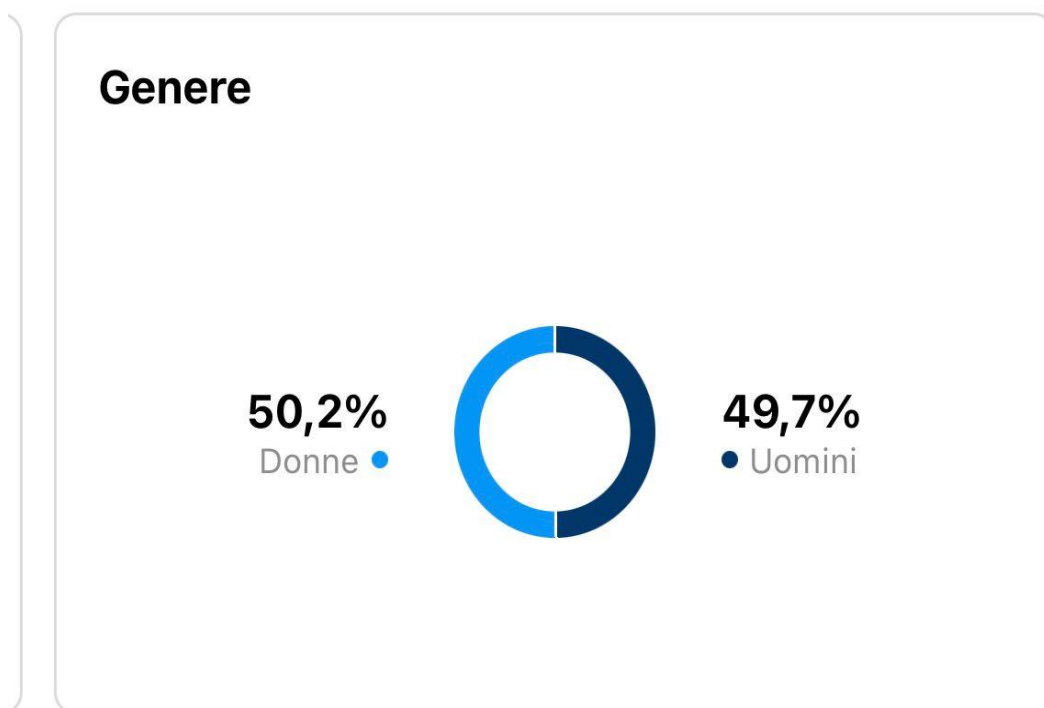
Figura 39.4 Fascia di età followers



Fonte 39.4 Dashboard per professionisti Instagram

Le stesse funzioni in merito alla fascia anagrafica, al genere, alla provenienza geografica dei follower e alla differenza di diffusione per tipologia di contenuto vista su Facebook può essere osservata, simile, anche su Instagram.

Figura 40.4 Genere followers

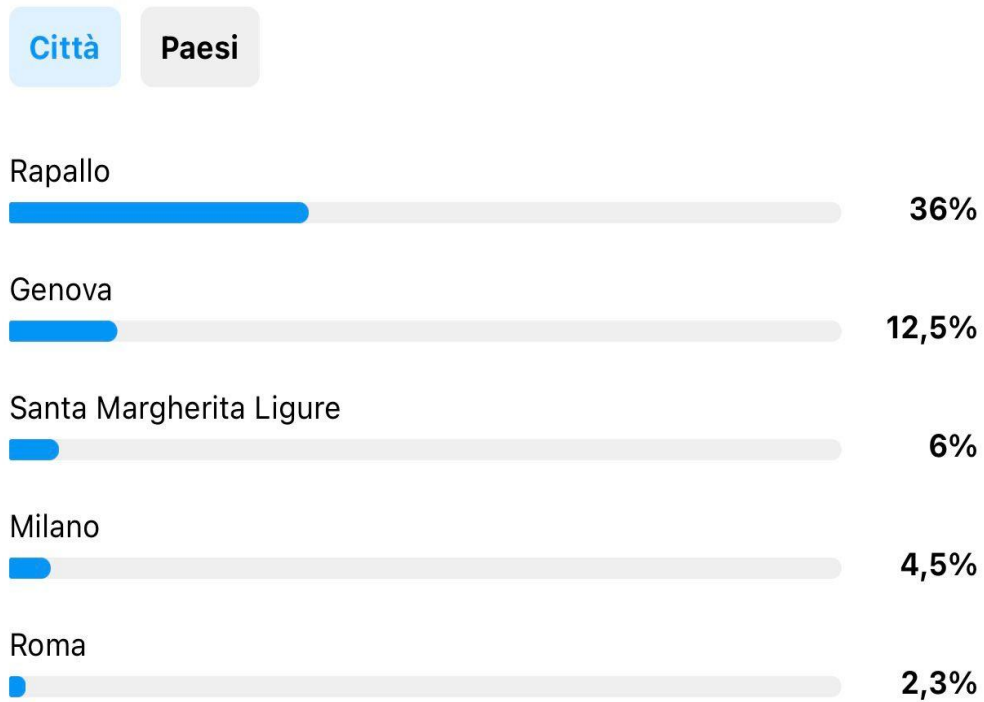


Fonte 40.4 Dashboard per professionisti Instagram

Figura 41.4 Luogo di provenienza followers

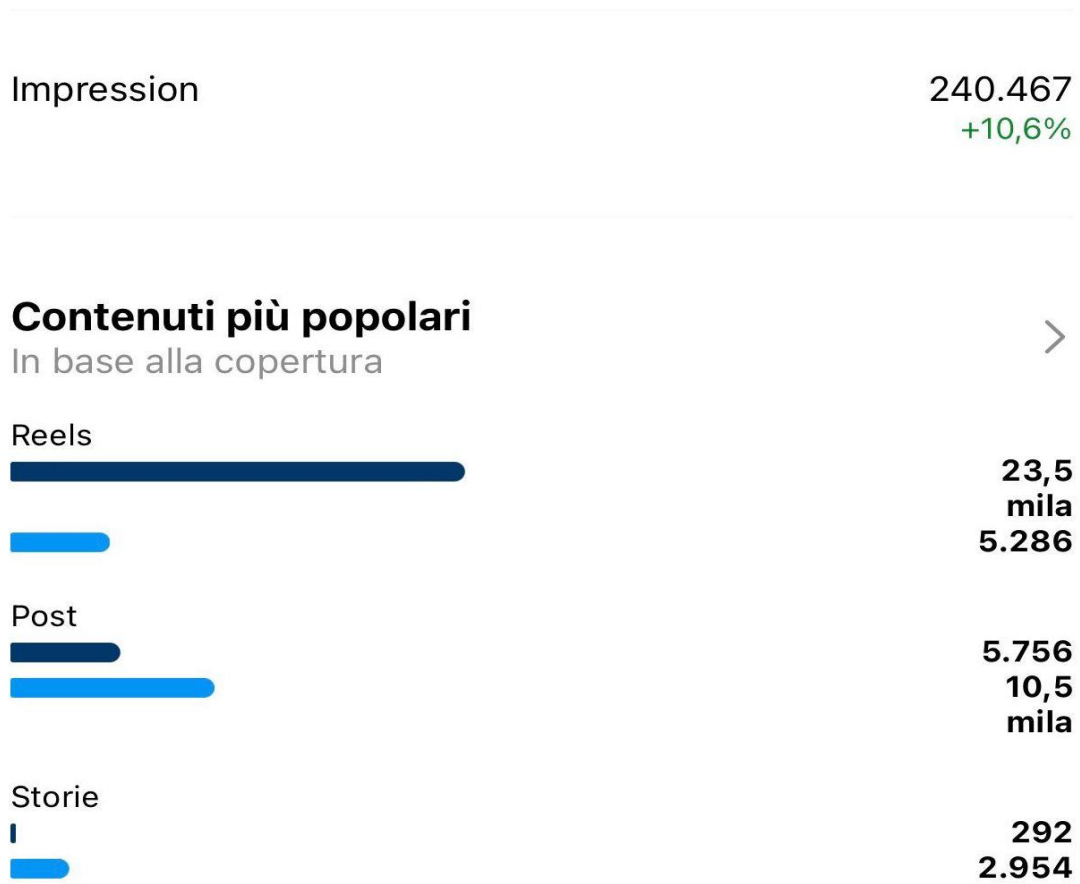
Luoghi più popolari

dei tuoi follower



Fonte 41.4 Dashboard per professionisti Instagram

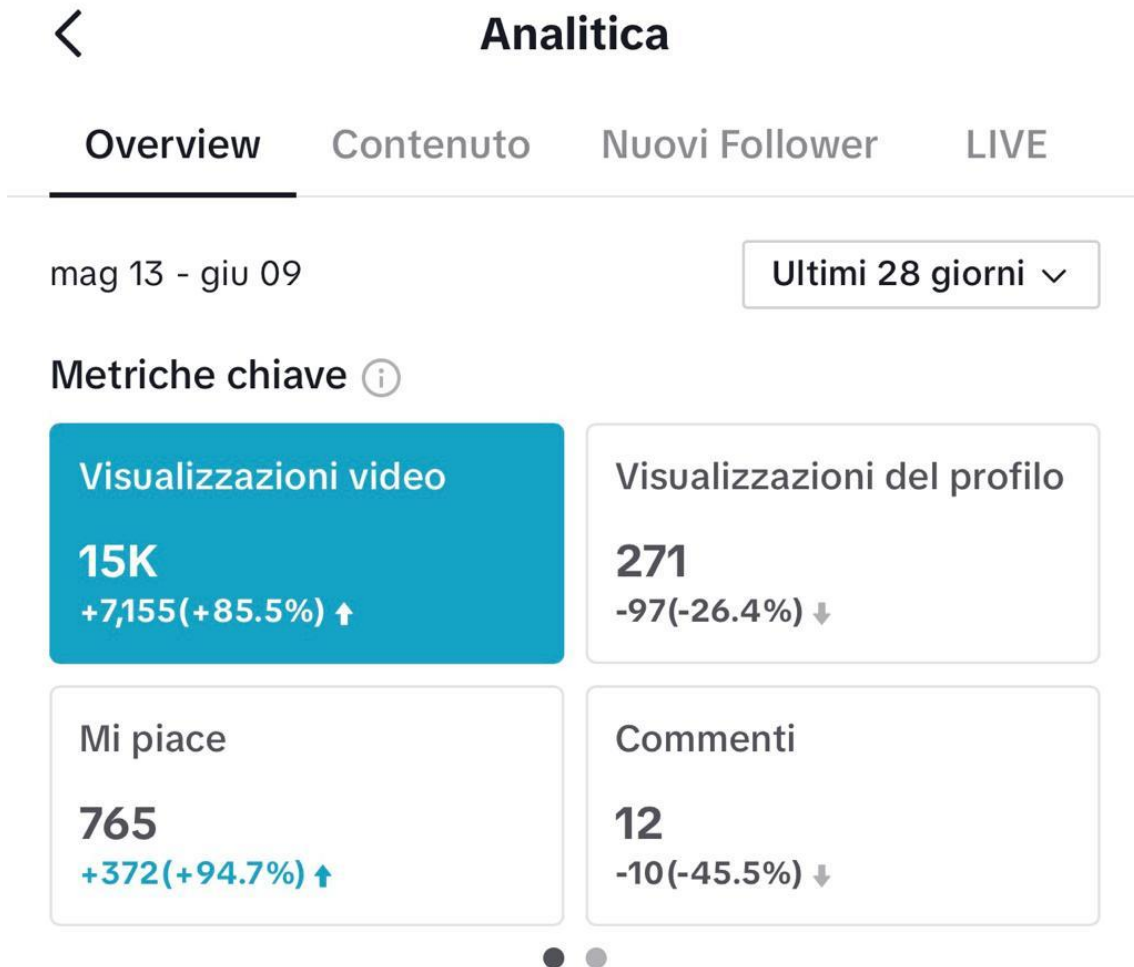
Figura 42.4 Impression per tipologia di contenuto



Fonte 42.4 Dashboard per professionisti Instagram

E' possibile concludere con alcuni insights sulla pagina istituzionale Tik Tok, aperta nel 2022, del sindaco Carlo Bagnasco.

Figura 43.4 Panoramica Insights Tik Tok



Fonte 43.4 Analitica Tik Tok Carlo Bagnasco

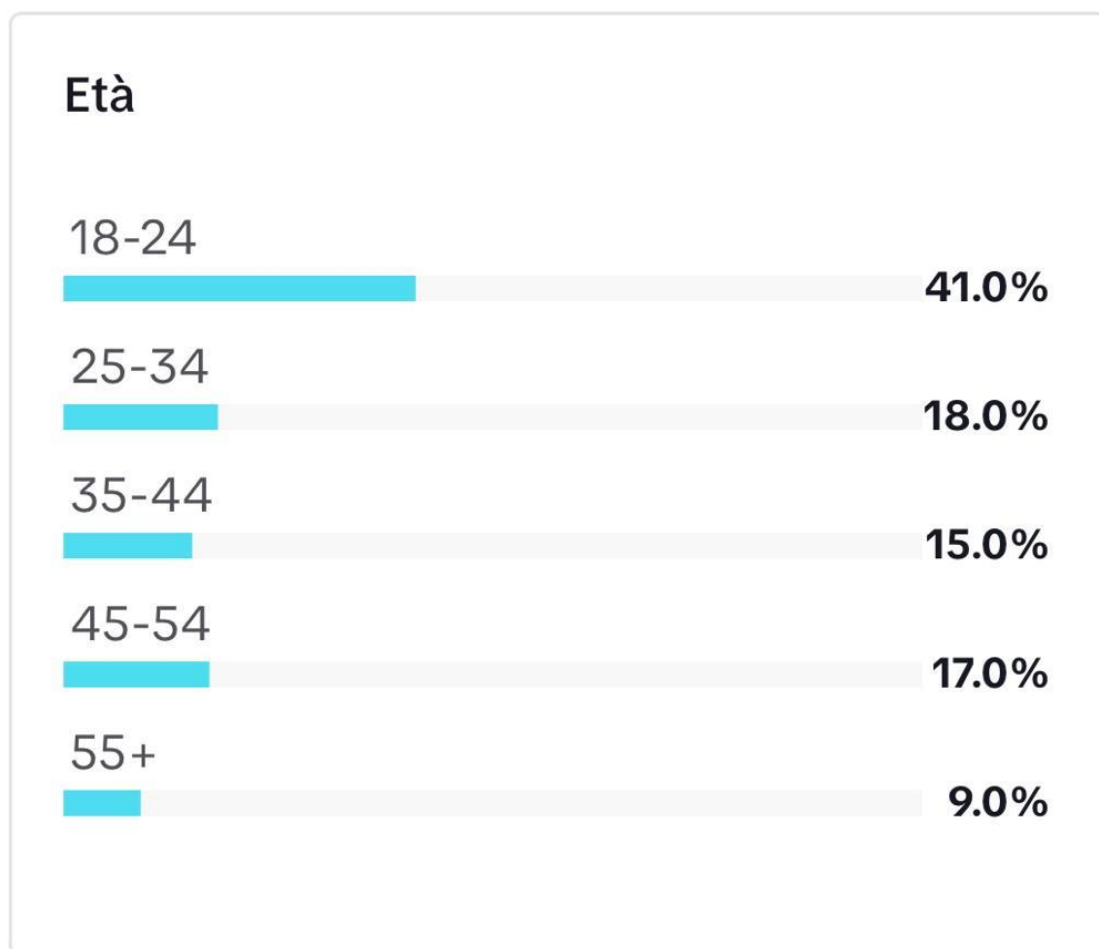
Metriche simili, già riscontrate nelle piattaforme Facebook e Instagram, sono visibili allo stesso modo anche sulla piattaforma Tik Tok.

Figura 44.4 Localizzazione geografica followers



Fonte 44.4 Analitica Tik Tok

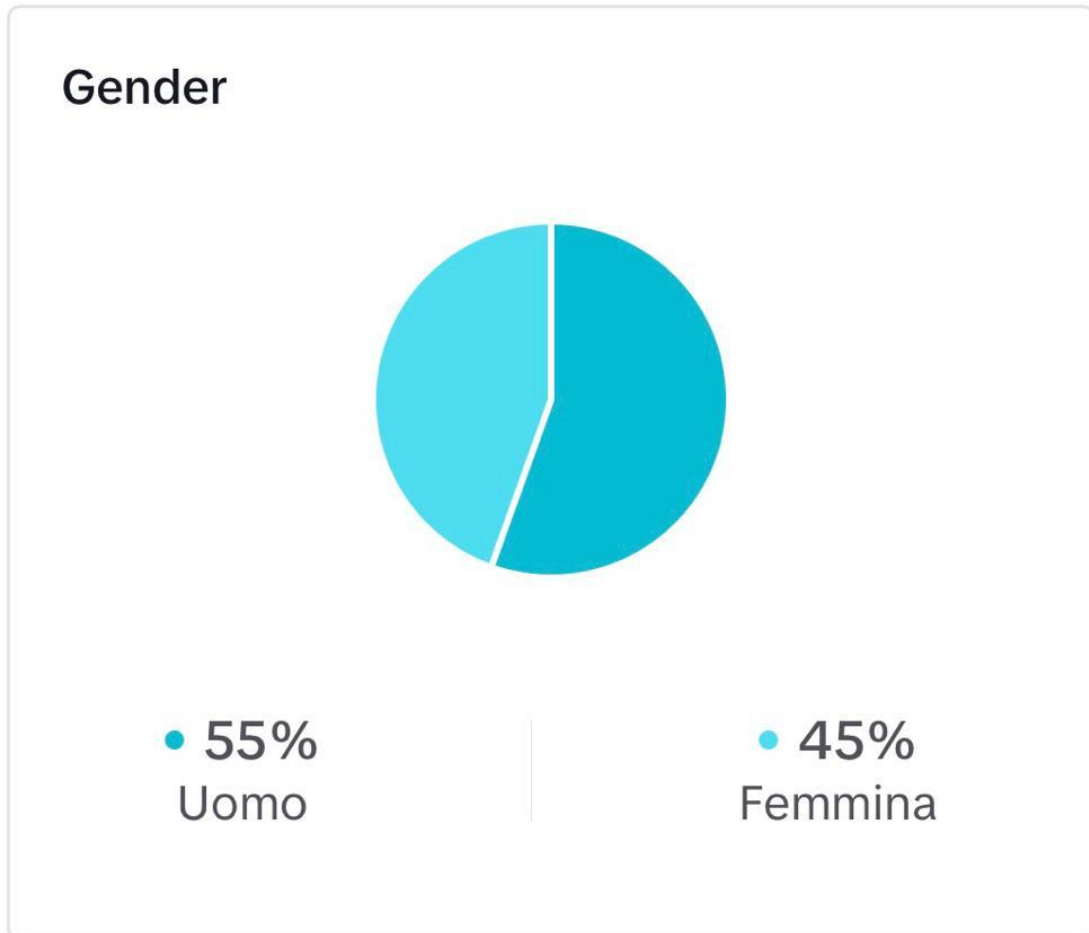
Figura 45.4 Fascia d'età followers



Fonte 45.4 Analitica Tik Tok

Figura 46.4 Genere Followers

Analisi sui follower ⓘ



Fonte 46.4 Analitica Tik Tok

5 - Analisi dei dati e degli obiettivi raggiunti.

Dopo aver osservato i dati e gli insights delle piattaforme social istituzionali è ora possibile tirare le somme sull'efficacia della comunicazione dell'Ente e ipotizzare alcune possibilità di implementazione e miglioramento.

Da una parte è innegabile che i canali istituzionali godano di ottima e ampia diffusione tra gli abitanti della Città di Rapallo, delle Città vicine e dei suoi frequentatori.

I dati chiaramente positivi in tal senso non si limitano a quelli riguardanti la diffusione, ovvero sulle impression totali, che superano, nel periodo maggio – giugno, le 365 mila sulla pagina Facebook “Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo” e raggiungono le 238 mila sulla pagina Instagram “Carlo Bagnasco”, ma anche quelli riguardanti la partecipazione attiva sono particolarmente incoraggianti.

Si parla infatti di 112 mila interazioni mensili sulla pagina Facebook e circa 30.000 su Instagram.

Questo significa che i contenuti pubblicati dalle pagine istituzionali vengono ampiamente visti, commentati, approvati, talvolta criticati e condivisi in elevata percentuale.

E proprio la condivisione svolge un ruolo di fondamentale importanza nella maggiore diffusione del messaggio in quanto contribuisce a mostrare i contenuti sulle bacheche e sui profili di altri utenti oltre ad aumentare esponenzialmente la probabilità che il profilo venga mostrato automaticamente tra quelli consigliati ad altri utenti, in quanto percepito dalla piattaforma come maggiormente interessante, pertinente, utile e attendibile.

Un altro obiettivo che deve essere necessariamente raggiunto ogniqualvolta che si parla di comunicazione pubblica, oltre alla massima diffusione, è il raggiungimento, per quanto possibile, attraverso la propria attività, di tutto lo spettro anagrafico.

Osservando i dati raccolti dagli insights delle piattaforme utilizzate si possono trarre alcune conclusioni già intuibili dalla sensazione e dalle conoscenze generali del mondo dei social media ma qui osservabili direttamente ed empiricamente.

La pagina Facebook “Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo” è visitata e “frequentata” perlopiù da persone comprese nel target anagrafico over 55 che rappresenta circa il 50% dei fruitori totali.

La pagina Instagram “Carlo Bagnasco”, per quanto riguarda la fascia anagrafica più comune tra i fruitori, è possibile evidenziare un particolare riscontro, per circa il 60% del totale degli utenti, da persone con un’età compresa tra i 25 e i 55 anni.

La pagina Tik Tok “Carlo Bagnasco”, al contrario, è consultata per il 41% da giovani di età compresa tra i 18 e i 24 anni.

In linea con il già richiamato principio generale della trasparenza, è possibile affermare che gli obiettivi di massima diffusione e ampiezza dell’utenza coinvolta sono entrambe quotidianamente pienamente raggiunti, anche in considerazione del fatto che all’interno di questo elaborato non sono stati considerati, per agevolezza della trattazione, i canali istituzionali di Hello Rapallo, del Comune di Rapallo e dei media locali.

In tal caso, infatti, la diffusione e la pluralità dei punti di vista offerti sarebbero state ancora più ampie.

Osservando i dati a disposizione è tuttavia evidenziabile anche un punto di maggiore fragilità e debolezza e per la soluzione del quale verrà ipotizzata anche, in breve, una possibile soluzione.

Come già sottolineato nei capitoli precedenti, una delle necessità più impellenti per lo sviluppo di una Città prettamente turistica è l’attrazione di ospiti, possibilmente, nel caso di Rapallo, da tutta Italia e, perché no, dell’Europa e del Mondo.

È già stato trattato, in precedenza, il tema della valenza promozionale del territorio grazie alle piattaforme di social media, un luogo virtuale di interazione attraverso il quale è possibile attrarre altri utenti potenzialmente interessati a fruire di un’anticipazione di ciò che potranno trovare in Città e altre informazioni utili a visitare il territorio nel migliore dei modi.

Tuttavia, dai dati estraibili dagli insights delle piattaforme social istituzionali è riscontrabile che i suoi frequentatori sono per più del 90% italiani e per gran parte abitanti del Tigullio, liguri o del Nord Italia.

Un'idea di sviluppo in questo senso, potrebbe essere rappresentata dal sistema dell'Advertising, ovvero della possibilità di che le piattaforme social offrono di acquistare spazi pubblicitari particolarmente mirati e targettizzati in base a variabili anagrafiche, geografiche e di preferenze di fruizione.

Creare contenuti ad hoc quali rubriche dedicate alla valorizzazione delle bellezze naturalistiche, delle attrazioni, dei luoghi di interesse, degli eventi e sponsorizzarli in modo mirato all'esterno, potrebbe rivelarsi un'attività che potrebbe offrire un contributo importante nella creazione di una comunità di utenti ancora più estesa e costituita da soggetti prima "esterni", non abitanti della Città o nei suoi dintorni, ma comunque affezionata o legata ad essa. In questo senso il canale di promozione turistica Hello Rapallo possiede ancora infinite potenzialità inesprese.

6 – Conclusioni.

In fase conclusiva, è possibile sostenere come l'elaborato abbia cercato di dimostrare l'utilità e le finalità dell'utilizzo delle piattaforme di social media nell'ambito delle pubbliche amministrazioni.

È stato dimostrato, attraverso evidenze e casistiche empiriche, in particolar modo riferite alle metodologie e alle esperienze testimoniate all'interno del Comune di Rapallo, che questi mezzi, da diversi anni, risultano fondamentali ad incentivare la partecipazione attiva della cittadinanza alla vita amministrativa della Città di residenza nonché a rendere nota e trasparente l'attività gestionale dell'Ente di riferimento.

È stato ben evidenziato come i social media delle pubbliche amministrazioni non debbano essere intesi unicamente come una vetrina all'interno della quale la dirigenza politica locale esponga quanto realizzato in un'ottica autoreferenziale e autopromozionale, i social media possono essere molto di più.

Nel suo piccolo il Comune di Rapallo ha cercato negli anni di utilizzare le piattaforme di social media come veri e propri spazi pubblici online all'interno dei quali ascoltare, confrontarsi e trarre informazioni particolarmente utili in fase decisionale in merito al futuro della Città.

Tutte queste possibilità, fino a solamente dieci anni fa, non erano quasi immaginabili, non erano così efficienti o non erano disponibili a buon mercato. Questo aspetto fa riflettere sul futuro di queste piattaforme. Quali potenzialità oggi ritenute utopistiche verranno rese possibili grazie al progresso tecnologico?

Rispondere a questa domanda non è l'obiettivo del presente elaborato. Rimane il fatto che se queste tecnologie verranno sempre utilizzate con un'etica e con una regolazione legislativa ben precisa e delineata, gli strumenti in questione non potranno che essere, anche in futuro, sempre più utili all'ascolto delle esigenze delle persone e ad una sempre più precisa soddisfazione dei loro bisogni.

APPENDICE

ORGANI POLITICI

- Sindaco e assessore alla cultura – Carlo Bagnasco
- Vicesindaco e assessore alle politiche sociali, salute, tradizioni e volontariato – Pier Giorgio Brigati.
- Assessore al bilancio, patrimonio, servizi finanziari, trasporti e gentilezza - Antonella Aonzo.
- Assessore al turismo e al decoro urbano - Elisabetta Lai.
- Assessore ai lavori pubblici, Feste Patronali in onore di N.S di Montallegro – Filippo Lasinio.
- Assessore alla polizia locale, viabilità, protezione civile, personale, politiche e finanziamenti comunitari – Franco Parodi.
- Presidente del consiglio comunale – Mentore Campodonico.
- Consigliere con incarico a igiene e sanità – Salvatore Alongi.
- Consigliere con incarico ai musei – Maria Cristina Ardito.
- Consigliere ai servizi demografici – Eugenio Brasey.
- Consigliere alla tutela e manutenzione dei percorsi collinari – Marco Fenelli.
- Consigliere alla pubblica istruzione – Laura Mastrangelo.
- Consigliere al verde, a parchi e giardini e ai cimiteri – Maurizio Malerba.
- Consigliere allo sport – Vittorio Pellerano.
- Consigliere alle frazioni e all'ambiente – Fabio Proietto.
- Consigliere alle politiche della famiglia, alle pari opportunità e alla biblioteca – Elisabetta Ricci.
- Consigliere alla nettezza urbana e al demanio – Andrea Rizzi.
- Consigliere al commercio, all'artigianato, alle attività produttive e ai pubblici esercizi – Giorgio Tasso.

- Consigliere alle politiche giovanili, alla tutela degli animali, alle politiche green e agli eventi per i giovani – Daniele Trucco.¹²⁷

UFFICI COMUNALI

Settore 1

- Anagrafe.
- Contenzioso.
- Elettorale.
- Gare e contratti.
- GSI (Assistenza informatica).
- Leva, statistiche e pensioni.
- Messi.
- Personale.
- Presidenza del Consiglio.
- Protocollo e archivio.
- Segretario generale.
- Segreteria organi collegiali.
- Staff del Sindaco – Ufficio stampa.
- Ufficio di Gabinetto.
- URP, ufficio relazioni con il pubblico.

Settore 2

- Contabilità.
- Economato.
- Farmacia comunale.
- Patrimonio.
- Ragioneria.

¹²⁷ Fonte: Comune di Rapallo.

- Tributi.
- Ufficio imposta di soggiorno.
- Ufficio sinistri.

Settore 3

- Immobili comunali.
- Infrastrutture e strade.

Settore 4

- Ambito territoriale sociale.
- Asilo nido.
- Biblioteca.
- Concessioni cimiteriali.
- Cultura.
- Distretto sociosanitario 14.
- Igiene.
- Politiche animali.
- Informagiovani e informalavoro.
- Politiche abitative.
- Residenza protetta Villa Tasso.
- Servizi scolastici di supporto.
- Settore adulti, inclusione sociale.
- Settore anziani.
- Settore minori.
- Sport.
- Sportello agevolazioni tariffe.
- Turismo.

Settore 5

- Accertamenti anagrafici.

- Servizi territoriali e sicurezza urbana.
- Infortunistica stradale.
- Notifiche.
- Polizia amministrativa.
- Polizia locale.
- Protezione civile.
- Segnaletica.
- Ufficio verbali, elaborazione e gestione contravvenzioni.
- Viabilità e territorio.
- Vigilanza attività commerciali, esercizi pubblici e aree materiali.

Settore 6

- Cosap e pubblicità, autorizzazioni occupazioni suolo pubblico permanenti e temporanee.
- Igiene urbana.
- S.U.E, Edilizia privata.
- S.U.E, Tutela del paesaggio.
- Urbanistica, ambiente.
- S.U.E – Ufficio visure progetti edilizi.
- S.U.E – Vincolo idrogeologico.
- Richiesta contributi per il superamento e l'eliminazione delle barriere architettoniche.
- Urbanistica.
- Ambiente.
- Demanio marittimo.
- S.U.A.P, commercio.¹²⁸

¹²⁸ Fonte: Sito web Comune di Rapallo.

BIBLIOGRAFIA

- Accenture, (2014) Talk with me not at me: Playing to win with social media.
- Alovisio, M.,; Borciu, C. (2017). I social media e le nuove opportunità per una pubblica amministrazione al servizio del cittadino: lo strumento delle social media policy. Informatica e diritto, 26(1-2), 293-317. amministrazioni digitali (pp. 1-192). FrancoAngeli.
- Arata, G. (2014). Enti locali e social network: il progetto# socialPA. Il Mulino, 63(2), 323-328.
- Armano David (2011), "How social digital is your company?", Harvard Business Review.
- Art. 54 della Costituzione
- Art. 98 della Costituzione
- Art.111 della Costituzione
- Art.113 della Costituzione
- Art.118 della Costituzione.
- Art.28 della Costituzione
- Art.5 della Costituzione
- Art.97 della Costituzione
- Ashley Christy e Tuten Tracy "Creative strategies in social media marketing: An exploratory study of branded social content and consumer engagement". Psychology & Marketing
- Baù, A., Bonini, P. (2018). Social media per la Pubblica Amministrazione: guida per comunicare con cittadini ed elettori (No. 14). Apogeo Editore.
- Beck U., La società del Rischio, Carocci, Roma 2000.
- Boyd D. (2009), L'invasione dei social network. Spazi pubblici, privati o altro?"

- Boyd D.M e Ellison N.B (2007), "Social Network sites: Definition, History and Scholarship", Journal of Computer – Mediated Communication.
- Brakus J., Schmitt B. e Zarantonello L. (2009), "Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty." Journal of Marketing.
- Burchielli, D. (2011). La comunicazione istituzionale. La comunicazione istituzionale.
- Carey A. "Taking the risk out of democracy: Corporate propaganda versus freedom and liberty", University of Illinois Press, Champaign 1997.
- Caridà, R. (2013). Principi costituzionali e pubblica amministrazione.
- Cassese S., L'arena Pubblica, Nuovi paradigmi per lo Stato, Rivista trimestrale diritto pubblico (2001).
- Cioni, E., Marinelli, A. (2010). Le reti della comunicazione politica: tra televisioni e social network (p. 236). Firenze University Press.
- Citarella, P. (2017). Social media e: La comunicazione istituzionale ai tempi di Facebook. FrancoAngeli.
- Cogo, G. (2012). I social network nella PA (Vol. 27). Maggioli Editore.
- Colosimo, A. A., Coretti, A. E.,; Corritore M. P. Analogie e differenze tra impresa e pubblica amministrazione nell'era della globalizzazione.
- De Rosa, A., Bocci, E.,; Picone, M. (2012). City-marketing e comunicazione istituzionale: I siti web dei comuni di Roma e Parigi come "biglietti da visita" delle città. Turismo e Psicologia, (1).
- Di Giuseppe A., Noto G. (2015). Public Administration and private enterprises. A comparison between two worlds. Rivista italiana di Ragioneria e di Economia aziendale.
- Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 3 dicembre 2008, "Indirizzi operativi per la gestione delle emergenze.

- Drucker, P.F (1967). *The effective executive: The definitive guide to getting the right things done*. Harper & Row.
- Ducci, G. (2017). *Relazionalità consapevole. La comunicazione pubblica nella società connessa*. FrancoAngeli.
- Faccioli, F. (2016). *Comunicazione pubblica e media digitali: la prospettiva del public engagement*. *Problemi dell'informazione*, 41(1), 13-36.
- Falcone, M. (2017). *I social media, data analytics, amministrazioni pubbliche: come le amministrazioni usano i dati provenienti dal social media?* *Informatica e diritto*, 26(1-2), 347-365.
- Fauscette M. (2009), "What is social CRM anyway?"
- Fiocca R., *La comunicazione integrata nelle aziende*, Egea, Milano, 1994.
- Fiorentini G., "La comunicazione integrata nella pubblica amministrazione", in R.Fiocca, *La comunicazione integrata nelle aziende*.
- Foglio, A. (2003). *Il marketing pubblico. Il marketing dello stato, degli enti locali, degli enti pubblici nazionali e territoriali* (No. 510). FrancoAngeli.
- Giansante G. (2014). *La comunicazione politica online. Come usare il web per costruire consenso e stimolare la partecipazione*. Carocci Editore.
- Giglietto, F.,; Lovari, A. (2013). *Amministrazioni pubbliche e gestione degli eventi critici attraverso i social media: il caso di #firenzeneve*. *Mediascapes Journal*, (1), 99–118.
- internazionale. *Manuale di comunicazione istituzionale e internazionale*, 1-330.
- Jeffrey, "Social media measurement: A step by step approach", Murdough.
- Joshi Y., Ma L., Rand W. e Rashid L., (2013) "How social media drives brand engagement and sales". *MSI insights, Marketing science institute*.

- La comunicazione di pubblica utilità, Franco Angeli, Milano, 2004.
- Lee P. e Calugar C. – Pop, “Global mobile consumer survey 2016” Deloitte.
- Legge 15 marzo 1997, n.59. Disposizioni per la razionalizzazione della finanza pubblica. Articolo 1.
- Legge 15/2005
- Legge 7 agosto, n. 241. (1990) “Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi.
- Legge 7 giugno 2000 n.150. Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni.
- Levi, N. (2003). Essere e fare: persone e modelli di comunicazione pubblica.Essere e fare: persone e modelli di comunicazione pubblica.
- Levy P., (1996), l’Intelligenza collettiva, Feltrinelli.
- Lo Verde, F. M. (2015). Social media e Pubblica Amministrazione: una rassegna, 78-91.
- Lovari, A. (2013). Networked citizens. Comunicazione pubblica e
- Lovari, A. (2016). Comunicatori pubblici dietro la timeline. La sfida dei social media tra nuove competenze professionali e vecchie resistenze al cambiamento. Problemi dell’informazione, 41(1), 61-86.
- Lovari, A. (2019). Social media e pubblica amministrazione tra diritti e doveri:una prospettiva sociologica.
- Marini, R. (2004). Comunicare l’Europa. Campagne elettorali, informazione,comunicazione istituzionale. Morlacchi Editore.
- Masini, M., Lovari, A., Benenati, S. (2013). Tecnologie digitali per la
- Mele, R., Calabrese, M., Troisi, O. (2012). La comunicazione negli enti locali: tra comunicazione istituzionale e comunicazione politica.
- Melin E. (2014), “Arby’s biggest social win ever comes from listening”. Social Media Today.

- Montanari, F., Pattaro, A. F., Scapolan, A. (2013). Comuni 2.0. Un'indagine esplorativa sull'utilizzo dei social media nei Comuni italiani di medie e grandi dimensioni. Azienda Pubblica, 2, 191-220.
- Narayanan Arvind Shmatikov Vitaly, (2009), "De – Anonymizing social networks", presented at IEEE Security; Privacy '09.
- Norsa L., Crisis Management, Insigna – Simone, Milano – Napoli 2002.
- Oggiano F. (2022). Sociability. Come i social media stanno cambiando il nostro modo di informarci e fare attivismo. PIEMME
- Padula M., Crisis Communication, Come comunicare le emergenze, Effata Editrice, Cantalupa (TO) 2005.
- Paganoni, M. C. (2012) ;heritage in rete: social media e promozione del territorio. Altre Modernità: Rivista di studi letterari e culturali, (1), 233-247.
- Pencarelli T., Gregori G.L, Comunicazione e Branding delle destinazioni turistiche. Una prospettiva managerial, Franco Angeli, Milano, 2009.
- Pulizzi J. (2016), "A simple approach to document your content marketing strategy", Content Marketing Institute.
- Qualter T.H, Opinion control in the democracies, Macmillan, London 1985.
- Ralphs M., (2011), "Built in or Bolt on: Why social currency is essential to Social Media Marketing". Journal of Direct, data, and digital marketing practice.
- Roberto, G. (2002). La comunicazione pubblica. Teorie, casi.
- Rolando S. e Lio E., La mise en scène du pouvoir. Comunicazione, Stato, identità nell'antica Roma, colloquio con Claudia Moatti in Italia – Europa, identità e comunicazione, Milano, 2000.
- Rolando S., Un paese spiegabile, Etas, Milano, 1997.
- Rolando, S. (Ed.). (2011). Teoria e tecniche della comunicazione pubblica. Rizzoli Etas.

- Ruffini, R. (2004). Fondamenti di economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche. De Agostini.
Sinergie Italian Journal of Management, 30(Sep-Dec), 89-108.
- Smith, K. W. (2019). The Swedish Model: What the US can learn from Sweden's Welfare State. Brooking Institution.
- Solito, L. (2018). Comunicazione istituzionale e società digitale. Un nuovo ruolo per i comunicatori pubblici. Comunicazione politica, 19(3), 393-412.
- Solito, L., Pezzoli, S.; Materassi, L. (2019). Prove di «maturità». Social media e bisogni informativi della cittadinanza. Problemi dell'informazione, 44(2), 339-364.
- Solito, L.; Materassi, L. (2018). Uffici stampa in progress. Il cambiamento nelle media relation degli enti locali. SOCIOLOGIA DELLA COMUNICAZIONE.
- Tuten, T. L.; Solomon, M. R. (2017). Social media marketing. Sage.
- Weber, M. (1978). Economy and Society: An outline of interpretive Sociology. University of California Press.
- Zuanelli, E. (1997). La comunicazione istituzionale: profili teorici, sistemici e normativi. Amministrare, 27(3), 367-382.

SITOGRAFIA

- A2A sito web <https://www.a2aenergia.eu>
- AlertSystem, sito web. <https://www.alertsystem.it/>
- Autorità nazionale anticorruzione (ANAC) (2018). Linee guida per la trasparenza nella pubblica amministrazione. <https://www.anticorruzione.it>
- Banca dati amministrazioni pubbliche <https://openbdap.rgs.mef.gov.it/>
- Carlo Bagnasco Sindaco a Rapallo Pagina Facebook <https://www.facebook.com/carlobagnascosindacoarapallo/>
- CMO Survey report (2015), Highlights and insights, CMO survey. https://cmosurvey.org/wp-content/uploads/2017/04/The_CMO_Survey-Highlights_and_Insights-Aug-2015.pdf
- Comune di Rapallo Pagina Facebook https://www.facebook.com/ComuneRapallo/?locale=it_IT
- Comune di Rapallo sito web <https://www.comune.rapallo.ge.it>
- E-Urp Comune di Rapallo https://segnalazioni.comune.rapallo.ge.it/index.php?id_sezione=43
- Google, “The YouTube Creator playbook for brands”. https://think.storage.googleapis.com/docs/creator-playbook-for-brands_research-studies.pdf
- HelloRapallo.it <https://www.hellorapallo.it/>
- Iren.it <https://www.ireninforma.it/>
- Istat.it <https://www.istat.it>
- Italiaindati.com <https://italiaindati.com>
- Jennifer Beese (2015), “What is social listening and why is it important?”, Sprout Social. <https://sproutsocial.com/insights/>
- Linkmate sito web <https://www.linkmate.it/>
- Morandi, C., & Adinolfi, F. I social media e la Pubblica Amministrazione: un’interazione per una nuova comunicazione. Esperienze nel territorio toscano. <https://giovani.it/wp-content/uploads/2015/01/I-social-media-e-la-pa.pdf>
- Ogneva M. (2010), “Why your company needs to embrace social CRM”, Mashable. <https://it.mashable.com>

- Osservatorio turistico immobiliare FIMA –
Confcommercio. <https://www.confcommercio.it/-/osservatorio-turistico-immobiliare>
- Osservatorio turistico regionale, Regione Liguria
<https://www.regione.liguria.it/homepage-turismo/cosa-cerchi/osservatorio-turistico-regionale.html>
- Shafer D., (2011), “Bizzuka CEO John Munsell’s Quote heard around the world”.
Bizzuka Blog. <https://www.bizzuka.com/blog-that-actually-generates-traffic/>
- Treccani sito web <https://www.treccani.it>
- Wallenfeldt J. (2023) “Thatcherism” –
<https://www.britannica.com/topic/Thatcherism>
- WeAreSocial, 2023 Digital Yearbook.
<https://wearesocial.com/it/blog/2023/01/digital-2023-i-dati-globali/>