



**UNIMORE**

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI  
MODENA E REGGIO EMILIA

DIPARTIMENTO DI COMUNICAZIONE ED ECONOMIA

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN  
PUBBLICITÀ, COMUNICAZIONE DIGITALE E CREATIVITÀ D'IMPRESA

**STRATEGIE DIGITALI NELLA COMUNICAZIONE PUBBLICA:  
IL CASO DEL COMUNE DI VERONA**

Relatore  
Prof. Christian Stocchi

Laureanda  
Anna Buriola

---

A.A. 2024/2025



## INDICE

<b>Introduzione</b>	<b>5</b>
<b>Capitolo 1 – La comunicazione pubblica: evoluzione e funzioni</b>	<b>7</b>
1.1 Il concetto di comunicazione pubblica	7
1.2 Le funzioni della comunicazione pubblica	10
1.3 La trasparenza	12
1.4 Il linguaggio della comunicazione pubblica	16
1.5 La comunicazione pubblica in situazioni di crisi o emergenza	19
1.6 L'E-Government	25
<b>Capitolo 2 – Strategie e strumenti</b>	<b>27</b>
2.1 Vecchi e nuovi media nella comunicazione istituzionale	27
2.2 Il piano di comunicazione: definizione e fasi operative	30
2.2.1 Fase di analisi	33
2.2.2 Fase di strategia	36
2.2.3 Fase operativa	38
2.2.4 Fase di valutazione e verifica	41
2.3 Comunicazione multicanale	43
2.4 L'utente al centro: engagement e comunicazione bidirezionale	46
<b>Capitolo 3 – Nuove frontiere delle PA</b>	<b>49</b>
3.1 Il marketing delle PA	49
3.2 Nuove figure e risorse	54
3.3 Il ruolo dei social media	56
3.4 Intelligenza artificiale nelle PA	60

<b>Capitolo 4 – Caso studio: il Comune di Verona</b>	<b>63</b>
4.1 Il Comune di Verona: contesto istituzionale e demografico	63
4.2 Metodologia di analisi	67
4.3 Analisi del sito web istituzionale	70
4.3.1 Struttura, accessibilità e contenuti	70
4.3.2 Servizi digitali e trasparenza	74
4.4 Analisi dei social media	76
4.4.1 Facebook	77
4.4.2 Instagram	81
4.4.3 YouTube	85
4.4.4 LinkedIn	87
4.4.5 Telegram	89
4.4.6 Engagement e interazioni	90
4.5 Confronto con comuni di altre province del Veneto	91
<b>Capitolo 5 – Una comunicazione pubblica digitale efficace</b>	<b>94</b>
5.1 Coinvolgimento dei cittadini e partecipazione attiva	94
5.2 <i>Content management</i> per gli enti locali	97
5.3 Linee guida per la redazione del piano di comunicazione di un ente locale	100
<b>Conclusioni</b>	<b>104</b>
<b>Bibliografia e sitografia</b>	<b>106</b>

## INTRODUZIONE

L'avvento del digitale, in particolare per merito del Web 2.0, ha cambiato il modo di comunicare e di informarsi sulla realtà che ci circonda. Nasce un nuovo modello comunicativo, dovuto anche all'avvento dei social media, basato sulla "reticolarità": tutti gli utenti del web sono nodi attivi della comunicazione, possono partecipare attivamente e interagire. Inizialmente, l'obiettivo principale dei social media era quello di mantenere contatti, creare comunità basate su interessi comuni, ora sono principalmente uno strumento di creazione di contenuti caratterizzati da tempestività e versatilità permettendo la divulgazione di informazioni in modo estremamente semplice e rapido. Ne consegue che chi si ritrova fuori da questo mondo potrebbe risultare, in un certo senso svantaggiato, non sentendosi coinvolto oppure non essendo a conoscenza di fatti e informazioni rilevanti. Tutto questo comporta un cambiamento delle strategie comunicative che devono essere calate e contestualizzate nel nuovo ecosistema digitale, dalle piccole aziende del privato alle grandi realtà della pubblica amministrazione.

In questo nuovo contesto, la comunicazione pubblica assume un ruolo centrale e strategico, essendo il principale strumento attraverso il quale i cittadini si rapportano con le istituzioni; essa non può limitarsi a una trasmissione unidirezionale delle informazioni, deve riuscire a calarsi e adattarsi al nuovo contesto comunicativo sempre più interattivo, rapido e accessibile. Le pubbliche amministrazioni si trovano ad operare in uno spazio comunicativo caratterizzato da una pluralità di canali, da nuovi linguaggi e pubblici con esigenze diverse. Essere al passo con il cambiamento diventa una condizione necessaria per garantire l'efficacia della comunicazione di pubblica utilità, i cui obiettivi principali sono la trasparenza, l'accessibilità e la tempestività delle informazioni. L'utilizzo consapevole dei nuovi strumenti digitali consente agli enti pubblici di rispondere in modo più efficiente ai bisogni informativi dei cittadini. Occorre però tenere in considerazione che la presenza di nuove piattaforme e strumenti digitali di per sé non garantisce un miglioramento immediato dei processi, è la loro conoscenza e competenza nel loro utilizzo a determinare l'effettiva capacità di semplificare e rendere più efficienti i processi comunicativi.

Partendo dal presupposto che la comunicazione pubblica riguarda necessariamente l'intera collettività, in quanto incide sul diritto dei cittadini a essere informati, questa tesi si propone di indagare il concetto di comunicazione pubblica nel contesto digitale

contemporaneo. L'obiettivo è quello di comprendere quale possa essere l'approccio più efficace da parte delle pubbliche amministrazioni nell'utilizzo degli strumenti digitali a disposizione, tenendo conto delle specificità dei diversi canali.

Analizzare l'evoluzione e le funzioni della comunicazione pubblica fornisce una base per indagare le strategie, gli strumenti e le nuove frontiere che interessano le pubbliche amministrazioni di oggi. È fondamentale comprendere e approfondire i temi di trasparenza, linguaggio, comunicazione in situazioni di crisi, capire i nuovi approcci come la sfera del marketing pubblico e le nuove figure professionali che si potrebbero introdurre. Occorre comprendere quali siano gli strumenti strategici per una comunicazione pubblica funzionale, come ad esempio un buon piano di comunicazione strutturato delineando gli obiettivi comunicativi dell'ente.

Il tirocinio curricolare che ho effettuato all'interno dell'Ufficio Web e Social del Comune di Verona mi ha fornito lo spunto per approfondire questi temi, spingendomi a prendere come caso studio proprio quello del comune veronese; Paolo Zanotto (2004), ex sindaco del Comune di Verona, sostiene che «saper comunicare e, quindi, interagire in maniera positiva con la comunità è uno degli obiettivi principali della pubblica amministrazione. Lo è a maggior ragione per il Comune, il vero motore della città, che anno dopo anno vede ampliarsi le proprie competenze».

## CAPITOLO 1 – LA COMUNICAZIONE PUBBLICA: EVOLUZIONE E FUNZIONI

Il presente capitolo si propone di analizzare l'evoluzione del concetto di comunicazione pubblica, evidenziando come l'innovazione tecnologica e la diffusione di nuove piattaforme abbia modificato il rapporto tra pubblica amministrazione e cittadini.

Si analizza il concetto di comunicazione pubblica ripercorrendone la sua evoluzione normativa e funzionale. Successivamente, viene approfondito il tema della trasparenza, requisito fondamentale per garantire una comunicazione pubblica efficace e attendibile. Si esamina il linguaggio che la comunicazione istituzionale deve utilizzare per riuscire a trasmettere nel modo più chiaro, inclusivo e accessibile le informazioni.

Vengono approfondite inoltre le modalità di comunicazione in situazioni di crisi, le quali devono essere affrontate e gestite in modo tempestivo e trasparente, per questo motivi sono state riassunte delle linee guida. Infine, viene analizzato il tema dell'*e-government* fondamentale nell'era digitale in cui ci si trova.

### 1.1 Il concetto di «comunicazione pubblica»

L'evoluzione del concetto di comunicazione pubblica riflette i cambiamenti della società stessa, la quale ha manifestato un crescente bisogno di strumenti adeguati a tali trasformazioni.

La comunicazione pubblica non è più intesa come una semplice diffusione di informazioni divulgate dagli organi istituzionali ma è diventata uno strumento di relazione, una connessione fra cittadini e autorità, soprattutto grazie all'avvento del digitale.

Martial Pasquier nel suo testo *Comunicazione pubblica e istituzionale* (Lumino, 2011) definisce la comunicazione pubblica come l'insieme delle attività delle istituzioni e delle organizzazioni pubbliche volte a trasmettere e scambiare informazioni con lo scopo principale di presentare e di spiegare le decisioni e le azioni pubbliche, di promuoverne la legittimità, di difenderne i valori e di favorire il mantenimento della coesione sociale. Viene inoltre sottolineato che la comunicazione pubblica riguarda tanto le istituzioni pubbliche (governo, tribunali, Corte dei conti ecc.) quanto le organizzazioni pubbliche, le cui forme possono essere molto variegatae (pubblica amministrazione, enti autonomi ecc.).

La comunicazione pubblica lascerebbe quindi intendere di riferirsi a un pubblico più o meno vasto da parte di amministrazioni pubbliche o istituzioni (La Spina, 2007).

Pasquier, inoltre, evidenzia come la comunicazione pubblica debba essere considerata come un processo organizzato, e che essa debba includere tutte le attività formali, sia scritte sia verbali indipendentemente dallo strumento utilizzato; inoltre, bisogna considerare il fatto che la comunicazione può raggiungere una sola persona, un gruppo specifico o un insieme indefinito di destinatari. Nel testo viene specificato che a causa delle esigenze specifiche di certe persone o gruppi e delle possibilità offerte dai vari media, le organizzazioni pubbliche mirano sempre più la loro comunicazione in modo da evitare quella di “massa”, caratterizzata da un insieme non omogeneo di destinatari e da quasi una totale assenza di interazione.

Il paradigma di comunicazione si può affermare che sia cambiato rispetto al secolo scorso: oggi chi fa comunicazione pubblica deve comunque considerare le caratteristiche del pubblico a cui si sta rivolgendo e auspicare un’interazione con quest’ultimo affinché vi sia una comunicazione efficace.

I cambiamenti riscontrati sono da ricondurre a due aspetti principali: l’informazione come risorsa pubblica e la mediatizzazione della società.

Nella nostra società l’informazione è diventata una risorsa pubblica fondamentale, senza di essa i cittadini, le associazioni, i giornalisti non potrebbero partecipare al dibattito pubblico e contribuire di conseguenza alla democrazia.

La mediatizzazione della società è un altro aspetto fondamentale con la quale si intende «l’esposizione, o anche sovraesposizione, nei media di eventi, organizzazioni, persone o idee» (Pasquier, 2017, p.55) e la rivoluzione digitale del nuovo millennio ha sicuramente aiutato a trasmettere in modo estremamente facile le informazioni, tramite testi, immagini e video e con la conseguente possibilità di sviluppare un proprio supporto come i blog, forum e successivamente profili sui canali social.

Quindi, al giorno d’oggi la comunicazione pubblica ha una risonanza non indifferente anche grazie alla possibilità che danno i social network di rendere il cittadino attivo in prima persona (con i commenti) e sempre connesso, fornendo informazioni tempestive su quello che succede.

Un momento cruciale nella storia del nostro Paese è stata l'emanazione della Legge 150 del 2000, prima legge che istituzionalizza la comunicazione pubblica, la quale viene riconosciuta esplicitamente dall'apparato normativo italiano; la legge disciplina le attività di informazione e comunicazione delle pubbliche amministrazioni e ad oggi rappresenta il caposaldo normativo della comunicazione pubblica.

Per la prima volta viene legittimato un concetto che prima di allora non aveva mai avuto una delimitazione ben precisa, con questa legge vengono stabilite le regole che tale comunicazione deve seguire.

La legge, quindi, definisce la comunicazione pubblica come «l'insieme delle attività di informazione e comunicazione realizzate dalle pubbliche amministrazioni rivolte all'esterno, quindi verso i cittadini, gli enti o le collettività e all'interno dell'organizzazione anche nei confronti dei media» (Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, n.d.).

L'articolo 1, fondamentale, precisa che l'orizzonte di riferimento della comunicazione pubblica per le attività di informazione e comunicazione istituzionale debbano essere la trasparenza e l'efficacia dell'azione amministrativa, concetti che verranno approfonditi nei paragrafi successivi.

Inoltre, vengono individuati 3 tipi di comunicazione pubblica (Mancini, 2002):

1. La comunicazione dell'istituzione pubblica o istituzionale: finalizzata a rendere note le attività e le funzioni delle istituzioni pubbliche, sostenendone l'identità e il punto di vista.
2. La comunicazione politica: proveniente dalle istituzioni pubbliche e dai partiti, incentrata su argomenti con l'obiettivo di sostenere un determinato punto di vista.
3. La comunicazione sociale: quella proveniente da istituzioni pubbliche, semipubbliche o private che si incentrano su problematiche di interesse generale.

Si può distinguere un ulteriore tipo di comunicazione: la comunicazione di interesse generale che fa riferimento alla sfera pubblica, riguardante temi la cui trattazione diventa rilevante dal punto di vista dell'interesse pubblico ma non necessariamente realizzata da pubbliche amministrazioni (La Spina, 2007).

In merito a queste distinzioni La Spina evidenzia i seguenti aspetti «la comunicazione sociale è utile quando si ritiene opportuno orientare l'attenzione della cittadinanza su

particolari, per la comunicazione politica bisogna fare molta attenzione nella distinzione con quella istituzionale».

Si evince quindi che il concetto di comunicazione pubblica possa assumere diverse sfaccettature, nel tempo anche regolamentate da una legge; sapere che cosa si intende con questo termine è fondamentale per sapere cosa aspettarsi da informazioni e notizie erogate da un'istituzione pubblica e di conseguenza anche saper riconoscere la loro autorevolezza.

## **1.2 Le funzioni della comunicazione pubblica**

Nell'articolo 1 della L. 150/2000 viene indicato che la comunicazione pubblica svolge due attività principali distinte: l'attività di informazione e l'attività di comunicazione.

L'attività di informazione è destinata ai mezzi di comunicazione di massa e si realizza attraverso la stampa, i canali audiovisivi e gli strumenti telematici a disposizione; questo tipo di attività ha il compito di consentire una diffusione omogenea e coerente dell'immagine dell'Ente.

L'attività di comunicazione viene suddivisa a sua volta in comunicazione esterna ed interna. La comunicazione esterna si rivolge a tutti i cittadini, alle altre amministrazioni, agli altri enti, imprese e associazioni; è attraverso questo tipo di comunicazione che si contribuisce a costruire la percezione della qualità dei servizi e costituisce un canale permanente di ascolto e verifica del livello di soddisfazione generale. Per questo tipo di comunicazione si può usufruire di diversi mezzi: la stampa, contatti faccia a faccia, il web, affissioni o modulistica, nella loro forma bidirezionale o unidirezionale a seconda della finalità.

Graziella Priulla (2008, p.31) afferma che «la comunicazione interna è complementare a quella esterna ma è rivolta al pubblico appartenente all'organizzazione di riferimento comprendendo dipendenti e collaboratori, anch'essa può usufruire di numerosi strumenti».

Secondo quanto riporta Priulla nel suo saggio (2008), la comunicazione interna è finalizzata a diffondere informazioni su «chi siamo» e «cosa facciamo» può quindi essere gestita da personalità definite all'interno delle diverse unità organizzative.

Sempre all'interno dell'articolo 1 della L. 150/2000, in particolare al comma 5, vengono individuate le seguenti finalità per le attività di comunicazione e informazione delle PA (Redazione FPA, 2020):

- favorire la conoscenza delle leggi al fine di facilitarne l'applicazione;
- favorire l'accesso ai servizi pubblici promuovendone la conoscenza;
- favorire processi interni di semplificazione delle procedure;
- favorire la conoscenza dell'avvio e del percorso dei procedimenti amministrativi;
- favorire processi interni di modernizzazione degli apparati
- sensibilizzare su temi di interesse pubblico e sociale;
- illustrare le attività e il funzionamento delle istituzioni;
- promuovere l'immagine delle amministrazioni e dell'Italia in Europa e nel mondo, dando visibilità a eventi di importanza locale, regionale, nazionale ed internazionale.

Informare il pubblico è fondamentale, infatti per garantire il buon funzionamento del sistema democratico è doveroso che le discussioni e le decisioni siano trasparenti e note. Come sottolinea Pasquier «questa funzione è fondamentale, perché l'evoluzione delle esigenze dei cittadini, la complessità del quadro istituzionale e l'inflazione legislativa richiedono che gli interessati debbano poter accedere facilmente a un'informazione chiara e precisa» (2017).

Spiegare implica che, da parte delle istituzioni e delle organizzazioni pubbliche, vengano forniti chiarimenti riguardo ad eventuali problemi data la complessità delle politiche pubbliche nel loro complesso.

I valori e i comportamenti responsabili che lo Stato si impegna a difendere e divulgare sono trasmessi alla popolazione anche attraverso eventi, campagne di sensibilizzazione o dibattiti che la comunicazione pubblica si deve impegnare a promuovere.

La democrazia vive della partecipazione dei cittadini, quindi favorire e permettere un dialogo fra questi ultimi e le istituzioni è una funzione importante;

nella società moderna in cui la comunicazione è diventata interattiva e partecipativa quella pubblica non deve essere da meno.

Mancini (2002) individua nella comunicazione pubblica due diverse tipologie di compiti, di integrazione funzionale e di integrazione simbolica:

la prima tipologia è finalizzata a determinare il campo funzionale dell'istituzione distinguendola ed integrandola con le altre istituzioni sociali, collegandola con i possibili fruitori dei prodotti o servizi offerti; la comunicazione funzionale assume un ruolo ordinatore all'interno della complessità sociale delimitando e caratterizzando le aree delle differenti istituzioni ed informandone i cittadini.

Il cittadino è colui che occorre soddisfare e far sì che riponga fiducia nell'istituzione che opera la comunicazione.

In questa prospettiva, la comunicazione pubblica non si limita a trasmettere informazioni, ma diventa uno strumento essenziale di coordinamento e orientamento sociale, capace di rendere riconoscibile il ruolo dell'istituzione e di favorire un rapporto più chiaro e consapevole tra amministrazione e cittadini.

### **1.3 La trasparenza**

La trasparenza che viene richiesta alla pubblica amministrazione assume un valore paradigmatico, perché consente di inquadrare le reali dinamiche del contesto democratico con tutte le sue implicazioni che hanno conseguenze sul funzionamento stesso degli organi costituzionali, delle istituzioni europee e nelle pubbliche amministrazioni degli enti pubblici e locali (Carlone, 2022, p.18).

Il significato letterale del termine «trasparenza» rimanda alla possibilità di vedere attraverso e all'interno di qualcosa; contestualizzato al funzionamento delle istituzioni pubbliche implica l'accessibilità delle attività di governo ed è una condizione fondamentale per riuscire a garantire accessibilità delle informazioni e credibilità dell'autorità.

Prendendo come riferimento la L. 150/2000 si ricorda che uno degli aspetti fondamentali sui quali si basa la comunicazione pubblica è proprio la trasparenza.

Il concetto di trasparenza è entrato nel dibattito democratico e nelle decisioni istituzionali con la creazione degli Stati democratici moderni.

Il dibattito sulla maggiore trasparenza del settore pubblico si è sviluppato a partire dal XX secolo, per diverse ragioni: l'amministrazione ha assunto un ruolo centrale nello sviluppo delle politiche pubbliche con un conseguente aumento delle informazioni che dovevano essere divulgate; inoltre, i modelli burocratici classici basati su relazioni unidirezionali fra amministratori e cittadini sono stati messi ampiamente in discussione; sono aumentate le esigenze di responsabilità nei confronti delle autorità ma anche nei confronti dei media e della popolazione stessa.

Si riconoscono diverse forme e meccanismi che consentono la concreta attuazione del principio di trasparenza nell'amministrazione pubblica.

La comunicazione attiva è la forma di trasparenza più semplice ed evidente; il miglior modo per essere trasparente è quello di pubblicare e diffondere l'informazione su più canali possibili.

La seconda forma di trasparenza è quella dell'accesso pubblico ai dibattiti politici, un esempio concreto è il fatto che ogni cittadino nel proprio Comune di residenza possa assistere alle sedute di consiglio comunale. Un'altra forma di trasparenza amministrativa è il fatto che sul sito web, ad esempio di un Comune, debbano essere pubblicati i profili del personale amministrativo con allegati curriculum vitae ma anche file in cui vengono resi pubblici i redditi.

Vi è una forma di trasparenza denominata «comunicazione passiva» la quale prevede il modello di richiesta o del diritto d'accesso all'informazione e consiste nel dare la possibilità, alle persone che ne fanno domanda, di ottenere informazioni detenute dall'amministrazione; viene chiamata «passiva» perché l'amministrazione non fa altro che rispondere a solleciti esterni (Pasquier, 2017).

Il sito del Comune di Verona (il quale verrà preso in analisi nel corso della tesi) riporta la seguente definizione di trasparenza «è intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche». Di conseguenza la comunicazione pubblica, secondo questo principio, dovrà essere svolta in modo chiaro e comprensibile da tutti, con un linguaggio semplice ed inclusivo; deve rendere disponibili e facilmente accessibili le informazioni tramite i canali che ha a disposizione; deve rendere visibili i processi e i

risultati delle azioni pubbliche. Seguendo questo principio si favorirà la partecipazione e la fiducia dei cittadini nei confronti delle istituzioni contrastando anche la disinformazione. Sul sito web del garante per la protezione dei dati personali, G.P.D.P., vi è una sezione specifica riguardante la trasparenza amministrativa sui siti web delle PA (Garante per la protezione dei dati personali, n.d.); all'interno di questa sezione vi è una parte di FAQ nella quale sono riportate domande semplici e immediate per comprendere al meglio il concetto di trasparenza e come questo si cali nel contesto pratico.

Quando, ad esempio viene chiesto cosa si intenda per trasparenza online della PA il garante riporta questa risposta «La trasparenza consiste nella pubblicità di atti, documenti, informazioni e dati proprio di ogni amministrazione, resa oggi più semplice e ampia dalla circolazione delle informazioni sulla rete Internet a partire dalla loro pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni. Lo scopo è quello di favorire forme diffuse di controllo sull'azione amministrativa, sull'utilizzo delle risorse pubbliche e sulle modalità con le quali le pubbliche amministrazioni agiscono per raggiungere i propri obiettivi».

All'interno delle FAQ, vengono inoltre specificati gli obblighi di pubblicazione per finalità di trasparenza, i quali, come sottolineato in precedenza, possono essere dati relativi:

agli organi di indirizzo politico e di amministrazione gestione; i dati sull'articolazione degli uffici, sulle competenze e sulle risorse a disposizione di ciascun ufficio, anche di livello dirigenziale non generale; i nomi dei dirigenti responsabili dei singoli uffici; l'illustrazione in forma semplificata dell'organizzazione dell'intera amministrazione; l'elenco dei numeri di telefono nonché delle caselle di posta elettronica cui il cittadino possa rivolgersi.

Evidentemente, all'interno di ogni PA l'organo che si occupa della comunicazione e in particolare della gestione del sito web deve assicurarsi che le informazioni sopracitate siano costantemente aggiornate e facilmente reperibili dal cittadino.

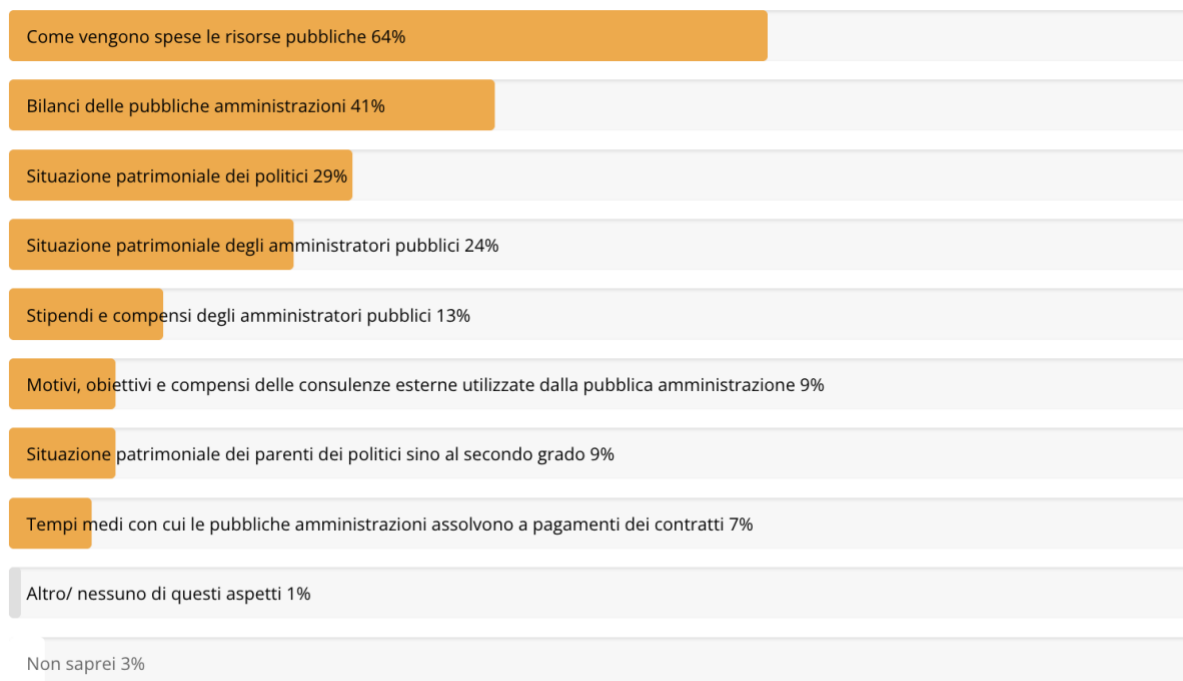
Nel 2014 è stata condotta una ricerca dall'Osservatorio Socialis insieme all'istituto Ixè<sup>1</sup> nella quale si è andato a indagare il rapporto fra gli italiani e la trasparenza della Pubblica amministrazione.

---

<sup>1</sup> L'Osservatorio Socialis è un'organizzazione che promuove la Responsabilità Sociale d'Impresa; l'Istituto Ixè è un istituto di ricerca sociale con sede a Trieste; nel 2014 queste due realtà hanno condotto una ricerca sugli italiani e la trasparenza della pubblica amministrazione tramite un'indagine quantitativa campionaria

Dall'indagine emerge che un'azione di trasparenza della PA funzionerebbe in primo luogo come freno a comportamenti illegittimi come corruzione e raccomandazioni, ma avrebbe effetti anche sull'efficienza della gestione e dei servizi offerti. Ai partecipanti viene inoltre chiesto quali informazione è più importante che siano rese pubbliche: la maggioranza degli intervistati ritiene che l'informazione più importante siano le spese delle risorse pubbliche o comunque tutto ciò che riguarda bilanci, compensi ecc. come si può vedere nella Figura 1. Quindi da questa ricerca si evince che per i cittadini oltre agli aspetti informativi di carattere generale sulle attività volte dall'amministrazione è fondamentale rendere pubblico tutto ciò che riguarda le spese. Per le amministrazioni guadagnare la fiducia del cittadino è fondamentale e per poterla ottenere la trasparenza è un requisito indispensabile.

La trasparenza deve essere uno degli obiettivi principale quando si fa comunicazione pubblica in qualsiasi ambito e su tutti i canali di cui si usufruisce.



**Figura 1** – Le informazioni più importanti da pubblicare. Fonte: *Osservatorio Socialis*, “Gli italiani e la trasparenza della Pubblica Amministrazione”, 2014.

su un campione nazionale, popolazione maggiorenne rappresentativo in base ai parametri: genere, età, livello scolastico, ampiezza del centro, macro-area (*Osservatorio Socialis*, 2014).

#### **1.4 Il linguaggio della comunicazione pubblica**

In questo paragrafo, vista la natura della tesi, si è deciso di focalizzarsi sul linguaggio istituzionale «mediale», termine utilizzato da Daniela Vellutino nel suo testo *L'italiano istituzionale per la comunicazione pubblica* (Bologna, 2018).

I linguaggi istituzionali per l'informazione e la comunicazione delle amministrazioni pubbliche hanno il compito di utilizzare i testi legali e amministrativi come fonte dell'informazione dei contenuti da comunicare alla collettività e/o ai vari possibili pubblici in forme testuali adatte alla comprensione di ampie fasce di pubblico; per svolgere questo compito i testi devono seguire l'ordine logico e linguistico percepito come più chiaro e semplice da una persona comune.

Lo scopo di questo tipo di linguaggi è inoltre quello di rendere riconoscibile l'identità dell'istituzione, sensibilizzare i cittadini ad assumere comportamenti idonei alla vita civile e democratica della nazione, promuovere la loro partecipazione ai processi decisionali e così rafforzare i legami fiduciari tra l'istituzione e i cittadini. In base agli scopi, alle funzioni, ai modelli di linguaggi comunicativi si possono distinguere i linguaggi mediali in tre tipologie (Vellutino, 2018):

- il linguaggio per la comunicazione pubblica e per le relazioni pubbliche finalizzato alla trasparenza amministrativa, alla rendicontazione sociale, a dare informazioni di pubblica utilità, ad attuare il diritto di accesso civico<sup>2</sup> e la cittadinanza attiva;
- il linguaggio giornalistico finalizzato a informare gli organi di stampa e a curare i siti istituzionali e le testate giornalistiche dell'ente;
- il linguaggio pubblicitario finalizzato a comunicare l'identità istituzionale, ad accrescere la reputazione istituzionale, a sensibilizzare i cittadini attraverso campagne di comunicazione.

Per tutte le funzioni e i servizi che si impegna a far conoscere la pubblica amministrazione è fondamentale che il linguaggio utilizzato sia chiaro, nel suo essere accessibile e usabile da parte dei cittadini e dei dispositivi digitali.

---

<sup>2</sup> Per accesso civico (generalizzato) si intende una misura con lo scopo di garantire il diritto e la libertà ad ogni cittadino di essere informato su tutti gli atti, i documenti e le attività delle pubbliche amministrazioni, senza la necessità di esplicitare un interesse concreto per richiederne la conoscenza (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, n.d.).

A questo proposito è interessante prendere in considerazione *Il manifesto della comunicazione non ostile per la Pubblica amministrazione* (Parole Ostili, 2018), un lavoro di partecipazione collettiva ideato dall'associazione Parole O\_Stili<sup>3</sup>, con la partecipazione e adesione da parte delle istituzioni, tra cui molti enti locali del Paese. Tale manifesto è stato pensato per la gestione dei rapporti fra cittadini e pubbliche amministrazioni come strumento per aiutare concretamente a definire poche e semplici regole che consentano di instaurare un dialogo “non ostile”, primo vero presupposto per la partecipazione civica. Il manifesto (2018) si sviluppa in dieci punti che verranno indicati di seguito:

1. Virtuale è reale. Non c'è buona amministrazione senza buona comunicazione; investo le migliori energie perché la mia comunicazione online e offline sia semplice, accessibile, comprensibile, trasparente, cortese; so che quanto scrivo in rete ha conseguenze reali.
2. Si è ciò che si comunica. So che l'azione amministrativa risulta tanto più efficace quanto più efficacemente la comunico: i cittadini hanno il diritto di accedere con facilità e fiducia a dati, documenti, informazioni e servizi, di essere coinvolti nelle scelte, di capire e verificare il mio operato.
3. Le parole danno forma al pensiero. Evito formule astruse, il burocratese vessatorio; i termini inglesi fuorvianti; so che capire è diritto di ogni cittadino; se la mia espressione è oscura, questo significa anche il mio pensiero e la mia azione non sono chiari e trasparenti a sufficienza; incoraggio il dialogo.
4. Prima di parlare bisogna ascoltare. Ascolto le opinioni e i suggerimenti dei cittadini; scelgo la collaborazione e attivo canali che favoriscano un dialogo costruttivo e civile; se un dubbio o un quesito viene espresso, rispondo con tempestività; se un disagio viene manifestato, mi interrogo su cause e rimedi.
5. Le parole sono un ponte. Scelgo parole e strumenti adatti a dialogare con tutti i cittadini, compresi anziani, stranieri, persone poco scolarizzate; verifico che quanto dico o scrivo venga capito dai cittadini; è mia responsabilità farmi capire, favorendo una comunicazione positiva e propositiva.
6. Le parole hanno conseguenze. Sono consapevole del fatto che ogni mio messaggio e ogni mia azione hanno conseguenze concrete e rilevanti per la quotidianità dei cittadini; sono accessibile, informo, semplifico, rendo chiari gli adempimenti e le procedure.
7. Condividere è una responsabilità. Quanto condivido in rete influisce sulla percezione del mio operato; aggiorno informazioni e dati; li rendo reperibili, se possibile in formato aperto; non diffondo messaggi fuorvianti o poco trasparenti; informo i cittadini sui loro diritti: conoscenza, privacy, sicurezza.

---

<sup>3</sup> Parole O\_Stili è nata a Trieste nel 2016 con l'obiettivo di responsabilizzare ed educare gli utenti dentro e fuori la rete a scegliere forme di comunicazione non ostile; organizza iniziative di sensibilizzazione e formazione.

8. Le idee si possono discutere. Le persone si devono rispettare. Il rispetto reciproco è il fondamento della convivenza civile e migliora la collaborazione e la partecipazione; faccio sì che ogni mia comunicazione sia rispettosa dei cittadini nella forma e nella sostanza, e promuovo presso la collettività una cultura del rispetto.
9. Gli insulti non sono argomenti. Gli insulti sono umilianti sia per chi li riceve, sia per chi li fa, sia per chi ne è spettatore. Invito chi insulta a esprimere altrimenti la propria opinione; non tollero insulti, nemmeno quando vanno a mio favore; diffondono una netiquette per il buon uso dei miei canali online.
10. Anche il silenzio comunica. So che l'attenzione e il tempo dei cittadini sono preziosi e valorizzo la brevità; comunico solo per motivi funzionali: per promuovere consapevolezza e partecipazione e mai per ragioni propagandistiche; la mia comunicazione è sempre utile, necessaria e pertinente.

Questi dieci punti riconducono a un concetto fondamentale: il linguaggio non è mai neutro, evoca sempre qualcosa. Comunicare in modo chiaro, rispettoso e responsabile è fondamentale per instaurare un rapporto con i cittadini affinché il ruolo dell'istituzione venga riconosciuto e rispettato.

Sono quattro le caratteristiche indispensabili che deve avere un testo istituzionale: l'usabilità, l'accessibilità, la leggibilità e la comprensibilità (Vellutino, 2018, p. 215).

Così è riportato nel testo di Vellutino,

L'essere accessibile, leggibile, comprensibile e usabile sono proprietà tra loro correlate e nei testi medialmente interdipendenti: un medium è accessibile se i suoi contenuti sono veicolati attraverso testi verbali leggibili e comprensibili, solo così sarà realmente usabile; dunque, per la sua usabilità bisogna progettare l'esperienza dell'utente a partire dal testo verbale che lo veicola i contenuti che devono essere adatti al tipo di medium.

L'usabilità riguarda la facilità con cui un utente, interagendo con un prodotto

Per il concetto di accessibilità, ribadito anche in varie leggi<sup>4</sup>, tutti devono poter usare le proprie applicazioni software, i siti web, i servizi online, le app, i documenti digitali, indipendentemente da eventuali limitazioni fisiche, tecnologiche, ambientali ma anche culturali.

---

<sup>4</sup> Legge Stanca 4/2004; articolo 53 e 54 del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD).

La leggibilità e la comprensibilità dei testi verbali dei contenuti, soprattutto digitali, sono un prerequisito per l'usabilità e l'accessibilità di tutti i sistemi informatici. Per accedere a un testo verbale e usarlo bisogna saper leggere ed essere in grado di comprendere quanto si è letto.

Di base, quando si progettano testi scritti digitali bisogna anche utilizzare strategie per catturare l'attenzione visiva dell'utente: grassetti, spazi bianchi per organizzare i contenuti per blocchi che servono a guidare la visione dei testi verbali, analogici e digitali, per ottimizzare la loro leggibilità e comprensibilità. Ad esempio, nei testi digitali si necessita di evidenziare e mettere in chiaro i segnali di funzione per l'ipertestualità e l'interazione, ponendo in grassetto, sottolineando o specificando che si tratta di un link.

Gli enunciati, per favorire la comprensione, devono essere sempre particolarmente espliciti per rendere di facile interpretazione il messaggio istituzionale.

Il linguaggio della comunicazione pubblica rappresenta quindi uno strumento di mediazione essenziale tra istituzione e cittadino: attraverso la chiarezza, la semplicità, il rispetto consente di comunicare la complessità amministrativa in forma accessibili e comprensibili da qualsiasi utente.

La qualità della comunicazione, quindi il linguaggio utilizzato, sono parte integrante dell'efficacia dell'azione comunicativa.

### **1.5 La comunicazione pubblica in caso di crisi o emergenza**

Le situazioni di crisi o emergenza rappresentano una prova significativa per le pubbliche amministrazioni. Di conseguenza, durante una crisi la gestione della comunicazione assume un ruolo fondamentale e strategico: il linguaggio, i tempi e le modalità con cui vengono diffuse le informazioni possono avere un effetto importante sulla percezione del cittadino nei confronti delle istituzioni, la fiducia che essi ripongono nell'autorità può minare l'efficacia dell'azione amministrativa. È quindi opportuno studiare preventivamente una comunicazione in caso di crisi, ciò significa riuscire a prevenire la disinformazione ma anche garantire la trasparenza.

Una crisi è definita dal sociologo francese Crozier (1991) come «il cambiamento di tutti i parametri dell'ambiente fisico e umano in cui tutti i punti di riferimento non ci sono più e la gente non sa più come comportarsi». Come sostiene Pasquier, considerando questa

definizione, la crisi indica una rottura con il funzionamento normale e provoca forti incertezze alle quali è difficile fornire risposte. Gli studiosi Revéret e Moreau (1997) e Libaert (2001) hanno delineato gli elementi che spiegano l'importanza di una corretta comunicazione in caso di crisi:

- è importante vengano mostrati, oltre alla gestione di aspetti tecnici anche comprensione, empatia, pazienza;
- la popolazione può sentirsi minacciata da una crisi, perché può entrare in empatia con coloro che ne sono colpiti o perché direttamente interessati dall'evento per violazioni di valori o regole; in queste situazioni gli individui si sentono legittimati a essere informati e ricevere risposte;
- un numero significativo di attori può intervenire con una propria interpretazione dei fatti e una visione delle soluzioni da proporre; può capitare che da un punto di vista politico sia professionale, numerosi attori approfittino di una crisi per occupare la scena mediatica; per questo motivo le organizzazioni devono comunicare anche per evitare di lasciare che altri decidano di esprimersi al posto loro e rischiare così di perdere credibilità e generare disinformazione;
- i canali classici della comunicazione si saturano rapidamente; occorre sviluppare apposite strategie di comunicazione e avere a disposizione strutture comunicative adatte a rispondere alle continue sollecitazioni dei media;
- l'organizzazione deve fornire risposte specifiche e rapide soprattutto per evitare l'impressione che l'organizzazione stia trattenendo delle informazioni.

Pasquier sostiene inoltre che «un'informazione regolare, precisa, completa e se possibile personalizzata (una sola persona che si esprime a nome dell'organizzazione) consente di ridurre l'incertezza percepita, limitare i rischi relativi all'intervento di troppi attori esterni ed evitare un deterioramento significativo della reputazione dell'organizzazione e della fiducia della popolazione».

Esistono due principali tipologie di crisi: quelle relative ad incidenti, eventi o situazioni di emergenza e quelle relative a problemi di gestione dell'informazione o del funzionamento interno delle organizzazioni. Di seguito viene riportato uno schema (Tab. 2), del volume di Pasquier, nel quale vengono riassunte le tipologie di crisi con le relative origini, caratteristiche, obiettivi.

	<b>Crisi legate a eventi, incidenti e situazioni d'emergenza (cause esogene)</b>	<b>Crisi legate a problemi di gestione dell'informazione e di funzionamento interno (cause endogene)</b>
Origini	Incidente, catastrofe naturale, epidemia, sabotaggio, guasto grave.	Lacune nella gestione di un programma o di un'organizzazione, lacune nella gestione di una situazione d'emergenza errori di valutazione, occultamento di informazioni ecc.
Caratteristiche	Molte persone colpite nella loro integrità fisica (morti, feriti, malati) o limitate nelle loro azioni quotidiane (restrizioni nella mobilità, nelle comunicazioni, nel confort abitativo ecc.) o gravi danni all'ambiente.	Le persone sono coinvolte perché l'organizzazione o i suoi membri non hanno rispettato le regole, le procedure o, più in generale, i valori fondamentali (le conseguenze umane sono in linea di principio molto limitate).
Obiettivo principale	Limitare i danni alle persone, ai beni e all'ambiente.	Limitare i rischi di perdita di fiducia nelle istituzioni.
Esempi che possono coinvolgere organizzazioni pubbliche a livello locale	Incidente di uno scuolabus, inquinamento della rete idrica potabile, guasto elettrico ferroviario, intossicazione di persone	Peculato, denuncia di fatti passati noti alle autorità, sciopero, voci persistenti.

**Tabella 1** – Tipologie di crisi. Fonte: *Comunicazione pubblica e istituzionale. Nel rapporto tra Ente pubblico e Cittadino nell'era moderna*, 2017.

È difficile evitare l'insorgere di una crisi, ma si può comunque tentare di limitarne la portata e soprattutto contenerne gli effetti negativi a lungo termine sull'organizzazione, quali un calo di fiducia o conflitti interni. Per questo motivo occorre evitare di commettere gli errori più comuni e adottare strategie che possano essere conformi al contesto e alle attese degli attori coinvolti.

Gli errori più comuni individuati da Pasquier sono i seguenti:

sottovalutare i rischi; rifiutarsi di comunicare o aspettare troppo a lungo prima di esprimersi sulle cause e le conseguenze senza conoscere i dettagli; negare i fatti e occultare le informazioni; minimizzare la portata dei fatti; cambiare troppo frequentemente i responsabili della comunicazione; affidare la responsabilità della comunicazione a una persona con insufficiente autorità in seno all'organizzazione; riprendere i termini usati dai media e lasciarsi influenzare da esagerazioni; attaccare i media o altri attori; trascurare la comunicazione interna.

In contesti di emergenza e criticità, lo Stato e la Pubblica Amministrazione svolgono una funzione centrale nei processi comunicativi, configurandosi come principale punto di riferimento per distinguere i dati oggettivi dalle interpretazioni, attraverso la diffusione di informazioni verificate e l'organizzazione di un sistema di fonti autorevoli e accreditate (Iorio E., 2020).

Pasquier (2017) ha delineato anche delle regole da seguire in caso di comunicazione di crisi: informare attivamente e in modo continuativo; verificare le informazioni prima di comunicare; correggere le informazioni false o le voci infondate; evitare di formulare ipotesi; tenere in considerazione gli aspetti emotivi; non attribuire responsabilità a cause o persone senza esserne assolutamente certi; esprimersi in modo chiaro e se necessario ripetere le informazioni; evitare le contraddizioni; tenere conto delle priorità dei media; rimanere aperti al dialogo; preoccuparsi di curare la comunicazione interna.

È da sottolineare che i media svolgono un ruolo centrale nell'ambito di eventi particolari e quindi situazioni di crisi, fungono da canale di amplificazione.

Il ruolo dei media è accresciuto con l'avvento di internet e quindi bisogna porre particolare attenzione alla facilità con la quale si divulgano le informazioni ma allo stesso tempo anche la disinformazione.

È utile sfruttare le piattaforme soprattutto quelle dei social network ma forse occorre anche “responsabilizzarle” per poterle usare con criterio e credibilità. Nel corso della pandemia da Covid-19, i social network hanno rappresentato uno strumento essenziale per fornire aggiornamenti rapidi sull’evoluzione dell’emergenza sanitaria. Tuttavia, il loro utilizzo avrebbe dovuto essere integrato da un’azione informativa ed educativa strutturata da parte delle istituzioni. In questo ambito si parla di “comunicazione pubblica della salute”, che per lungo tempo si è concentrata prevalentemente sui media e sui canali tradizionali, senza prevedere strategie specifiche per il web e i social media, spesso impiegati come semplici vetrine informative e solo sporadicamente considerati veri e propri spazi di interazione e relazione con i cittadini. Il settore sanitario è stato il primo, all’interno della pubblica amministrazione, a valorizzare la dimensione informativa e partecipativa dei social media, anche grazie alla pubblicazione, nel 2010, di linee guida ministeriali dedicate alla comunicazione online per la tutela e la promozione della salute. (Lovari, Righetti, 2020).

Durante una crisi e al termine di essa l’analisi della rassegna dei media è fondamentale e fornisce preziose informazioni sul modo in cui i media valutano i fatti.

Riguardo la comunicazione pubblica in momenti di crisi e di emergenza è interessante la ricerca svolta da Gea Ducci nella quale, considerando il panorama attuale, viene fatta un’analisi della comunicazione pubblica, focalizzandosi sui social network, nel lockdown della pandemia di Covid-19 del 2020.

Come riporta Ducci (2021) nell’introduzione del suo articolo spiega come dall’inizio della pandemia Covid-19 sia cresciuta l’attenzione nei confronti della comunicazione pubblica di tipo istituzionale, intesa come servizio al cittadino; è opportuno promuovere tale forma di comunicazione attraverso un approccio competente e inclusivo, soprattutto in contesti di criticità o emergenze. Un concetto fondamentale sul quale viene posta l’attenzione all’interno dell’articolo è quello di incertezza, che ovviamente permea la società in una situazione di crisi o di emergenza. I cittadini hanno bisogno di sicurezza e di notizie che gliela possono dare; ad esempio, bisogna considerare che spesso molteplici voci che si esprimi sull’argomenti possano essere discordanti e il cittadino possa sentirsi disorientato.

Soprattutto in una situazione come una pandemia, si ha bisogno di informazioni chiare da fonti accreditate e compito della comunicazione pubblica diventa anche quello di accertarsi che non circoli disinformazione.

Viene evidenziato nell'articolo che pur nelle difficoltà che possono generare i social media, a causa delle molteplici voci che generano, sono proprio questi che, combinati ai media tradizionali, sono stati molto utilizzati nella pandemia dalle istituzioni e dai cittadini.

Numerosi studi negli ultimi hanno messo in evidenza come l'uso dei social media sia ormai parte integrante della gestione della comunicazione istituzionale. Infatti, Ducci sostiene che,

i social media risultano particolarmente utili in situazioni di crisi ed emergenza, perché consentono di raggiungere in modo capillare i cittadini in tempi rapidissimi e diffondere in modo virale le informazioni soddisfacendo tutta una serie di esigenze comunicative [...] per la pandemia di Covid-19, tali esigenze riguardano diversi aspetti della comunicazione istituzionale: comunicazione sulle norme adottate periodicamente, comunicazione sui dati relativi alla diffusione del virus, sulle scoperte scientifiche e pratica medica, comportamenti da adottare per prevenire il contagio [...].

Partendo da questo spunto si è deciso di fare una ricerca andando a vedere quanto spazio le regioni italiane hanno dedicato alla pandemia nella loro pagina Facebook durante la pandemia, quale livello di coinvolgimento hanno avuto gli utenti e come sono strutturati i contenuti. Dall'analisi emerge che, come temi trattati nei post, primeggiano i dati e le norme. Una considerazione interessante che emerge dall'analisi è la seguente: le tematiche a cui le regioni hanno dedicato maggior numero di post (i dati epistemologici e le norme) hanno ottenuto il più basso livello di engagement a differenza delle *fake news* (post che smentiscono informazioni circolanti ritenute rischiose). Il modo in cui vengono strutturati i post è schematico, sono presenti punti elenco con icone e meno testi scritti, compaiono sempre i link per gli approfondimenti. La conclusione che si traggono nell'articolo è che, in base a quando emerso dall'analisi social, viene dimostrata la necessità da parte dei governi, in questo caso regionali, di raggiungere con immediatezza i cittadini. Inoltre, l'aver dedicato pressoché tutto lo spazio comunicativo della piattaforma social alla pandemia, è stato utile ai fini della gestione dell'emergenza comunicativa nella

prima fase pandemica, ciò che è evidente è che vi sia stata un'elevata copertura mediatico di tipo informativo per riuscire ad affrontare il momento di crisi.

I social network al giorno d'oggi sono sicuramente una risorsa fondamentale per riuscire a comunicare con i cittadini e a far fronte ai principi di immediatezza e affidabilità che le istituzioni devono trasmettere in momenti di crisi.

## **1.6 E-Government**

Negli ultimi decenni, il concetto di *e-government* si è affermato come uno degli elementi chiave dell'innovazione della pubblica amministrazione. Secondo la definizione dell'Enciclopedia online Treccani l'*e-government* riguarda tutte le attività della pubblica amministrazione realizzate grazie all'ausilio di reti telematiche e della rete Internet. Si è deciso di trattare questo argomento all'interno di tale tesi poiché questo nuovo tipo di strategia e strumento non si limita solo alla digitalizzazione dei procedimenti amministrativi ma promuove una trasformazione anche culturale orientata alla partecipazione attiva dei cittadini e alla costruzione di un rapporto più diretto con le istituzioni. Questo aspetto è fondamentale nel tipo di cultura in cui ci troviamo oggi rivolta alla partecipazione attiva e collettiva, che Henry Jenkins definisce cultura partecipativa. L'integrazione tra *e-government* e comunicazione pubblica è fondamentale verso una pubblica relazione più aperta, volta al dialogo, collaborativa e centrata sul cittadino.

Antonio Foglio, nel suo testo (2006), sostiene che il sistema di *e-government* possa permettere di perseguire diversi obiettivi alle PA: coinvolgere i cittadini suscitando interesse e partecipazione; attivare un sistema di comunicazione bidirezionale; garantire a tutti l'accesso digitale alle informazioni; agevolare il lavoro del *front e back office*; velocizzare le procedure e i processi amministrativi; offrire maggiore trasparenza dell'azione pubblica. Inoltre, l'offerta dei servizi online presenta una serie di vantaggi che aumentano la soddisfazione del cittadino e di tutti gli attori coinvolti: servizi in tempo reale, servizi in qualsiasi luogo e qualsiasi momento della giornata, servizi personalizzati e in maniera interattiva, rispetto della privacy nel trasferimento delle informazioni. Internet elimina tutte le barriere burocratiche superando l'impiego dei mezzi tradizionali di comunicazione, i vincoli spaziali e temporali vengono annullati.

Come indica Nello Iacono (2015) nel suo articolo evidenzia come «l'obiettivo dell'e-government sia quello di migliorare l'efficienza della macchina amministrativa attraverso la digitalizzazione dei processi, con una maggiore semplificazione (meno passaggi e documenti), economicità (riducendo i costi e l'impegno delle risorse umane) e tempestività (riducendo i tempi di elaborazione ed erogazione dei servizi)». Inoltre, viene precisato che per realizzare l'*e-government* è auspicabile diffondere allo stesso tempo i principi dell'*open government* come, ad esempio, la trasparenza e l'accesso aperto alle informazioni, la partecipazione alle scelte, alle decisioni e al disegno dei servizi, la rendicontabilità delle performance e dei risultati. Nel Progetto PerformancePA Vengono individuati diversi servizi che possono essere erogati mediante la logica dell'*e-government*:

- servizi di visualizzazione di dati e informazioni;
- servizi di accesso a documentazioni di pubblica utilità, come modulistica, bandi, avvisi;
- servizi di elaborazione, simulazione o calcolo, che utilizzano dati presenti sui sistemi informativi dell'amministrazione o anche provenienti dall'esterno;
- servizi di segnalazione, richieste, istanze, domande o dichiarazioni;
- servizi di prenotazione, in cui il cittadino richiede l'attribuzione di una risorsa particolare, la cui gestione spetta alla pubblica amministrazione;
- servizi di pagamento, che permettono al cittadino di pagare una somma corrispondente ad un determinato debito nei confronti della pubblica amministrazione.

Di seguito si indicano alcuni esempi concreti dei servizi erogati dalle PA, riportati da Nello Iacono (2015):

possibilità di richiedere e ricevere online i principali documenti anagrafici, il pagamento elettronico delle tasse comunali e delle multe; nella ASL regionali è possibile visionare online i referti delle analisi sanitarie; i pagamenti elettronici sono attivi nelle amministrazioni, tramite la piattaforma PagoPA; la dichiarazione dei redditi è già in gran parte precompilata per diverse categorie di contribuenti e l'interazione del fisco con professionisti e imprese è ormai del tutto telematica.

In questo scenario la comunicazione pubblica assume un ruolo fondamentale: essa è chiamata a informare in modo trasparente e comprensibile tutti i servizi e le modalità in cui sono disponibili.

## CAPITOLO 2 – STRATEGIE E STRUMENTI

Considerare l'evoluzione della comunicazione pubblica alla luce delle trasformazioni tecnologiche e culturali che hanno ridefinito il rapporto tra istituzioni e cittadini è uno spunto imprescindibile per comprendere a pieno i cambiamenti che la digitalizzazione ha portato. Vengono comparati vecchi e nuovi media, evidenziando come il passaggio dal modello unidirezionale dei media tradizionali alla logica partecipativa del Web 2.0 abbia modificato profondamente modalità, strumenti e tempi della comunicazione istituzionale. In questo scenario, il piano di comunicazione assume un ruolo strategico, articolandosi in fasi operative che permettono di programmare, integrare e valutare le diverse attività. Si pone attenzione alla comunicazione multicanale, oggi indispensabile per raggiungere pubblici eterogenei e garantire accessibilità, trasparenza e continuità informativa. Infine, il capitolo approfondisce il paradigma dell'"utente al centro", che valorizza *engagement*, ascolto e interazione bidirezionale come elementi chiave per costruire relazioni di fiducia e favorire una partecipazione attiva alla vita pubblica. In questo contesto, le amministrazioni sono chiamate a ripensare il proprio ruolo, adottando un approccio orientato alla collaborazione e alla co-creazione di una nuova strategia comunicativa.

### **2.1 Vecchi e nuovi media nella comunicazione istituzionale**

Il passaggio da quelli che vengono definiti vecchi ai nuovi media ha rappresentato una trasformazione profonda nel modo in cui la comunicazione, in generale, viene concepita, prodotta e fruita.

Per vecchi media si intendono tutti i mezzi di comunicazione di massa esistenti prima dell'avvento di Internet e del digitale, i principali sono radio, televisione, giornali e quotidiani, periodici e riviste, sono caratterizzati da una struttura verticale; i nuovi media sono quelli che implicano l'utilizzo di una tecnologia digitale e Internet, essi includono social media, blog, siti web, video streaming, podcast, app di messaggistica, sono questi che permettono una comunicazione orizzontale (Argomentando, 2024).

In particolare, nella storia del nostro Paese si può evidenziare negli anni Ottanta l'esplosione dell'utilizzo dei vecchi media, soprattutto la televisione, con un aumento degli investimenti pubblicitari e dei prodotti comunicativi in circolazione;

è dagli anni Novanta che avviene il vero cambiamento con le innovazioni tecnologiche che permettono l'interattività.

La comunicazione del secolo scorso era di tipo unidirezionale e verticale vale a dire che il mittente comunicava all'emittente passivamente, tipica dei media tradizionali. Il primo passaggio rivoluzionario è stato negli anni Novanta con l'avvento della rete e del cosiddetto Web 1.0, la comunicazione diventa bidirezionale e orizzontale, vi è uno scambio a livello comunicativo e quindi inizia ad esserci una cultura partecipativa e convergente, termini ideati da Henry Jenkins che descrivono il mondo mediale di oggi. In questo nuovo scenario i vecchi e i nuovi media si incrociano, e il mondo dei produttori e quello dei consumatori interagiscono continuamente, la tecnologia tende sempre più a unire, in particolare collegare gli strumenti anche in un unico dispositivo. Vengono inoltre differenziate due tipologie di interazione che si possono avere con i differenti media: la quasi-interazione mediata e l'interazione mediata online le quali esplicano quanto sia stato incisivo lo sviluppo dei mezzi di comunicazione nella trasmissione delle informazioni e dell'approccio degli utenti con le piattaforme (Thompson, 2020). La quasi-interazione mediata si riferisce ai media di comunicazione di massa, come ad esempio libri, quotidiani, radio e TV, in questi casi il flusso della comunicazione procede in un solo senso e ha un numero indefinito di destinatari. Con l'avvento del Web 2.0 emerge l'interazione mediata online, che permette nuove piattaforme di scambio a un'audience potenzialmente infinita con la quale si può interagire.

Occorre tenere in considerazione questo scenario nel momento in cui si pensano le varie strategie di comunicazione.

La diffusione di internet ha determinato un cambiamento profondo nelle modalità di fruizione dei media e delle informazioni, sia per la sua natura intrinsecamente multimediale, sia per l'alterazione delle coordinate temporali che regolano la comunicazione (Pasquier, 2017).

Stocchi (2018) afferma come nel passaggio dal testo all'ipertesto «la linearità del processo comunicativo che l'aveva caratterizzato fino ad ora si è riarticolata in modo reticolare, sfruttando la coesistenza di differenti linguaggi, variamente combinati in un prodotto multiplatforma: scritto, visivo e audiovisivo».

Le pubbliche amministrazioni contemporanee si ritrovano quindi ad agire in un ambiente mediale ibrido e interconnesso, caratterizzato dalla presenza di diversi sistemi, caratterizzato da un ruolo centrale delle tecnologie digitali (Lovari, 2023).

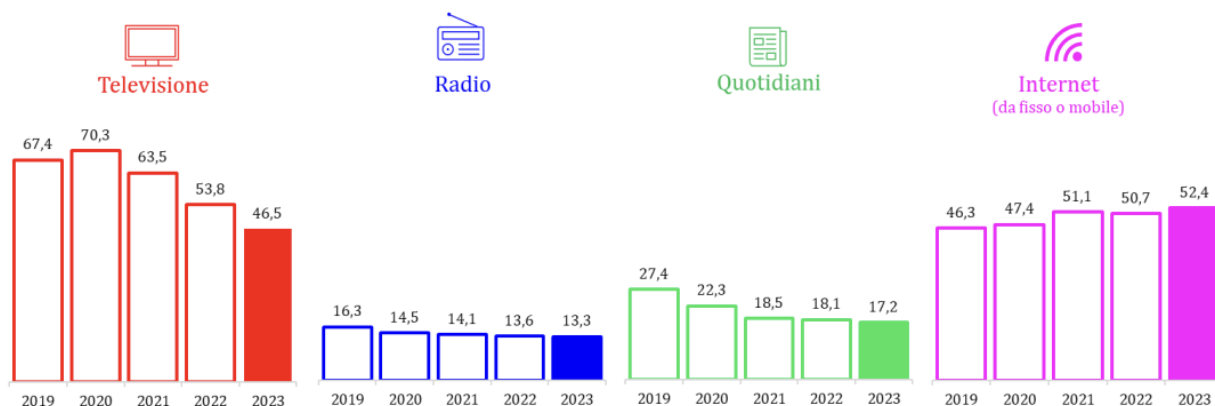
L'ibridizzazione è un processo che implica l'integrazione simultanea di diversi elementi attraverso l'unione di molteplici attori e tecnologie. Tali dinamiche si sviluppano in una pluralità di spazi mediali i quali tra loro risultano interconnessi e contribuiscono a generare un sistema informativo ibrido. Questo flusso costituisce una caratteristica distintiva del contesto contemporaneo in cui oggi si muovono in generale le istituzioni.

Si può affermare quindi un evidente cambio di direzione nei confronti della concezione e dell'utilizzo dei media, vecchi e nuovi, un cambio di rotta dovuto all'emergere di nuovi paradigmi evidenziati precedentemente.

A dimostrazione di quanto evidenziato fino ad ora, di seguito vengono riportati i dati raccolti dall'Osservatorio annuale sul sistema dell'informazione AGCOM del 2025 concentrandosi su dati rappresentativi nel periodo temporale del 2019 al 2023 (Fig. 2).

Soprattutto considerando il periodo post pandemia Covid-19 del 2020, i dati mostrano una riduzione del peso dei mezzi di comunicazione tradizionali come televisione, radio e quotidiani, internet invece ha continuato con la sua costante crescita.

Come riportato dall'Osservatorio, vi è una riduzione di 10,2 punti percentuali dal 2019 al 2023 del relativo consumo informativo tramite quotidiani.



**Figura 2** – Consumo informativo sui mezzi di comunicazione nel giorno medio: un confronto temporale.

Fonte: AGCOM, "Osservatorio annuale sul sistema dell'informazione", 2025.

Si può evidenziare che il cambiamento di utilizzo dai vecchi ai nuovi media non rappresenti soltanto un'innovazione tecnologica ma un mutamento del paradigma comunicativo. Ora le strategie di comunicazione devono considerare le caratteristiche e le opportunità che possono offrire le nuove piattaforme e capire come poter utilizzare tali strumenti nel modo più efficace.

In tale contesto anche le pubbliche amministrazioni hanno il dovere di trovare la chiave giusta per comunicare ai cittadini considerando lo scenario in cui ci si trova, caratterizzato da interattività, cultura partecipativa e utilizzo congiunto di più strumenti mediali contemporaneamente.

## **2.2 Il piano di comunicazione: definizione e fasi operative**

La legge 150 del 2000 e la direttiva del 2002<sup>5</sup> prevedono, a livello delle strutture di coordinamento delle attività di informazione e comunicazione, che tutte le amministrazioni statali elaborino ogni anno il programma delle iniziative di comunicazione che intendono realizzare.

Secondo l'AGID il piano di comunicazione è lo strumento che permette di guidare tutte le azioni necessarie alla promozione dei servizi digitali offerti dall'amministrazione, sia nel breve che nel lungo periodo, consente di definire la strategia generale per la promozione dei servizi, programmare e gestire al meglio le attività da implementare e raggiungere gli obiettivi prefissati nell'arco temporale definito (AGID, n.d.).

Avendo evidenziato l'importanza dei nuovi media nel contesto comunicativo odierno, nel seguente paragrafo verranno analizzate la costruzione e le fasi di un corretto piano di comunicazione con particolare attenzione alle piattaforme online.

Considerando lo scenario mediatico odierno, in un piano di comunicazione occorre porre particolare attenzione ai nuovi media soprattutto ai social network che stanno diventando il veicolo principale con cui trasmettere le informazioni e le notizie nel modo più tempestivo.

---

<sup>5</sup> Direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica del 7 febbraio 2002, tale direttiva fornisce indicazioni su come le amministrazioni pubbliche devono organizzare le proprie attività di informazione e comunicazione.

La natura relazionale dei social network incide profondamente sulla struttura delle attività di comunicazione, sia per quanto riguarda la comunicazione istituzionale di tipo tradizionale (promozione di attività, campagne di comunicazione, azioni informative) sia per quel che concerne le relazioni con il pubblico, Ufficio Relazioni con il Pubblico e, in generale, altri canali di contatto con il cittadino (FormezPA, 2014).

Per quanto riguarda i contenuti di un piano di comunicazione per le PA, considerando in particolare i social media si dovrebbero seguire le seguenti regole, indicate da Virginia Dara (2019):

1. differenziare il più possibile la tipologia di contenuti, postati non solo da una piattaforma all'altra ma anche diversificare giorni e orari sullo stesso canale social; può essere utile creare delle rubriche fisse che hanno il vantaggio di fidelizzare l'utente;
2. essere originali, un messaggio anonimo e poco creativo potrebbe passare inosservato, si deve creare la propria identità visiva mantenendo il senso di istituzionalità;
3. pianificare, utilizzando le feature previste dai singoli social o sfruttando specifici tool per programmare i post, evitando di ritrovarsi con dei vuoti nel proprio piano.

Il piano di comunicazione si presenta come un dispositivo operativo dinamico e adattabile, in grado di intercettare e governare opportunità o criticità impreviste senza compromettere il raggiungimento degli obiettivi prefissati (Favaretto, 2020).

Il coordinamento costituisce una componente essenziale del processo: la comunicazione pubblica, pur nella sua complessità e articolazione, necessita di una regia unitaria fondata su principi condivisi, procedure comuni e meccanismi operativi integrati (Priulla, 2008).

Il piano di comunicazione, in generale, rappresenta un vero e proprio processo composto da quattro fasi principali: una prima fase di analisi, una seconda di strategia, la terza di operatività e la quarta di valutazione e verifica (Fig. 3).



**Figura 3** – Le quattro fasi per la costruzione del piano di comunicazione. Fonte: *Favaretto*, La strategia di comunicazione nell'era post digitale, 2020

Questa struttura tiene presente soprattutto contesti di comunicazione aziendale o di brand, comunque per le pubbliche amministrazioni seguire questo schema aiuta ad avere chiari i propri obiettivi considerando diversi elementi, avendo così un quadro completo del contesto in cui si opera.

Secondo Guidi (2008) «Il piano di comunicazione è quindi il documento progettuale principe per la programmazione della comunicazione istituzionale interna ed esterna, si concretizza in un processo di espressione che dà corpo a un “messaggio” relativo all’ente che l’amministrazione deve mediare».

Per una pubblica amministrazione redigere un piano di comunicazione strutturato permette di coordinare strumenti e canali in modo efficace, favorendo la partecipazione e l’accesso alle informazioni pubbliche.

Infatti, nell'introduzione del piano di comunicazione della Regione Friuli Venezia Giulia (2019-2023) viene fatta la seguente premessa:

Un'amministrazione che decide di dotarsi di un Piano di comunicazione compie un passo apparentemente semplice, ma in realtà affatto banale, nella direzione della propria comunità di riferimento. Definire strategie e modalità di intervento non è infatti solo un'operazione tecnica di ripartizione dei compiti tra gli Uffici; ben oltre, questo passaggio rappresenta la determinazione del soggetto pubblico in questione di relazionarsi – sempre di più e sempre meglio – con i cittadini.

Nei seguenti sotto-paragrafi si esamineranno tutte le fasi del piano, partendo da una definizione più generale arrivando poi ad approfondire le tecniche utilizzate dalle pubbliche amministrazioni.

### **2.2.1 Fase di analisi**

Come indicato nelle indicazioni metodologiche del Dipartimento per l'Informazione e l'Editoria (2025) «il punto di partenza delle proposte è l'individuazione dell'oggetto della campagna e degli specifici obiettivi di comunicazione; è auspicabile delineare in modo chiaro, esaustivo e focalizzato il tema su cui si intende focalizzare la comunicazione».

In questa fase occorre delineare l'inquadramento delle diverse campagne di comunicazione che si vogliono operare; il Dipartimento per l'informazione e l'editoria italiano propone diverse categorie di campagne:

- Campagna informativa su specifiche disposizioni normative: campagne che informano i cittadini su nuove misure normative o su misure già presenti nell'ordinamento ma poco conosciute;
- Campagna informativa sui servizi per i cittadini e/o le imprese: campagne che informano i cittadini sui servizi o agevolazioni disponibili;
- Campagna di sensibilizzazione su temi di interesse pubblico o sociale: campagne che hanno lo scopo di sensibilizzare il pubblico promuovendo comportamenti virtuosi e di utilità sociale o condividendo valori condivisi dalla comunità
- Presentazione dell'attività e/o del funzionamento di un'Amministrazione: campagne che si prefiggono lo scopo di condividere con i cittadini informazioni su attività svolte dall'Amministrazione.

È quindi auspicabile delineare in modo chiaro, esaustivo e focalizzato i temi su cui si intende focalizzare la comunicazione.

In questa fase è inoltre fondamentale analizzare il contesto di riferimento, fase propedeutica alle seguenti fasi. Nel Vademecum per la Pubblica Amministrazione (2011), vengono individuati tre ambiti principali per un'analisi approfondita del contesto:

- Componente istituzionale/politica: comprende norme, leggi e modelli culturali di appartenenza;
- Componente strutturale: prevede l'analisi del capitale umano presente nell'organizzazione e l'individuazione delle competenze diffuse, e quelle necessarie, di chi deve creare i contenuti sui diversi canali;
- Componente tecnologica: riguarda gli strumenti utilizzati nei diversi contesti, la loro disponibilità e la loro diffusione.

In questa fase può essere molto utile effettuare l'analisi SWOT del proprio ente pubblico; tale analisi si propone come uno strumento strategico che valuta i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce interne ed esterne all'ente. Nella figura 4 è riportato l'esempio dell'analisi SWOT svolta dalla Regione del Friuli-Venezia Giulia e inserita all'interno del piano di comunicazione proposto per il quinquennio 2019-2023.

## ANALISI SWOT

<b>Fattori interni</b>	<b>Forze</b>	<b>Debolezze</b>
<b>Fattori esterni</b>	<b>Opportunità</b>	<b>Minacce</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competenze e professionalità nel campo della comunicazione;</li> <li>• Gestione efficiente dei flussi informativi e disponibilità di nuovi strumenti di comunicazione;</li> <li>• Agenzia Regione Cronache e Centro di produzioni televisive con archivio storico di valore;</li> <li>• Sito internet e <i>social network</i> con numero di contatti e <i>follower</i> in costante crescita;</li> <li>• Realizzazione di quasi 300 eventi annui;</li> <li>• Buon rapporto con il territorio e attenzione alle sue necessità di sviluppo;</li> <li>• Promozione dell'immagine coordinata.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risorse umane con competenze professionali in materia di comunicazione esigue in numero e prossime al pensionamento;</li> <li>• Necessità di maggiore integrazione tra le figure professionali e i settori di intervento all'interno dell'Amministrazione;</li> <li>• Procedure amministrative complesse e con tempi inadatti alla rapidità richiesta dalla comunicazione e dall'organizzazione eventi;</li> <li>• Strumentazione tecnica obsoleta per il settore grafico;</li> <li>• Ridotta propensione alla comunicazione da parte delle strutture regionali;</li> <li>• Ridotta comunicazione delle informazioni da parte delle Direzioni, che vengono anche pubblicate sui <i>media</i>;</li> <li>• Mancata conoscenza delle attività e processi dell'Ufficio stampa e comunicazione nell'Amministrazione.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I <i>media</i> diventano sempre più un'interfaccia per la promozione del sapere;</li> <li>• Forte connotazione territoriale dell'informazione;</li> <li>• Rai regione particolarmente seguita in Friuli Venezia Giulia;</li> <li>• Di fronte alla crisi dei giornali quotidiani nazionali "generalisti", c'è la buona tenuta dei fogli locali;</li> <li>• Differenziazione dei mezzi di comunicazione;</li> <li>• L'attività di comunicazione relativa agli eventi internazionali favorisce conoscenza culturale, scambi transfrontalieri, consolidamento di partenariati, scambi commerciali e promozione turistica;</li> <li>• I risultati raggiunti con l'attività di comunicazione contribuiscono a rafforzare il ruolo della Regione e ne aumentano l'autorevolezza nei confronti del pubblico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I giovani rivolgono la loro attenzione primaria ai canali <i>social</i> e ai siti internet, trascurando radio e Tv;</li> <li>• Tv e radio seguiti in prevalenza da pubblico anziano;</li> <li>• Il sistema mediatico del Friuli Venezia Giulia risulta piuttosto statico, da un lato concentrato nelle mani di pochi editori, dall'altro frastagliato in numerose piccole realtà editoriali soggette alle dinamiche del mercato;</li> <li>• Varietà e diversità di pubblici verso i quali non può essere diretta una comunicazione univoca;</li> <li>• Poca attenzione e spazio dedicato alle minoranze linguistiche.</li> </ul>

**Figura 4** – Analisi SWOT. Fonte: *Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia*, Piano di comunicazione 2019-2023.

### 2.2.2 Fase di strategia

In questa fase è fondamentale delineare gli obiettivi e fare un'analisi del target di riferimento.

Gli obiettivi devono essere "SMART": specifici, misurabili, accessibili, realistici, temporizzabili; più chiari saranno gli obiettivi, più semplice sarà raggiungerli adattandosi anche all'evoluzione del contesto. Gli obiettivi devono andare di pari passo con l'evoluzione dei servizi erogati.

Per l'identificazione degli obiettivi torna utile il modello GoRel (Governo delle Relazioni) di Grunig<sup>6</sup>, riportato nel Vademecum Pubblica Amministrazione e Social Media (2011), prevede tre macro-tipologie di obiettivi, da considerare in un piano di comunicazione:

1. Obiettivi cognitivi: riguardano la diffusione di informazioni e contenuti specifici che l'Amministrazione intende rendere noti ai destinatari, come dati, iniziative o servizi disponibili, con l'obiettivo di accrescere il livello di conoscenza degli utenti.
2. Obiettivi comportamentali: si riferiscono all'impiego della comunicazione per stimolare nei destinatari l'adozione di determinati comportamenti o l'attivazione concreta di un'azione; non basta informare, ma è necessario che il messaggio, sostenuto da una fonte autorevole, sia in grado di generare un effettivo cambiamento.
3. Obiettivi affettivi: mirano a influenzare positivamente percezioni e atteggiamenti, favorendo prima l'interesse e il gradimento, poi la preferenza e infine l'adesione convinta, contribuendo a rafforzare il rapporto tra Amministrazione e cittadini e a ridurre le distanze relazionali.

Secondo Favaretto (2020) si rende «necessario avere un quadro ben delineato dell'audit interno dell'organizzazione, conoscerne linee guida e obiettivi, e dell'audit esterno, conoscere i destinatari delle comunicazioni, i loro bisogni».

Fondamentalmente nel piano di comunicazione di una PA vengono individuati dal Vademecum (2011) i seguenti attori:

- le istituzioni, ovvero gli Enti locali e centrali, partiti, PA in generale;
- il mercato, identificato negli attori economici di riferimento;

---

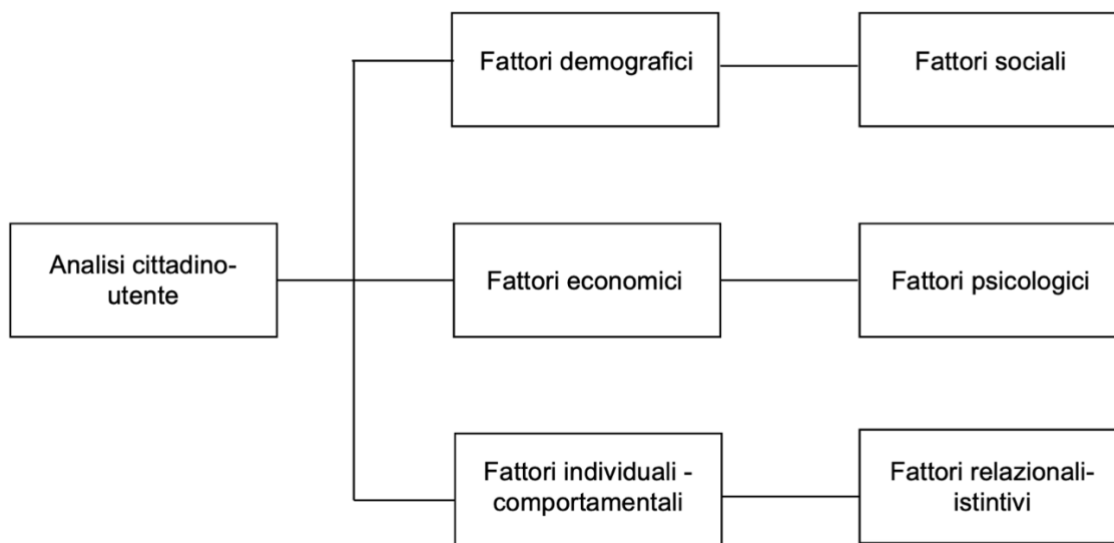
<sup>6</sup> James E. Grunig, docente dell'Università del Maryland, è noto per i suoi studi sulle relazioni pubbliche.

- i partecipatori, intesi come coloro i quali prendono parte alla vita dell'Ente (come dipendenti, management, sindacati o la comunità finanziaria);
- la comunità locali, ovvero i cittadini.

Dunque, per questa fase è opportuno comprendere i bisogni degli utenti: questa attività permetterà di soddisfare i bisogni ancora inesplorati del cittadino o impresa e aggiungere valore alla comunicazione.

Nel contesto attuale non è più sostenibile il concetto tradizionale, tipico delle prime società industriali di massa indistinta (Priulla, 2008). Anche le PA devono essere in grado di confrontarsi con cittadini diversi modi di essere, con differenti esigenze, differenti caratteristiche. Per questo motivo è fondamentale segmentare la popolazione, in parti omogenee al loro interno ma eterogenee fra loro.

L'analisi del cittadino-utente dovrebbe basarsi su un modello di riferimento in grado di fornire una chiave interpretativa efficace per comprendere il suo comportamento e anticiparne le possibili esigenze (Foglio, 2006), per riuscire così a proporre una comunicazione efficace e mirata (Fig. 5).



**Figura 5** – Fattori conoscitivi del cittadino-utente. Fonte: *Foglio*, Il marketing pubblico, 2006.

Il *social listening* è una nuova tecnica che potrebbe essere efficiente per le PA, per ottenere informazioni riguardo al proprio pubblico di riferimento e alle loro reali esigenze, oltre ad eventuali criticità evidenziate nei servizi erogato. L'ascolto delle

conversazioni, soprattutto in rete e degli spunti che gli utenti offrono sono una fonte di primaria importanza per un'analisi completa. Come riporta Favaretto (2020),

questo tipo di attività viene normalmente svolta attraverso piattaforme dedicate ed è imprescindibile per conoscere le opinioni di clienti, consumatori, utenti e stakeholder in generale su un dato tema.

È pertanto consigliabile definire, per ogni campagna, gruppi di destinatari specifici, anche se numerosi, evitando di rivolgersi a platee generiche; è inoltre possibile identificare un target primario, a cui la comunicazione è principalmente rivolta, e uno o più target secondari (Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per l'Informazione e l'Editoria, 2025).

### **2.2.3 Fase operativa**

Favaretto (2020) sostiene: «affinché un piano di comunicazione funzioni al meglio è necessario che le attività e gli strumenti lavorino in sinergia in una logica di dialogo e scambio continuo»; infatti, è proprio in questa fase che si decide quali canali utilizzare e soprattutto come; il Dipartimento per l'informazione e l'editoria riporta quanto segue,

Per garantire una maggiore efficacia delle campagne di comunicazione su target differenziati è possibile prevedere strategie di comunicazione integrata, con l'utilizzo contemporaneo e complementare di una pluralità di canali e strumenti, sia tradizionali che digitali, e materiali di comunicazione ideati per ciascuno specifico media.

Occorre quindi prendere in considerazione tutti i canali che si hanno a disposizione, capire le caratteristiche e le potenzialità di ciascun per riuscire a usare i migliori; la comunicazione verrà declinata in base alla tipologia di canale, anche considerando le tempistiche di ognuno. I canali a cui si fa riferimento sono i comunicati stampa, le eventuali interviste da rilasciare, i media tradizionali come TV, radio e giornali, il sito web e i canali social network attivati.

Ad esempio, per i social network, nel momento in cui una PA decide di iniziare l'attività di presidio deve definire quale strumento specifico utilizzare per quali funzioni e quale è il più adatto per ogni segmento di pubblico.

Nella scelta del *mix comunicativo* occorre tenere presente alcuni criteri da seguire in riferimento alle caratteristiche dei canali utilizzati, per un miglior monitoraggio dei risultati, tali criteri sono: accessibilità, attrattività, ritmo e velocità di emissione, grado di potenza espressiva, persistenza dell'informazione nel tempo, flessibilità e adattabilità, potenziale copertura dei diversi target, innovatività, costi (Lovari, 2008).

È in questa fase che si decidono la tipologia di contenuti che si vuole portare, Virginia Dara (2019) identifica i seguenti:

- contenuti di tipo informativo: orari di apertura al pubblico, termini e scadenze di servizi, aggiornamenti sullo svolgimento di iniziative, cambiamenti che incidono sulla viabilità, emergenze climatiche;
- contenuti a scopo educativo: informazioni sulla raccolta differenziata, campagne sociali;
- contenuti di promozione e valorizzazione del territorio.

In un mondo nel quale l'utilizzo dei social è preponderante anche le PA si devono preoccupare di portare contenuti di qualità. La redazione di un calendario editoriale è fondamentale per riuscire a trasmettere tutti i principi chiave della comunicazione pubblica quali trasparenza e tempestività che grazie ai nuovi canali digitali si riescono a rispettare.

Il calendario è un documento guida che traduce in modo operativo il piano editoriale, al suo interno si pianificano dettagliatamente i contenuti prescelti: si inserisce la data, l'orario di uscita, il *copy*, la creatività, gli *hashtag* utilizzati (Marketing Espresso, 2022).

Per la creazione dell'interno piano di comunicazione si deve collaborare poiché al giorno d'oggi le pubbliche amministrazioni e gli enti pubblici sono ormai considerati organismi aperti che devono confrontarsi con una molteplicità di soggetti differenti, i quali possono comunque rivelarsi delle risorse. Affiancarsi associazioni e organizzazioni del territorio è un aiuto fondamentale per comunicare magari su temi

socialmente rilevanti o per far comunicare in prima persona gli autori di determinate iniziative, acquisendo anche credibilità.

A questo proposito la linea guida del Dipartimento è la seguente:

Al fine di favorire il coordinamento nella realizzazione e diffusione delle campagne di comunicazione del Governo, evitando duplicazioni e sovrapposizione di iniziative, nel caso di temi che ricadono nelle competenze di più Amministrazioni si suggerisce di condividere la proposta preventivamente con le altre Amministrazioni interessate, evidenziando tale aspetto nelle schede.

Nella fase operativa occorre inoltre definire le risorse a disposizione, quindi tenere anche in considerazione elementi come le risorse umane che si occuperanno della comunicazione, se necessario appoggiarsi a figure o enti esterni all'organizzazione acquistare servizi che possano aiutare all'implementazione del piano.

Inoltre, nella fase di progettazione delle azioni è consigliabile adibire una sezione del piano alla descrizione di eventuali scenari di rischio che si potrebbero presentare. Quindi individuare anticipatamente situazioni di crisi e descriverne il modo in cui affrontarle può essere veramente utile per non farsi trovare impreparati. Fondamentale nel contesto digitale in cui si vive sono l'analisi, l'individuazione degli obiettivi e soprattutto la pianificazione minuziosa dei contenuti, per questo motivo occorre delineare un piano editoriale ben dettagliato. Il piano editoriale è lo schema organizzativo da seguire nella pubblicazione dei propri contenuti, siano di un blog, un sito, una newsletter o dei profili social; si tratta di un documento che riassume la pianificazione e programmazione di tutti i contenuti (Inside marketing, n.d.). Questo strumento, se definito precedentemente e in modo preciso può permettere l'automazione di molte azioni ed essere più efficiente nel lavoro. Il piano editoriale può essere il semplice sviluppo di un file Excel che riassume tutti i canali di riferimento, il tipo di contenuto, l'eventuale *copy*, l'immagine o *link* e delle note con le quali aggiornare lo stato di ogni contenuto; il tutto può essere accompagnato dal calendario editoriale riportante giorno e ora di pubblicazione di ogni contenuto.

Ogni buon piano riporta i canali da utilizzare e inoltre una buona giustificazione basata su considerazioni concrete sulla scelta di quei canali, come riportato nel piano di comunicazione della Regione Friuli Venezia Giulia,

I canali social della Regione creano nuovi spazi di ascolto e di dialogo che servono a raccogliere opinioni, segnalazioni, secondo una logica moderna di risposta in tempi ridottissimi. La fruizione di questi canali avviene, di norma, su dispositivi mobili, pertanto il contatto con il cittadino è potenzialmente costante e continuativo nel tempo. Questa moderna modalità di fruizione favorisce il rapporto con il destinatario dei messaggi dell'Amministrazione, creando un legame duraturo nel tempo, di fiducia e ascolto. La struttura deputata alla gestione dei canali social è in costante contatto con le altre strutture interne all'Ufficio stampa e comunicazione, predispone un suo piano editoriale di attività che viene quotidianamente integrato per rispondere alle esigenze comunicative che si presentano.

Il piano editoriale è quindi uno strumento strategico che definisce contenuti, tempi e canali della comunicazione, garantendo coerenza e continuità nei messaggi. La sua importanza risiede nella capacità di organizzare le attività comunicative in modo efficace, migliorando la qualità dell'informazione e rafforzando il rapporto con l'utente di riferimento.

#### **2.2.4 Fase di valutazione e verifica**

Quest'ultima fase si svolge alla fine della campagna comunicativa, non rappresenta un punto d'arresto ma nuovi stimoli per un eventuale successivo piano di comunicazione. È una fase in cui si raccolgono le valutazioni sull'efficacia o sui risultati ottenuti dalla campagna comunicativa.

È opportuno che le campagne di comunicazione includano un momento di controllo e analisi degli esiti, sia durante il loro svolgimento sia al termine delle attività. La verifica in corso d'opera consente di raccogliere indicazioni utili per orientare e, se necessario, ricalibrare le azioni pianificate, così da favorire il conseguimento degli obiettivi stabiliti. La valutazione conclusiva dei risultati raggiunti, nonché delle eventuali differenze rispetto ai traguardi iniziali, offre elementi preziosi per impostare in modo più efficace le campagne future (Dipartimento per l'Informazione e l'Editoria, 2025).

Per verificare che effettivamente gli obiettivi prefissati siano stati raggiunti, è opportuno individuare delle KPI (*Key Performance Indicator*), ovvero degli indici che permettano di misurare l'efficacia del piano di comunicazione; questi variano in base alle attività di comunicazione (Brocceri, 2023).

I KPI scelti devono soddisfare i seguenti requisiti (Favaretto, 2020):

- Quantificabilità, devono poter essere quantificabili, e cioè presentati sotto forma numerica;
- Praticità, devono integrarsi perfettamente con i processi comunicativi aziendali in corso;
- Operatività, devono poter relazionarsi con il contesto organizzativo per misurarne l'effettivo cambiamento.

Per le PA alcuni esempi di KPI utilizzabili sono i seguenti, per la misurazione di diversi fattori:

- Portata e notorietà si possono utilizzare: la *reach* (copertura) ovvero il numero di utenti raggiunti da un contenuto; le *impression*, il numero di volte che un contenuto è stato visualizzato; i *follower*, numero di persone che seguono gli account social.
- Engagement e interazione si possono utilizzare: il tasso di engagement, la percentuale di utenti che interagiscono con un contenuto (like, commenti, condivisioni); *Click-Through Rate* (CTR): percentuale di utenti che cliccano su un link rispetto al totale di chi ha visto l'annuncio/contenuto.
- Utilizzo dei canali digitali si possono osservare: il traffico web, il tempo medio sulla pagina/sito, frequenza di rimbalzo (la percentuale di visitatori che abbandonano il sito dopo aver visualizzato una sola pagina).
- Efficacia e impatto per i quali si possono osservare: numero di download, monitoraggio delle iscrizioni a un servizio, si potrebbe inoltre condurre un'indagine sulla percezione dei servizi e della comunicazione, attraverso dei sondaggi.

### **2.3 Comunicazione multicanale**

Per comunicazione multicanale si intende l'impiego integrato di molteplici strumenti comunicativi, sia tradizionali sia digitali, al fine di diffondere i contenuti e garantirne l'accessibilità agli utenti; la decisione di adottare approcci e strategie di questo tipo è legata all'avvento e alla crescente diffusione dei nuovi media, nonché alle trasformazioni nelle modalità di utilizzo e consumo dei canali digitali (4Flying Integrated Media Communication, n.d.).

Nel contesto odierno la comunicazione multicanale si configura come un elemento strategico per garantire un dialogo efficace, inclusivo e continuo tra istituzioni e cittadini. L'utilizzo integrato di diversi strumenti permette inoltre di raggiungere target eterogenei e di favorire a tutti delle modalità di fruizione facilmente accessibili.

Nel settore pubblico, questa evoluzione si intreccia con i processi di digitalizzazione amministrativa: la capacità delle amministrazioni di essere presente su molteplici canali è oggi diventato un prerequisito per riuscire a costruire relazioni di fiducia e favorire la partecipazione cittadina (Margel, 2010).

La multicanalità si concretizza nell'utilizzo di sistemi di comunicazione e di sistemi software riguardanti l'ambito back office sia front office, diventando un processo circolare che si sostiene costantemente (Dell'Acquila, 2025).

Secondo Priulla (2008) «per "multicanalità" non si deve intendere come mero assemblaggio di strumenti per la comunicazione: non si tratta solo di implementare i supporti ma di produrre contenuti e realizzare procedure adeguate alle caratteristiche dei supporti stessi».

Questo significa che a ogni strumento o canale che viene utilizzato possiede le proprie caratteristiche, a livello comunicativo si differenziano nell'approccio, nel tipo di informazioni e nel linguaggio.

Come evidenziato precedentemente, i canali possono essere diversi fra loro: canali fisici e digitali.

La comunicazione attraverso canali fisici rappresenta un punto riferimento fondamentale per avvicinare al mondo della pubblica amministrazione, sia in una prima fase iniziale, sia in fase di aggiornamento o miglioramento di un servizio; alcuni esempi possono essere la

comunicazione sviluppata in diversi modi: agli sportelli, agli eventi con i cittadini, alle conferenze stampa.

Grazie al supporto e all'utilizzo di canali digitale può crescere e consolidarsi la reputazione del proprio ente e dei servizi che esso attiva; è quindi fondamentale saper gestire tali canali per riuscire a costruire un vero e proprio rapporto di fiducia e dialogo con i cittadini. I canali digitali attivabili comprendono: il sito web istituzionale, i siti tematici, le newsletter, i profili sui social, le app di messaggistica istantanea.

In quest'ottica, l'adozione di strategie multicanale consente non solo di amplificare la diffusione dei messaggi istituzionali, ma anche di ripensare il ruolo dell'ente pubblico come nodo comunicativo di una rete complessa, caratterizzata da interazioni bidirezionali e flussi informativi sempre più dinamici ed estesi.

Di Costanzo (2017) sostiene come «evitare di pensare che il web da solo basti per garantire la buona riuscita di una campagna di comunicazione, è importante diversificare la presenza online».

Gli strumenti e mezzi di comunicazione tradizionali, in primo luogo il sito istituzionale, vengono affiancati dai social network come Facebook, Instagram, YouTube, X, LinkedIn, Telegram e Threads. Anche se alcuni si possono presentare come canali informali, se la comunicazione viene strutturata in un certo modo anche i contenuti di un Ministero o di un Comune possono mantenere la loro credibilità e autorevolezza.

Un esempio concreto possono essere i video tutorial pubblicati su YouTube per scaricare e utilizzare l'App IO o al video inerente al PNRR Istruzione, o al bando per gli asili nido realizzato dal Ministero dell'Istruzione.

I media a disposizione nell'era post digitale si sono moltiplicati e hanno aumentato le possibilità relazionali, comunicative e tecniche.

Secondo Leda Guidi, responsabile della comunicazione nel Comune di Bologna nel decennio scorso, gli obiettivi di un approccio multicanale dovrebbero essere i seguenti (Lovari-Masini, 2008):

- Fornire in modo semplice, costante ed efficace informazioni aggiornate e servizi
- Rispondere prontamente alle richieste di informazioni del cittadino
- Dialogare con il cittadino (newsletter, questionari, forum)
- Rendere accessibili, struttura politico-amministrativa, moduli, pratiche, regolamenti, atti, concorsi, appalti
- Fornire servizi interattivi
- Profilare e rendere sicuro l'accesso alle banche dati, informazioni/servizi da un unico punto
- Migliorare la partecipazione e l'interazione
- Promuovere una comunicazione semplice, chiara e diretta con la comunità

La comunicazione multicanale si può dire quindi essere un modo per descrivere i diversi strumenti a disposizione per comunicare, utilizzandoli anche contemporaneamente, ma si differisce dalla strategia che si può adottare.

Nel mondo del marketing e della comunicazione vengono distinte due strategie: la strategia *multichannel* e la strategia *omnichannel* che offrono all'utente due esperienze differenti.

Nella strategia *multichannel* vengono utilizzati molti canali ma vengono gestiti in modo autonomo, ottenendo il massimo adattando la comunicazione al canale utilizzato; in questo caso i contenuti su ogni canale comunicativo possono essere simili ma non necessariamente coordinati, l'utente può ricevere diverse informazioni su canali differenti. La strategia *omnichannel* prevede l'utilizzo di numerosi canali di comunicazione e ne prevede l'integrazione, i canali vengono impiegati in un unico processo (Favaretto, 2020); tutti i canali sono integrati, coordinati e coerenti, consentendo all'utente di vivere un'esperienza continua senza interruzioni indipendentemente dal canale utilizzato.

Si può dedurre che per la comunicazione delle PA sarebbe ottimale adottare una strategia *omnichannel*. Una PA ha diversi obiettivi come, ad esempio, garantire un accesso universale e assicurare coerenza e trasparenza; un cittadino usa tendenzialmente diversi canali: il sito web, i social, gli sportelli fisici e da tutti questi deve poter ricevere le medesime informazioni.

Con la strategia *omnichannel* tutti i canali devono essere aggiornati in tempo reale allo stesso modo divulgando messaggi coerenti.

I canali utilizzati sono molteplici così da favorire maggior accessibilità, ciascun cittadino sceglie il canale migliore ma riceve indipendentemente le medesime informazioni.

La comunicazione multicanale rappresenta oggi un pilastro imprescindibile per le amministrazioni pubbliche che intendono rafforzare la propria capacità informativa e relazionale. La moltiplicazione dei media, l'evoluzione delle pratiche digitali e le aspettative crescenti dei cittadini impongono un ripensamento dei processi comunicativi, che non può limitarsi alla semplice adozione di nuovi strumenti, ma richiede una progettazione integrata, coerente e orientata alla qualità dei contenuti e dei servizi. L'ente pubblico, attraverso la gestione coordinata dei diversi canali, è chiamato a costruire un ecosistema comunicativo capace di garantire accessibilità, trasparenza e partecipazione.

#### **2.4 L'utente al centro: engagement e comunicazione bidirezionale**

Nella comunicazione bidirezionale e orizzontale caratterizzante del Web 2.0, l'utente non è più solo un destinatario passivo, ma diventa un attore attivo che produce, condivide e distribuisce.

McLuhan arrivò alla conclusione secondo la quale il vero medium di oggi sia l'utente stesso, che attraverso le piattaforme digitali può esercitare potere, influenzare opinioni e costruire la propria identità.

In questo tipo di contesto, caratterizzato da strumenti interattivi e comunicazione bidirezionale, l'utente non è più un semplice destinatario ma diventa parte attiva del processo comunicativo.

Alessandro Lovari ha parlato di *networked citizens*, cittadini che si attivano all'interno di frame civici, utilizzando la rete e i media sociali non sono come fonti per reperire informazioni ma come strumenti per abilitare nuove forme di relazionalità, partecipazione nei confronti delle amministrazioni.

Le piattaforme digitali invitano alla partecipazione, permettendo di commentare, inviare feedback, condividere contenuti e dialogare direttamente con le istituzioni.

Si collega di conseguenza il termine *engagement*, definito dal sito web Inside marketing come «la necessità di creare una relazione, una connessione con i propri utenti che ne orienti le diverse forme di partecipazione e coinvolgimento».

Oggi nel contesto del Web 2.0 si tende a sviluppare progetti con il paradigma della *user experience*<sup>7</sup> e della partecipazione diretta e attiva degli utenti. Gli studiosi hanno iniziato a riconoscere l'importanza del coinvolgimento a livello emotivo all'interno del funzionamento ottimale di oggetti e strumenti; specificamente, le emozioni che gli utenti provano nel contesto di interazione può cambiare notevolmente l'esperienza d'uso (Triberti-Brivio, 2018).

Coinvolgere le persone nel processo di progettazione consente di limitare i rischi di insuccesso, la progettazione centrata sulle persone è un approccio in grado di trovare soluzioni a problematiche reali delle persone a cui ci si rivolge (Bottà, 2018).

L'espressione "utente al centro" indica un cambiamento culturale prima ancora che tecnologico: significa considerare i bisogni informativi, le competenze digitali, i linguaggi e i comportamenti di fruizione dei cittadini come punto di partenza per progettare servizi, contenuti e modalità di comunicazione. Questo implica superare modelli verticali e unidirezionali per adottare logiche nuove, basate sul confronto e sulla costruzione condivisa del valore pubblico. Nell'era digitale, infatti, i cittadini non solo possono accedere più facilmente alle informazioni, ma possono contribuire attivamente al dibattito pubblico, esprimere opinioni, avanzare richieste e valutare la qualità dei servizi erogati. Foglio (2006), evidenzia come «la PA non deve considerare il cittadino come "numero", ma al contrario come "persona umana", il cittadino vuole dallo Stato e dalla PA non un trattamento di "suddito indistinto e massificato", bensì d'utente-contribuente personalizzato».

Il coinvolgimento del cittadino diventa quindi fondamentale, gli strumenti di cui si dispone aiutano particolarmente; ad esempio, tramite i commenti sui social network si può percepire il *sentiment* degli utenti e quest'ultimi si possono esprimere con facilità.

---

<sup>7</sup> La *user experience* (UX) può essere definita come l'insieme di elementi che riguardano l'interazione di un individuo con un'azienda e i relativi prodotti o servizi, e quindi anche percezioni, atteggiamenti, emozioni prima, durante e dopo l'utilizzo di questi (Inside Marketing, n.d.).

Oggi il cittadino richiede informazioni continue riguardo alla gestione della cosa pubblica, all'offerta dei servizi e alle modalità di fruizione, favorendo un coinvolgimento attivo che supera il classico rapporto unidirezionale con la pubblica amministrazione.

Grazie al Web sono numerose le possibilità per riuscire a creare canali partecipativi per tutti; di seguito viene riportato un esempio concreto di una fondazione milanese.

La Fondazione RCM è una fondazione di partecipazione senza fini di lucro che si occupa della diffusione nella comunità civica di strumenti informatici atti a promuovere e favorire la partecipazione. Si occupa di costruire ambienti digitali per far integrare cittadini, amministrazioni, organizzazioni e imprese in percorsi partecipativi.



**Figura 6** – Attività della Fondazione RCM, *homepage*. Fonte: <https://www.fondazionercm.it/>

Le attività di cui si occupa la fondazione sono numerose (Fig. 6), sono facilmente accessibili e permettono ai cittadini di partecipare attivamente ed essere coinvolti nello scenario pubblico. Grazie alla trasformazione digitale avviata nel 2016 con la nomina del primo Commissario al Digitale e proseguita con i vari gruppi succedutisi, sono nate piattaforme nazionali capaci di interconnettere enti e servizi, ponendo le basi per una PA moderna, accessibile ed efficiente; parte del divario digitale che esisteva con le altre nazioni europee è notevolmente diminuito (Cocco R., 2024). In questa prospettiva, l'obiettivo non è soltanto migliorare i servizi, ma costruire una PA capace di ascoltare, coinvolgere e dialogare, riconoscendo nel cittadino una risorsa essenziale per la qualità delle politiche e per l'evoluzione stessa dell'amministrazione.

## **CAPITOLO 3 – NUOVE FRONTIERE DELLE PA**

Nel contesto contemporaneo, la Pubblica Amministrazione non può più essere considerata esclusivamente come un insieme di organi istituzionali volti alla produzione di atti amministrativi. L'evoluzione dei sistemi comunicativi e l'introduzione di nuovi strumenti tecnologici impongono un ripensamento delle modalità attraverso cui le amministrazioni si relazionano con i cittadini. L'affermazione di internet, dei social media e più recentemente dell'intelligenza artificiale ha dato origine a nuovi scenari caratterizzati da interattività, immediatezza e centralità dell'utente; la Pubblica Amministrazione è quindi chiamata ad adottare approcci innovativi, orientati al dialogo e alla costruzione di relazioni. È in questa prospettiva che il presente capitolo si propone di porre l'attenzione sullo sviluppo delle logiche di marketing all'interno delle PA, intese come strumenti strategici per migliorare il rapporto con i cittadini e la qualità dei servizi offerti. Verranno inoltre approfonditi le nuove figure professionali che dovrebbero emergere in risposta alle esigenze comunicative contemporanee. Si delinea l'utilizzo dei social media come canali fondamentali, nonché alle opportunità e alle criticità connesse all'impiego dell'intelligenza artificiale nei processi organizzativi e comunicativi delle Pubbliche Amministrazioni.

### **3.1 Il marketing delle PA**

Secondo la definizione fornita da Fancinelli (2025), «il marketing è inteso come un processo che comprende una serie di attività svolte a soddisfare bisogni, consiste nell'individuazione e nel soddisfacimento dei bisogni umani e sociali».

Parlare di marketing nelle pubbliche amministrazioni è importante perché, in questo contesto, fare marketing non significa vendere ma creare valore pubblico, migliorare i servizi e il rapporto con i cittadini.

Foglio (2006) elabora la seguente definizione di marketing pubblico che «è la gestione ottimale dell'incontro tra offerta e domanda, tra ente pubblico e relativo servizio e destinatario dell'offerta; in quest'ottica il marketing può fornire strumenti di ricerca, posizionamento, comunicazione, gestione e organizzazione».

Occorre approfondire cosa significa essere una PA *marketing-oriented*, le caratteristiche di questo concetto vengono elencate dalle linee guida per la promozione dei servizi digitali redatte dall'AGID:

- accompagnare i cittadini nella loro relazione più o meno quotidiana con i servizi pubblici;
- erogare i servizi digitali che si offrono o che si vogliono migliorare in modo più efficiente e orientato alla qualità;
- costruire una relazione di fiducia con i cittadini che permetta loro di avvicinarsi in maniera semplice all'utilizzo del digitale.

Nell'epoca in cui ci si trova oggi permeata dal digitale è doveroso riuscire a cogliere le opportunità che può offrire una nuova prospettiva di marketing.

L'obiettivo deve diventare la promozione di servizi digitali, farli conoscere al proprio pubblico e invogliarli a scegliere il canale digitale rispetto a quello analogico. Si potrebbe adottare un approccio tradizionale o innovativo, attraverso i canali digitali, o un insieme dei due. Per esempio, con uno spot e degli altri strumenti tradizionali si potrebbe includere l'invito alle persone a visitare i propri canali digitali, provare a suscitare loro la curiosità di ascoltare e guardare un nuovo mondo.

Il digital marketing rispetto al marketing tradizionale ha qualche vantaggio in più: costi meno elevati/convenienza economica; capacità di raggiungere in maniera più puntuale utenti e cittadini a cui ci si rivolge; maggiore facilità nella misurabilità dei risultati.

Secondo Antonio Foglio (2006), un buon orientamento di marketing assicurerà all'ente pubblico il conseguimento di alcuni obiettivi fondamentali:

- identificare e soddisfare nel migliore dei modi la domanda pubblica;
- ottimizzare la sua posizione attuale rispetto alle offerte pubbliche e private concorrenti;
- supportare in maniera efficace il suo sistema organizzativo;
- motivare e utilizzare nel migliore dei modi il personale;
- assicurare un costante contatto con gli utenti;
- supportare e indirizzare con efficacia la comunicazione e la promozione;
- adattarsi ai rapidi e continui cambiamenti imposti dal mercato pubblico.

Per quanto riguarda le pubbliche amministrazioni Marella (2020) distingue due tipologie di marketing istituzionale: il marketing del servizio e il marketing dell'ente.

Il marketing del servizio serve a portare i cittadini in target ad avvicinarsi e abbattere la diffidenza allo specifico servizio che si vuole erogare. Il marketing dell'ente ha come base di partenza il posizionamento, serve ancora prima del marketing del servizio per posizionarsi nell'immaginario del cittadino combattendo luoghi comuni riguardanti le pubbliche amministrazioni; il suo scopo è quello di riuscire a costruire un'identità e mantenere la reputazione dell'istituzione puntando a rafforzare la fiducia, la credibilità e anche il legame con il territorio.

Dal punto di vista del marketing è corretto parlare di *customer journey* e *customer experience* anche nel contesto delle pubbliche amministrazioni poiché il marketing non si limita alla promozione commerciale di elementi tangibili ma si tratta anche di comprensione dei bisogni, progettazione dell'offerta dei servizi e gestione della relazione con gli utenti. Il *customer journey* rappresenta uno strumento analitico tipico del marketing, utile a comprendere come le diverse leve, quali comunicazione, accessibilità, canali di erogazione, incidano sull'esperienza complessiva. Il *customer journey* è il processo che caratterizza l'interazione tra cliente e azienda; le varie tappe del percorso online e offline sono i *touchpoint*<sup>8</sup>, per l'ente è fondamentale tracciare il percorso dell'utente per riuscire a ottimizzare i punti di contatto cruciali (Favaretto, 2020).

Secondo gli studiosi H. Manning e K. Bodyne, ideatori del concetto di *customer experience* la definiscono nel seguente modo:

È l'insieme dei prodotti e servizi che offrite, il modo in cui è gestita l'azienda e i significati che il brand veicola. È ciò che i clienti pensano sia successo quando hanno cercato di conoscere e valutare il vostro prodotto, hanno cercato di comprarlo, di usarlo, e magari di farsi aiutare a risolvere un problema. Ed è anche il modo in cui si sono sentiti durante quelle interazioni: entusiasti, sereni e rassicurati, oppure nervosi, delusi e irritati. La *customer experience* è il modo in cui i clienti percepiscono l'interazione con la vostra azienda.

---

<sup>8</sup> I touchpoint sono tutti i punti di contatto (fisici, digitali, diretti o indiretti) attraverso cui cittadini e imprese interagiscono con i servizi pubblici, ad esempio attraverso siti web istituzionali, canali social media, portali, applicazioni etc.

Secondo Carollo (2015), la *customer experience* è un concetto in evoluzione dinamico che si accompagna strettamente a quello di customer journey: in ogni fase in cui l'utente interagisce con l'ente le sue percezioni, attraverso i diversi touchpoint, determinano la qualità della sua esperienza. Partendo da questo presupposto viene ideata la piramide della *customer experience* (Fig. 7), viene classificata l'esperienza dell'utente su tre livelli.



**Figura 7** – La piramide della customer experience. Fonte: *Imginternet Digital Communication*, 2015.

Il primo livello considera quanto l'interazione risulta soddisfacente per l'utente in relazione ai propri bisogni, il secondo analizza il livello di complessità dell'interazione, cioè l'impegno che l'utente deve compiere per portare a termine l'interazione, mentre l'ultimo livello considera la piacevolezza complessiva dell'interazione e il modo in cui viene percepita, se piacevole o rassicurante.

È stata realizzata la seguente ricerca "PA e cittadino: quali strumenti per migliorare la digital experience dell'utenza?", elaborata da Adobe in collaborazione con FPA<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> FPA è la società di consulenza e servizi che supporta amministrazioni pubbliche imprese coinvolte in processi di trasformazione delle PA nei loro percorsi di innovazione tecnologica, istituzionale e organizzativa.

L'obiettivo della ricerca è stato quello di analizzare il livello di avanzamento delle principali PA italiane nel loro percorso di costruzione di strumenti e servizi digitali sempre più orientati ai bisogni e alle aspettative degli utenti, oggi è importante parlare di *digital experience*, per la quale sono stati individuati in fase di ricerca vengono riassunti da ForumPA (2020) alcuni strumenti utili.

- Tra le PA intervistate, i Content Management System (CMS) risultano gli strumenti più utilizzati, adottati dal 60% degli enti, e vengono considerati fondamentali per la gestione dei contenuti sia testuali sia multimediali.
- Gli strumenti di Customer Satisfaction, impiegati per valutare la qualità percepita dei servizi offerti, sono presenti nel 53,3% delle amministrazioni, mentre gli spazi ad accesso riservato, dove l'utente può consultare facilmente dati e documenti relativi alle proprie pratiche (come i fascicoli personali), si riscontrano nel 51,7% dei casi.
- Tra gli strumenti meno diffusi figurano le tecnologie per la gestione dei feedback degli utenti su più canali, utilizzate solo dal 31,7% delle amministrazioni, e i sistemi di profilazione dell'utenza basati su azioni, interessi e consensi raccolti attraverso i diversi canali, impiegati soltanto dal 23,3% del campione, evidenziando una diffusione ancora limitata di approcci realmente omnicanale.

Complessivamente, si registra quindi un grado di diffusione molto differente tra i diversi strumenti considerati, segno che solo poche amministrazioni si sono dotate di tutti gli elementi necessari a creare un *customer journey* integrato.

L'attenzione all'esperienza dell'utente diventa un elemento fondamentale per riuscire a fare una valutazione sui servizi erogati non solo in termini amministrativi ma anche di valore percepito, soddisfazione dell'utente e reputazione dell'ente pubblico.

In questo contesto, pensare in termini di marketing l'operato della pubblica amministrazione diventa fondamentale per riuscire ad orientare i servizi, la comunicazione, i canali migliorando l'esperienza complessiva.

### 3.2 Nuove figure e risorse

All'interno della legge 150 del 2000 vengono specificate le figure professionali coinvolte nelle attività di comunicazione e informazione: l'Ufficio per le Relazione con il Pubblico (URP), l'Ufficio Stampa e il Portavoce; la legge assegna per la prima volta a ciascuna di queste figure, responsabilità definite, delineando così una fase professionale della comunicazione pubblica.

L'URP, definito nell'Art. 8, si occupa delle attività di comunicazione destinate a cittadini, imprese e altri enti; è responsabilità di questo ufficio assicurare il diritto all'informazione, all'accesso e alla partecipazione, oltre a facilitare l'utilizzo dei servizi offerti. Inoltre, deve promuovere lo scambio di informazioni e il coordinamento con gli altri uffici dell'ente.

L'Ufficio Stampa, definito nell'Art. 9, svolge funzioni di informazione ed è un organismo non obbligatorio; la normativa prevede inoltre che le pubbliche amministrazioni possano istituire un ufficio stampa anche in forma associata. Tale struttura è guidata da un capo ufficio stampa ed è composta da addetti iscritti all'Albo nazionale dei giornalisti. L'Ufficio Stampa gestisce i rapporti con i mezzi di informazione, garantendo comunicazioni improntate a trasparenza, chiarezza e tempestività.

Infine, vi è la figura del portavoce, indicata nell'Art. 7, anche questa è un'unità facoltativa e può operare esternamente all'amministrazione. Svolge attività informative, ma a differenza dell'Ufficio Stampa agisce come collaboratore diretto dell'organo di vertice dell'amministrazione, gestendo i rapporti politico-istituzionali con i mezzi di informazione. Pur riconoscendo la validità e l'essenzialità delle figure previste dalla legge, oggi risultano non essere sufficienti. La profonda trasformazione dei canali e dei linguaggi comunicativi richiede l'introduzione di nuove figure professionali che siano in grado di gestire anche la comunicazione digitale, ad esempio grafici, *social media manager* o *copywriter*.

A tal proposito, in Italia vi è stata una svolta fondamentale nell'ambito della comunicazione pubblica: il 9 maggio 2025 è entrata in vigore la Legge 69/2025, attraverso tale legge, nell'Art. 4, viene ufficialmente introdotta nella pubblica amministrazione la figura del *social media manager*, la nuova norma consente alle amministrazioni di nominare questa figura con competenze specifiche per la gestione della comunicazione sui social media.

Si prevede che tutti gli enti pubblici, dai Comuni ai Ministeri, dovranno integrare nel proprio organico una figura dedicata alla gestione dei social, alla creazione di contenuti digitali, all'analisi delle interazioni e al monitoraggio della reputazione online dell'ente. Inoltre, le risorse dovranno essere selezionate con criteri di merito, privilegiando esperienze e competenze reali in «comunicazione digitale e strumenti innovativi», per le modalità di selezione è previsto l'ordinario concorso pubblico.

Di Costanzo (2017) afferma come nel contesto odierno «venga da sé che la figura del *social media manager* non può più essere considerata un'aggiunta, chi si occupa di gestire i social network del proprio ente svolge un vero e proprio lavoro, di responsabilità, ha un ruolo molto importante nella comunicazione delle PA».

Il social media e digital manager nella PA non si deve occupare semplicemente di creare e condividere i post sui social istituzionali. Il professionista assunto deve avere competenze in comunicazione istituzionale, oltre che in analisi dati e in gestione delle crisi, avrà un ruolo fondamentale nella comunicazione tra l'ente e i cittadini. Deve comunicare mediante campagne informative, rispondere a commenti e richieste, elaborare report quando necessario, collaborare con uffici stampa, URP e responsabili dei servizi per assicurare correttezza della comunicazione.

La legge 69/2025 prevede inoltre che questa nuova figura obbligatoria sappia sfruttare le nuove tecnologie e l'intelligenza artificiale per ottimizzare tempi e risultati.

Nelle pubbliche amministrazioni, l'efficienza non dipende unicamente dall'introduzione di nuove figure o competenze, ma anche di una riorganizzazione funzionale delle mansioni all'interno dei diversi uffici competenti. Una chiara definizione dei ruoli e dei processi operativi consente di ottimizzare le risorse, ridurre le sovrapposizioni e migliorare la qualità complessiva della comunicazione istituzionale.

Il caso del Comune di Verona è un esempio concreto di riorganizzazione delle funzioni degli uffici nell'ottica di un contesto digitale. Per quanto riguarda la comunicazione esiste l'ufficio "Comunicazione e URP" dentro il quale è suddiviso in URP e Ufficio Comunicazione;

l'Ufficio Comunicazione, secondo quanto riportato nel sito web ufficiale dell'ente, ha le seguenti competenze:

nell'ambito degli indirizzi definiti dal responsabile dell'Ufficio Stampa sviluppa e presidia gli strumenti di comunicazione innovativa (web e social) curandone architettura, linguaggio e interfaccia per favorire il dialogo con le diverse categorie di cittadini ed utenti. È responsabile dell'attuazione delle normative e linee guida in materia di accessibilità e usabilità dei siti web delle pubbliche amministrazioni. Collabora e supporta gli uffici attraverso la rete dei referenti, per il popolamento e l'aggiornamento costante delle pagine secondo logiche di semplificazione e tempestività. Fornisce attività di formazione e aggiornamento ai referenti della comunicazione.

Secondo quanto riportato da Alessandro Lovari (2022), la gestione della comunicazione digitale avrebbe portato all'ampliamento delle funzioni comunicative dell'istituzione, fenomeno al quale le istituzioni avrebbero risposto attraverso due modalità:

- attribuire i nuovi compiti a figure già presenti all'interno dell'ente (come nel caso del Comune di Verona citato precedentemente), i comunicatori dovrebbero integrare le proprie conoscenze;
- introduzione di nuovi professionismi specializzati nel digitale già presenti nel mondo della comunicazione d'impresa, ad esempio la figura del *social media manager*

Si può affermare che l'evoluzione del contesto comunicativo e normativo evidenzia come il modello delineato dalla legge 150/2000, pur avendo rappresentato un passaggio fondamentale per la professionalizzazione della comunicazione pubblica, necessiti oggi di un aggiornamento.

La digitalizzazione dei processi comunicativi, l'introduzione di nuovi linguaggi e la progressiva centralità delle piattaforme online stanno imponendo alle pubbliche amministrazioni l'introduzione di nuove figure specializzate e una riorganizzazione complessiva delle funzioni e competenze interne.

### 3.3 Il ruolo dei social media

Al giorno d'oggi i cittadini italiani usano principalmente i social media come mezzo per reperire informazioni e per essere costantemente aggiornati, essendo il metodo più immediato e veloce.

Occorre però specificare che i social media non rappresentano solamente canali di trasmissione ma sono dei veri e propri ambienti comunicativi interconnessi, ed è proprio in questi spazi che i cittadini formano le loro opinioni, ricercano servizi.

Nel Vademecum «Pubblica Amministrazione e social media» riassume come il raggiungimento degli obiettivi istituzionali possa essere agevolmente raggiunto attraverso le piattaforme (Tabella 2).

	Per l'Amministrazione	Per il cittadino
Efficacia	La presenza nei social network consente di raggiungere il cittadino con maggiore efficacia	La presenza dell'Amministrazione nei social network consente al cittadino di essere informato sulle azioni e sui servizi della PA
Costo	L'ottimizzazione del costo/contatto consente di conseguire maggiori risultati a parità di spesa	L'ottimizzazione del costo/contatto consente di usufruire di un servizio più ampio
Monitoraggio	I social network consentono di monitorare le opinioni dei cittadini sui temi affrontati dall'Amministrazione	L'attenzione della PA verso i temi di interesse per il cittadino si traduce in una maggiore capacità da parte della stessa di cogliere le istanze reali della società
Ascolto, dialogo, fiducia	I social network consentono di sviluppare un dialogo con i cittadini e, attraverso esso, sviluppare un rapporto di fiducia	La disponibilità al dialogo dell'Amministrazione si traduce in una maggiore fluidità nei rapporti
Trasparenza	I social network consentono di sviluppare il concetto di trasparenza da obbligo normativo a strumento di partecipazione	La trasparenza della PA, favorita dal dialogo indotto dai social network, consente uno sviluppo più ampio del sistema dei servizi. La disponibilità di dati pubblici consente al cittadino un maggior livello di consapevolezza e alle aziende di trasformare tali dati in uno strumento di sviluppo
Collaborazione	I social network consentono di attivare meccanismi di collaborazione tra Amministrazione e cittadini, stimolando la cittadinanza attiva e la partecipazione	Lo sviluppo di un rapporto di collaborazione aumenta il livello di consapevolezza

**Tabella 2** – Sintesi delle opportunità social networking per l'amministrazione e per i cittadini. Fonte: Vademecum «Pubblica Amministrazione e social media», FormezPA, 2009.

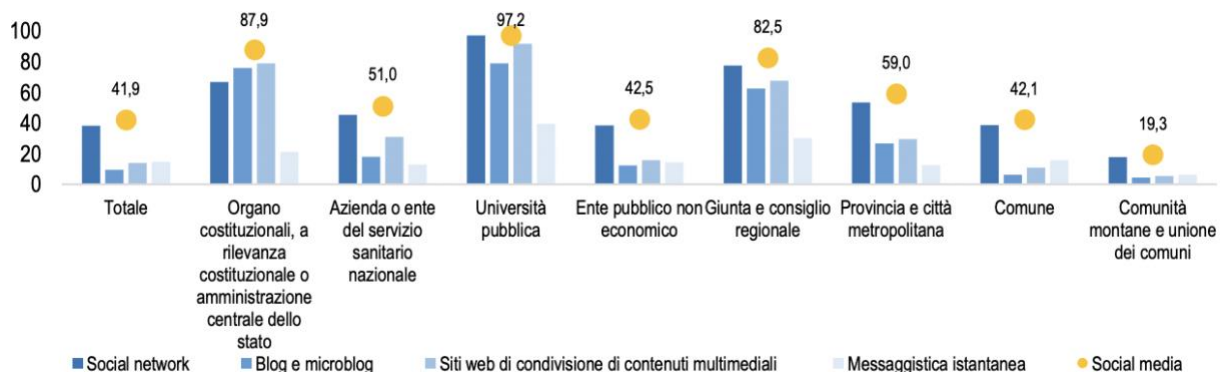
Come riportato da Gabriele Braccioni (2023), l'obiettivo dell'amministrazione non può essere soltanto di rispondere alla legge che obbliga alla pubblicazione di alcune

informazioni, ma anche di assicurarsi che le informazioni raggiungano effettivamente i cittadini e i social network sono un ottimo strumento.

Lovari (2019) afferma che «la pubblica amministrazione italiana non ha l'obbligo di stare sui social media, almeno quello formale stabilito dalle norme, anche se l'uso dei social network è legittimato da più di una norma del nostro ordinamento a partire dalla legge 150/2000».

Di seguito viene riportato un esempio concreto dell'utilizzo dei social media da parte degli enti pubblici in generale; il «Censimento permanente delle istituzioni pubbliche» dell'ISTAT relativo all'anno 2017, i cui dati sono stati diffusi nel biennio 2019-2020, ha rilevato 12.848 istituzioni pubbliche, con 3.5 milioni di unità di personale, fornendo una panoramica sulla struttura e dimensione della Pubblica Amministrazione italiana.

In questa ricerca viene analizzato l'uso dei social media da parte delle istituzioni pubbliche. Dai dati emerge che la loro diffusione è molto elevata nelle università (97,2%) e nelle amministrazioni centrali (87,9%), mentre coinvolge meno della metà dei comuni (42,1%). In media, circa 4 enti su 10 hanno utilizzato i social media per interagire direttamente con l'utenza. Gli strumenti più impiegati sono i social network (38,3%), come ad esempio Facebook, seguiti dalla messaggistica istantanea (14,8%) e dai siti di condivisione di contenuti multimediali (ad esempio YouTube e Instagram), utilizzati dal 13,8% delle amministrazioni. I social network si confermano quindi un mezzo fondamentale per raggiungere il pubblico, in particolare per università, amministrazioni centrali e regionali, con livelli di utilizzo superiori alla media anche tra le aziende e gli enti del Servizio sanitario nazionale (Figura 8).



**Figura 8** – Istituzioni pubbliche per tipo di social media utilizzato e forma giuridica. Fonte: ISTAT, 2017.

Massimo Salomoni (2020) individua tre caratteristiche principali di una strategia di comunicazione per utilizzare i social in modo efficace:

- mettere al centro l'utente, le sue esigenze, i suoi comportamenti;
- capacità di unire creatività e dati, è fondamentale per riuscire a trovare il modo di catturare l'attenzione;
- mantenimento della personalità dell'ente, assumersi il ruolo di interlocutore significa mettere in evidenza la propria personalità per porsi in maniera paritaria.

Nella scelta di utilizzo dei social media occorre tenere presente le caratteristiche di ognuno, considerando la tipologia di contenuto migliore e più adeguata.

Facebook è utile per creare gruppi tematici e *community*: i gruppi permettono di creare contenuti attorno a un determinato tema e generare conversazioni che rafforzino il rapporto di appartenenza; per le pubbliche amministrazioni il suggerimento su questo social media è quello di privilegiare la pagina ufficiale pensata appositamente per istituzioni, aziende e persone celebri. A livello di contenuti consente la condivisione di materiali di natura diversa, testi, link, foto, video, eventi e domande; le azioni che si possono svolgere sono l'attribuzione di "mi piace", la redazione di commenti, la creazione di *tag*, tutte queste attività risultano essere facilmente compatibili con l'operato di un'Amministrazione su Facebook.

Instagram, il social per eccellenza della Generazione Z, nasce con l'idea di creare post con fotografie e video che riescano a cogliere l'attimo, qualunque esso sia, si può dire che la tempestività sia la sua caratteristica principale. Successivamente si è aggiunta la categoria delle *stories* le quali fungono da carosello per un'esperienza ancora più immediata e veloce. Quello che premia Instagram è la continuità e la qualità dei contenuti, diventa importante pubblicarne regolarmente di accattivanti, riesce a stimolare l'interazione attraverso le reazioni e i commenti; anche la possibilità di creazione di *reel* diventa una nuova tecnica narrativa, permette di riuscire a cogliere l'essenza generale di un tema e riuscire ad attirare l'attenzione.

X (ex Twitter), la sua caratteristica distintiva è la brevità: attraverso la sua interfaccia del servizio gli utenti si scambiano messaggi testuali della lunghezza di 280 caratteri (*tweet*); si usa per far trasmettere messaggi immediati e con un significato portato emotivo, per un

*tweet* scritto bene la cura nella scelta delle parole è fondamentale per riuscire a far venire ai follower la voglia di condividere il messaggio.

YouTube, Salomoni nel suo libro lo definisce “la televisione su misura”, si possono condividere video anche lunga durata e negli ultimi è risultata molto utile la funzionalità della “diretta”, con la quale partecipare virtuale a eventi in *live*.

TikTok, noto per la sua immediatezza è nato principalmente come piattaforma di svago, usato dalle generazioni più giovani.

Esso richiede costanza nella pubblicazione per riuscire a mantenere vivo l’interesse del pubblico e per la sua struttura algoritmica riuscire ad arrivare al maggior numero di utenti possibile.

LinkedIn è ideali per le iterazioni di tipo B2B, per le pubbliche amministrazioni risulta utile per far conoscere la propria partecipazione a fiere, eventi e focalizzarsi sul personale pubblico.

Per le pubbliche amministrazioni è divenuto imprescindibile conoscere in modo approfondito i social e le loro specificità. Spetta quindi ai professionisti della comunicazione riuscire ad analizzare le tendenze emergenti e soprattutto individuare le modalità più efficaci per la diffusione delle informazioni e, al contempo, garantire il mantenimento di un’identità istituzionale coerente e riconoscibile.

### **3.4 Intelligenza artificiale nelle PA**

La rapida diffusione dell’intelligenza artificiale sta modificando, all’interno di molti sistemi della nostra società, modalità operative consolidate, introducendo nuove opportunità; l’adozione di strumenti basati sull’IA consente di ottimizzare, in generale, il flusso del proprio lavoro avendo un forte potenziale nell’ottimizzazione dei processi.

L’ambiente delle pubbliche amministrazioni si ritrova anch’esso a dover far fronte a questa nuova opportunità e capire come riuscire a implementare i propri processi affinché l’IA risulti una risorsa. In un contesto caratterizzato da una crescente digitalizzazione dei servizi pubblici e da aspettative sempre più elevate in termini di trasparenza, tempestività e partecipazione, risultato rilevante analizzare il ruolo dell’IA.

Nel giugno 2023 è stato emendato il cosiddetto *AI Act*, che intende stabilire obblighi per fornitori e utenti per mitigare i rischi legati all’utilizzo

dell'intelligenza artificiale (AGID, 2023); nel corso dell'iter di definizione del regolamento sono stati anche introdotti alcuni requisiti minimi di trasparenza per l'IA generativa, che dovrebbero:

- rivelare che il contenuto è stato generato dall'IA;
- progettare il modello per evitare che generi contenuti illegali;
- pubblicare riepiloghi dei dati protetti da diritto di autore e utilizzati per l'addestramento.

Un elemento fondamentale è quello di formare e aggiornare costantemente le competenze all'interno di ogni amministrazione pubblica.

Secondo uno studio (Petrocelli, Rinaldi, Rollin, 2023) condotto su un campione di 161 PA nel periodo tra aprile e maggio del 2023, emergono risultati significativi per quanto riguarda la digitalizzazione delle PA (Fig. 9).



Figura 9 – I dati della Pa post-digitale. Fonte: *Gartner*, 2023.

Il dato rilevante a questa analisi risulta essere il 60% degli investimenti pubblici in IA e analisi dei dati; come riportato dalla ricerca, si assisterà ad un'ampia adozione di tecnologie cognitive e artificiali sempre più integrate, al fine di automatizzare le attività quotidiane, migliorare l'efficienza operativa e facilitare processi decisionali, portando ad una trasformazione sostanziale dei processi interni delle pubbliche amministrazioni.

È doveroso considerare anche i rischi che sistemi basati sull'IA possono provocare, nell'articolo di Petrocelli, Rinaldi, Rollin, ne vengono individuati quattro:

- la sicurezza informatica,
- la propagazione involontaria di informazioni falsate,
- la diffusione di risposte discriminatorie,
- l'eccessiva dipendenza dall'IA.

L'aspetto fondamentale è la formazione del personale interno, oltre ai sistemi di IA, le pubbliche amministrazioni devono tenere in considerazione un grande investimento nella formazione del proprio personale.

Per comprendere quali possano essere le possibili applicazioni di IA all'interno di amministrazioni pubbliche si riporta il caso del comune siracusano di Solarino (Petrellese, 2017). L'amministrazione comunale, in collaborazione con l'internet company Axèlero, ha realizzato un sistema di intelligenza artificiale con l'obiettivo di semplificare l'interazione tra cittadini e PA. Si tratta di una chatbot capace di offrire informazioni e supporto, attualmente consente di ottenere chiarimenti o informazioni sull'ente comunale e di richiedere documenti da ritirare successivamente presso gli uffici. L'azienda sta inoltre lavorando a due ulteriori sviluppi della piattaforma: il primo riguarda un modulo dedicato alla gestione della raccolta differenziata, il secondo prevede l'integrazione di sensori in grado di monitorare l'affluenza nelle strutture comunali, così da fornire ai cittadini indicazioni sui tempi di attesa, oltre ad aggiornamenti relativi alle condizioni meteo e alla viabilità.

Nello specifico, per quanto riguarda la comunicazione i sistemi IA potrebbe essere d'aiuto per la redazione e sintesi di testi e contenuti, note stampa o comunicati; potrebbe essere utile per la grafica di post, locandine qualora non ci fosse la figura di un grafico all'interno dell'ente; l'IA potrebbe essere funzionale per l'analisi dei dati, ad esempio per analizzare il *sentiment* gli *insight* dei canali social.

L'intelligenza artificiale si configura come uno strumento strategico capace di incidere in modo significativo sull'efficienza dei processi, sulla qualità dei contenuti informativi e sulla relazione tra amministrazione e cittadini. Tuttavia, il suo utilizzo non può prescindere da un quadro normativo chiaro, da un'attenta valutazione dei rischi e da un investimento strutturato nella formazione del personale.

Solo attraverso un uso consapevole, responsabile e integrato dell'IA, le pubbliche amministrazioni potranno coglierne appieno le potenzialità.

## **CAPITOLO 4 – CASO STUDIO: IL COMUNE DI VERONA**

Nella successiva analisi viene preso in considerazione il caso del Comune di Verona, inteso come caso rappresentativo di ente locale attivo nella comunicazione digitale. Dopo una breve panoramica demografica e istituzionale, si sono indagati i profili comunicativi digitali dell'ente, con particolare attenzione al sito web e ai canali social.

L'obiettivo generale è stato quello di osservare l'approccio del Comune al mondo digitale e ai canali che quest'ultimo offre, considerando modalità e diffusione dei contenuti.

Il capitolo intende offrire una panoramica del modo in cui l'ente locale può gestire la propria presenza online, rispettando i principi di trasparenza e accessibilità. In questi termini, il sito web e i social media rappresentano i principali strumenti di comunicazione istituzionale attraverso i quali emergono l'impostazione istituzionale dell'ente e il suo stile comunicativo. Inoltre, risulta fondamentale l'analisi dei profili attivi di enti locali simili al caso di Verona per riuscire a cogliere criticità e nuove opportunità.

### **4.1 Il Comune di Verona: contesto istituzionale e demografico**

Verona è un comune italiano di 255.133 abitanti<sup>10</sup>, è situato nella parte occidentale della Regione Veneto, nell'Italia nord-orientale, e rappresenta il capoluogo dell'omonima provincia.

In quanto città di rilevanza storica, culturale ed economica, Verona svolge inoltre un ruolo strategico a livello sovracomunale, interagendo con la Provincia, la Regione e numerosi enti partecipati e soggetti istituzionali. Tale complessità istituzionale incide direttamente sulle modalità e sulle finalità della comunicazione pubblica dell'ente, chiamata a garantire trasparenza amministrativa, accesso alle informazioni e dialogo con una pluralità di interlocutori.

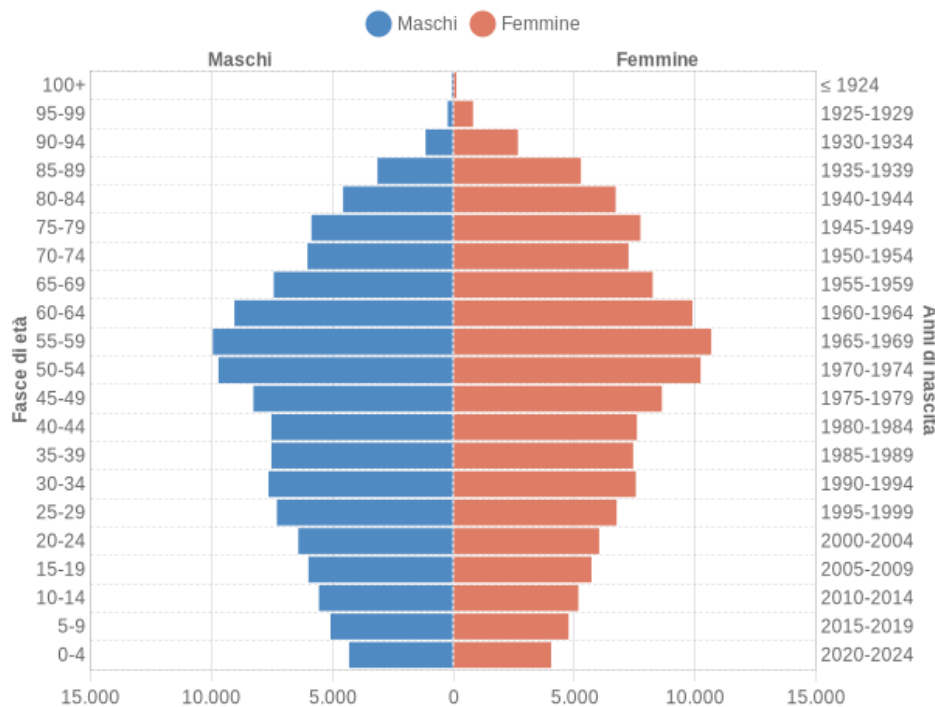
---

<sup>10</sup> Abitanti: 255.133 a gennaio 2025 (demo ISTAT).

Il Comune è diviso in otto circoscrizioni<sup>11</sup>, unità territoriali nate per svolgere alcune funzioni di governo e per gestire servizi di base, favorendo la più ampia partecipazione; ognuna comprende una serie di quartieri del territorio del comune veronese.

La considerazione del profilo demografico del Comune di Verona costituisce un elemento fondamentale per la comprensione del contesto sociale entro cui si sviluppano le politiche pubbliche e le strategie di comunicazione istituzionale. La composizione della popolazione residente, le sue dinamiche evolutive e la distribuzione per fasce d'età, genere e caratteristiche sociodemografiche incidono in modo diretto sui bisogni informativi dei cittadini e sulle modalità di relazione tra l'amministrazione comunale e la comunità di riferimento.

Di seguito (Fig. 10), vengono riportati i dati ISTAT per quanto riguarda la popolazione veronese al gennaio 2025; in generale la forma di questo tipo di grafico dipende dall'andamento demografico di una popolazione, con variazioni visibili in periodi di forte crescita demografica o di cali delle nascite.



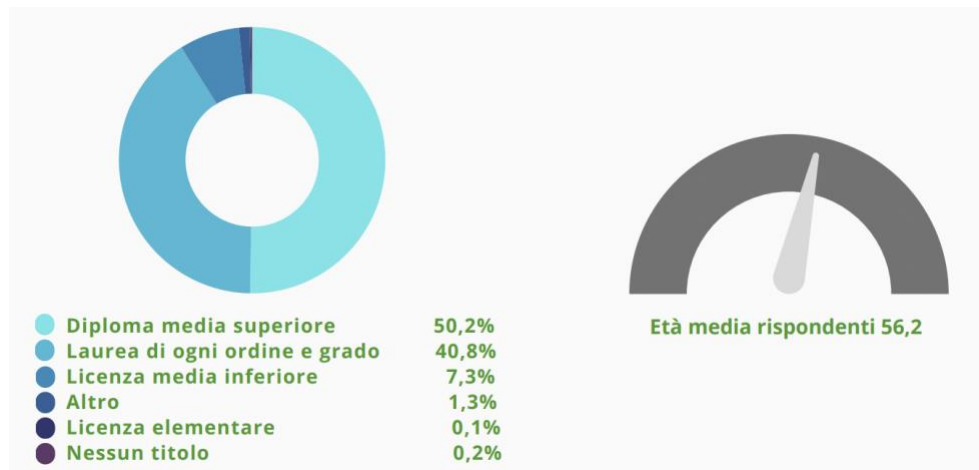
**Figura 10** – Popolazione per età e sesso 2025. Fonte: ISTAT, 2025.

<sup>11</sup> La struttura si divide in Organi istituzionali, Consiglio di Circoscrizione e Presidente, ai quali si affiancano l'Ufficio di Segreteria e le Commissioni Permanenti di Lavoro, e Uffici, Amministrativo-Culturale e Tecnico.

In particolare, l'esame dei principali indicatori demografici consente di delineare un quadro utile a individuare la pluralità dei pubblici destinatari della comunicazione pubblica, evidenziando la presenza di gruppi con esigenze comunicative differenti. Il profilo demografico non rappresenta soltanto una descrizione quantitativa della popolazione, ma assume una valenza interpretativa rilevante ai fini dell'analisi delle scelte comunicative dell'ente locale.

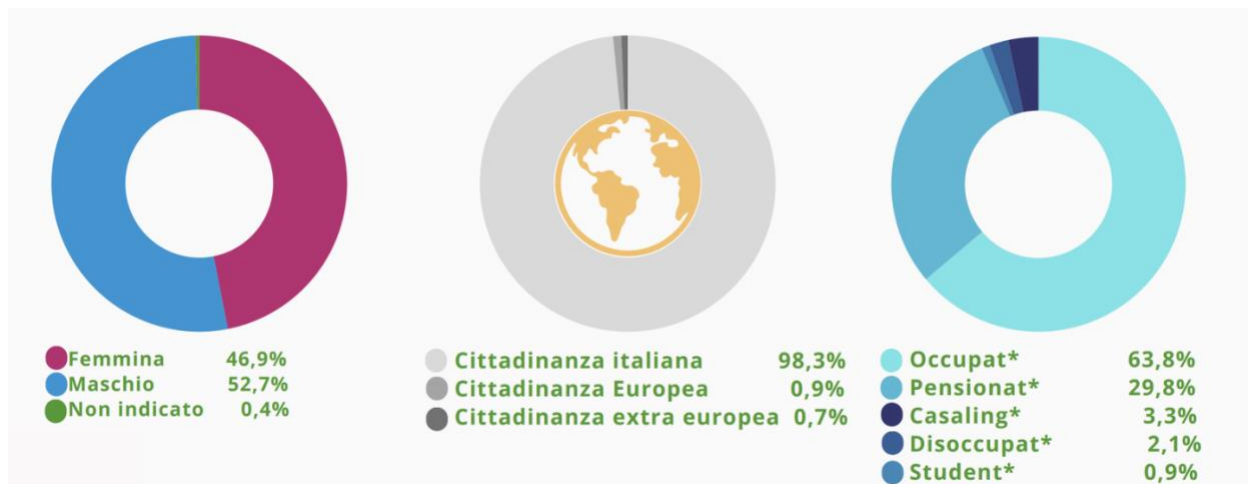
Sono rilevanti le analisi e le ricerche svolte dall'Ufficio Statistica del Comune che permettono di avere un quadro dettagliato della popolazione e della sua conformità.

Soprattutto riguardo al tema di questa tesi risultano rilevanti i dati raccolti dall'Ufficio Statistica, ricerca svolta annualmente, riguardante la *Customer Satisfaction* per quanto riguarda l'Ufficio relazioni con il pubblico (URP)<sup>12</sup>.



**Figura 11** – Età e grado di istruzione dei rispondenti. Fonte: *Ufficio Statistica Comune di Verona, 2024*.

<sup>12</sup> Indagini svolte annualmente dal 2018 dall'Ufficio Statistica del Comune di Verona.



**Figura 12** – Genere, cittadinanza e occupazione dei rispondenti. Fonte: *Ufficio Statistica Comune di Verona*, 2024.

Ai fini dell'individuazione della strategia comunicativa più efficace, dalla ricerca condotta dall'Ufficio Statistica del 2024 sono stati estrapolati dati relativi all'età, al sesso, alla cittadinanza e alla condizione occupazionale dei rispondenti che si sono interfacciati con l'Ufficio Relazioni con il Pubblico (Fig. 11 e 12). Tali variabili potrebbero consentire di delineare il profilo sociodemografico dell'utenza dell'URP e quindi di individuare eventuali differenze nei comportamenti di accesso ai bisogni informativi. L'esame di questi indicatori risulta pertanto funzionale a valutare il grado di inclusività ed efficacia delle modalità comunicative adottate dall'amministrazione comunale.

#### 4.2 Metodologia di analisi

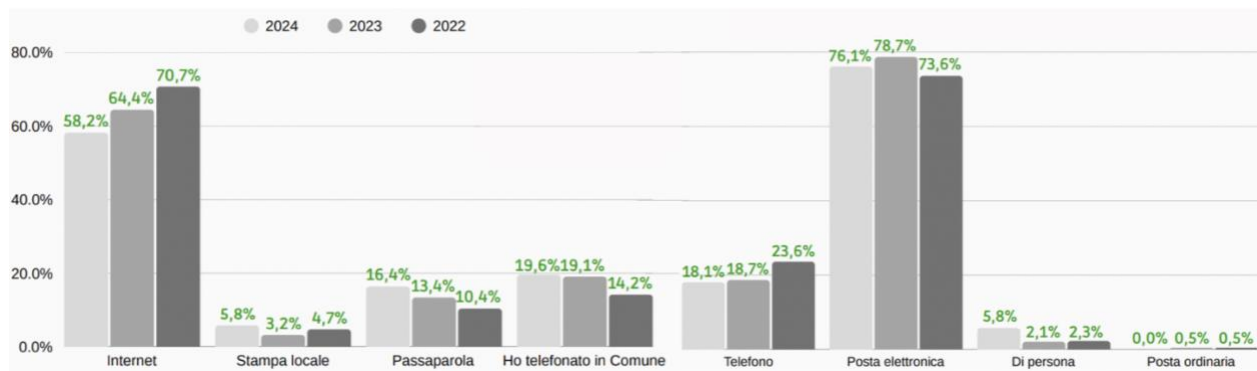
Il presente capitolo ha l'obiettivo di fornire una descrizione dell'ecosistema digitale del Comune di Verona, concentrandosi quindi sulla struttura del sito web istituzionale e sull'utilizzo dei canali social. In particolare, verranno illustrate l'organizzazione del sito web e le sue principali sezioni, successivamente la tipologia di contenuti pubblicati sui social media e le modalità con cui tali strumenti vengono impiegati per la comunicazione con i cittadini.

L'analisi si propone di delineare il quadro generale delle pratiche comunicative online dell'ente visto il contesto digitale che è stato descritto finora.

Verranno presi in esame il sito web istituzionale e i canali social del Comune, attraverso l'analisi di alcuni esempi significativi di contenuti pubblicati; verrà posta particolare attenzione alla tipologia di contenuti proposti e alle modalità comunicative adottate, al fine di descrivere le principali caratteristiche della comunicazione istituzionale digitale e osservare la qualità informativa e comunicativa dei materiali presi in considerazione.

Lo scopo è quello di delineare cosa e come comunica l'ente le informazioni che è tenuto a erogare, la tipologia di contenuti che vengono pubblicati, il linguaggio e il tono che viene utilizzato, l'eventuale modalità di interazione da parte degli utenti, la coerenza fra i canali utilizzati.

I principali oggetti di analisi saranno il sito web e tutti i canali social attivi del Comune, in quanto Internet costituisce il principale strumento attraverso cui i cittadini veronesi reperiscono informazioni relative alla pubblica amministrazione (Fig. 13).



**Figura 13** – Tipologia di contatti verso le PA. Fonte: *Ufficio Statistica Comune di Verona, 2024.*

Le piattaforme social osservate sono quelle attive: Instagram, Facebook, YouTube, LinkedIn e Telegram; si è indagato quali fossero le tipologie di contenuti pubblicati considerando la seguente classificazione di Virginia Dara (2019): contenuti informativi, contenuti a scopo educativo e contenuti di promozione e valorizzazione del territorio.

Inoltre, è fondamentale prendere in considerazione il *tone of voice* utilizzati dall'ente sui propri canali comunicativi. Il *tone of voice* indica l'insieme degli aspetti che costituiscono il modo in cui si decide di comunicare con il proprio pubblico di riferimento, è ritenuto il miglior modo per esprimere i propri valori, può avere sfumature diverse in base al luogo

in cui si esprime; nella scelta del *tone of voice* è importante tenere presente il tipo di canale di comunicazione, il pubblico di riferimento e l'obiettivo comunicativo (Tone of voice, n.d.).

Il *tone of voice* viene categorizzato da Gatto (2021) in tre diverse tipologie:

- freddo, quindi distaccato e utilizza termini tecnici con un lessico elevato, e può essere burocratico o istituzionale
- neutro, a metà fra un tono freddo e uno caldo, il quale può essere professionale o onirico
- caldo, fornisce informazioni in modo diretto ma empatico, può essere amichevole o colloquiale
- colorato, caratterizzato da sarcasmo e spavalderia, può essere ironico o aggressivo.

Il periodo temporale di osservazione è stato delimitato ai mesi di novembre 2025 e gennaio 2026, in quanto caratterizzati da eventi di particolare rilevanza per il contesto istituzionale e comunicativo dell'ente, quali lo svolgimento delle elezioni regionali del Veneto – 23 e 24 novembre 2025 – e l'avvio delle attività e iniziative legate alle Olimpiadi invernali Milano-Cortina 2026; la città di Verona è infatti coinvolta nella Cerimonia di Chiusura dei Giochi Olimpici e in quella di Apertura dei Giochi Paralimpici Milano – Cortina 2026.

L'osservazione dei canali comunicativi digitali del Comune si propone di comprendere in che modo l'ente comunica con i cittadini, focalizzandosi sulla tipologia di informazioni e aggiornamenti erogati, in particolare quelli di natura amministrativa e istituzionale.

L'obiettivo è comprendere quali contenuti vengono privilegiati e come vengono presentati, valutando le modalità comunicative adottate dai diversi canali. Inoltre, particolare attenzione si concentra sulla possibilità di interazione offerta agli utenti, esaminando in che misura l'ente favorisce un dialogo bidirezionale con la comunità.

Viene inoltre indagata la coerenza comunicativa tra sito web e canali social, al fine di verificare se e come l'ente mantiene un'immagine unitaria e coordinata all'interno del proprio ecosistema digitale.

### **4.3 Analisi del sito web istituzionale**

Nel 2022, AGID (Agenzia per l'Italia Digitale) adotta le nuove “Linee guida di design per i siti e i servizi digitali delle PA” rendendo d’obbligo di uniformità per tutti gli enti pubblici, specialmente i Comuni. La progettazione del modello di sito istituzionale è iniziata nel 2018, e ha da subito tenuto conto dei bisogni degli utenti.

Il Comune di Verona si è adeguato alle linee guida pubblicando ufficialmente il nuovo sito web il 16 giugno 2025, con l’obiettivo di fornire agli utenti un chiaro punto di riferimento per trovare con facilità le informazioni di cui hanno bisogno. Tra gli aspetti che caratterizzano la nuova piattaforma, il Comune ha evidenziato in particolare (2025):

- il catalogo dei servizi: in un’unica sezione, sono elencati tutti i servizi che l’ente eroga a cittadini e imprese;
- la riorganizzazione dei contenuti: per trovare con più facilità le informazioni;
- un’area personale: uno spazio dove ricevere documenti e notifiche relative alle proprie pratiche;
- l’integrazione con SPID e CIE: per la gestione dell’identità degli utenti;
- un’esperienza d’uso semplice.

L’Ufficio che si occupa del costante aggiornamento del sito web e del coordinamento fra i vari uffici dell’ente è l’Ufficio Comunicazione che fa capo alla Direzione Comunicazione URP.

Il Comune di Verona ha deciso di nominare, per ogni settore dell’ente, un addetto alla comunicazione, tale figura si interfaccia direttamente con l’Ufficio Comunicazione per aggiornarlo e rendergli noto di novità che devono essere inserite nel sito, oppure per assistenza nelle sezioni del sito di loro competenza.

#### **4.3.1 Struttura, accessibilità e contenuti**

Al fine di comprendere l’organizzazione dei contenuti e le modalità di navigazione del sito web del Comune di Verona, risulta funzionale analizzarne la struttura a partire dalla *home page* (Fig. 14), che rappresenta il principale punto di accesso per l’utente. L’*home page* funge infatti da nodo centrale dell’architettura informativa, indirizzando verso le diverse sezioni tematiche del sito.

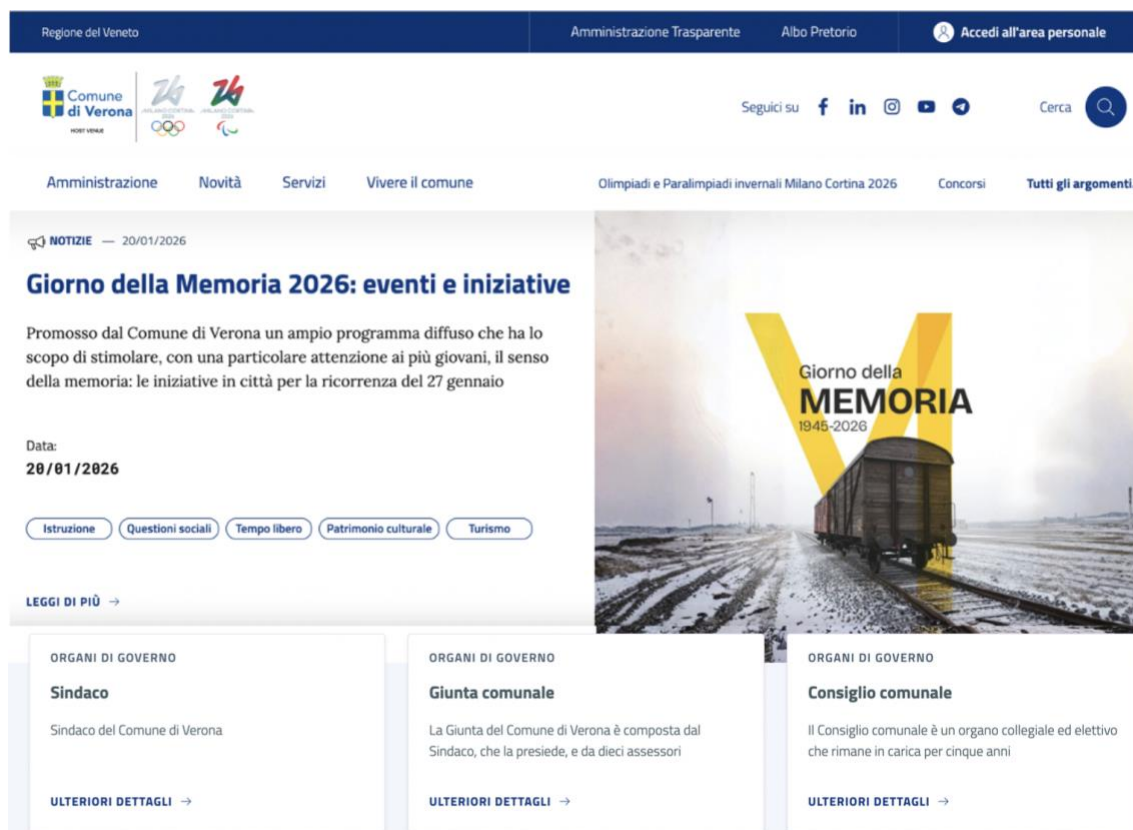


Figura 14 – Home page sito web Comune di Verona. Fonte: *Comune di Verona*, gennaio 2026.

Nella fascia più alta sono presenti i collegamenti ai principali ambiti istituzionali, tra cui una sezione dedicata all'Amministrazione Trasparente e l'Albo Pretorio, nonché l'accesso all'area personale – alla quale si accede tramite SPID. Tali collegamenti, separati visivamente dal resto della pagina, risultano facilmente individuabili, coerenti con le linee guida. Subito di seguito, l'*header* principale integra il logo del Comune, affiancato dai loghi relativi alle Olimpiadi e Paralimpiadi Invernali Milano-Cortina 2026, evidenziando il ruolo della città per questo evento; nella stessa area si trovano i collegamenti ai canali social ufficiali attivati<sup>13</sup> – Facebook, LinkedIn, Instagram, YouTube e Telegram – e la funzione di ricerca, strumenti che favoriscono sia la diffusione delle informazioni sia una navigazione mirata.

Nella barra di navigazione principale è presente un menu orizzontale con le sezioni chiave del sito – Amministrazione, Novità, Servizi, Vivere il comune, Concorsi –

<sup>13</sup> Si tratta di un esempio concreto di crossmedialità, intesa come l'utilizzo coordinato di più media e piattaforme per la diffusione di contenuti collegati tra loro.

organizzate per aree tematiche; questa impostazione consente all'utente di orientarsi rapidamente tra i contenuti, distinguendo le informazioni amministrative da quelle di carattere informativo e di servizio.

La parte centrale è dedicata a un contenuto in evidenza, rappresentato da una notizia ritenuta di importanza rilevante, l'utilizzo di un'immagine di impatto visivo contribuisce a catturare l'attenzione dell'utente. Nella sezione immediatamente successiva si trovano collegamenti utili per approfondire gli organi di governo e conoscerne la composizione.

L'*home page* prosegue con una sezione di "Notizie in evidenza" che possono essere di diversa natura: notizie, comunicati e avvisi per la cittadinanza; questa sezione viene seguita da una parte di sito dedicata ai prossimi eventi organizzati in tutto il comune, indicando data e luogo, con la possibilità di accedere a un calendario completo.

Vi è una sezione di argomenti in evidenza, nella quale vengono proposti una selezione di temi considerati di particolare rilevanza, facilitando attraverso link diretti contenuti informativi e servizi correlati.



**Figura 15** – Siti tematici e argomenti special sito web Comune di Verona. Fonte: <https://www.comune.verona.it/>, 2026.

Infine, la sezione "Siti tematici e argomenti speciali" (Fig. 15) raccoglie una serie di collegamenti diretti a siti tematici specifici, che per complessità comunicativa richiedono uno spazio autonomo rispetto alla struttura principale del sito istituzionale. Tali siti consentono di avere un accesso diretto, per esempio, a servizi

del territorio, cultura, turismo o servizi digitali specifici. Questa sezione facilita l'accesso all'utente a contenuti specialistici senza appesantire ulteriormente la fruizione del sito principale.

Allo stesso tempo, essa contribuisce a evidenziare le priorità comunicative dell'ente, mantenendo il sito istituzionale come punto di riferimento centrale all'interno di un ecosistema digitale più ampio.

Con la funzione che si trova in fondo alla pagina "mappa sito" si riesce a ottenere tutta la struttura del sito web avendo così un'idea più chiara di tutte le sezioni e sottosezioni che compongono il sito, con i link diretti alle varie sezioni. Il sito è organizzato nel seguente modo, seguendo un nodo centrale che rappresenta una categoria, il quale si divide in sottocategorie tematiche:

- Amministrazione, al suo interno si trovano gli Organi di governo, Aree amministrative e Direzioni, Uffici, Società, enti partecipati, fondazioni e associazioni;
- Novità, suddivisa in notizie, comunicati e avvisi;
- Servizi, suddivisi in ambiente, anagrafe e stato civile, appalti pubblici, autorizzazioni, catasto e urbanistica, cultura e tempo libero, educazione e formazione, giustizia e sicurezza pubblica, imprese e commercio, mobilità e trasporti, relazioni con il pubblico, salute e assistenza, trasparenza e partecipazione, tributi, turismo, vita lavorativa;
- Vivere il comune con luoghi, eventi, guide e approfondimenti
- Argomenti che si divide in agricoltura, ambiente, demografia, diritto, economia, energia, innovazione, istruzione, pianificazione del territorio, politica, questioni sociali, relazioni internazionali, tempo libero e trasporto pubblico;
- FAQ
- Richiesta di assistenza
- Contatti del Comune
- Prenotazione appuntamenti
- Segnalazione disservizi
- Privacy
- Dataset

- Dichiarazione di accessibilità

Come riportato dal comunicato stampa divulgato il 13 giugno 2025, quindi prima dell'uscita ufficiale, il sito è caratterizzato dalla visualizzazione *mobile-first*, che consente una perfetta accessibilità anche da telefono o altri dispositivi; realizzato anche con un approccio *responsive*, con un *layout* e un'interfaccia che si adattano automaticamente alla larghezza e alle caratteristiche dei diversi dispositivi.

Secondo quanto riporta il considerando n. 19 della Direttiva UE 2016/2102,

il contenuto dei siti web e delle applicazioni mobili comprende informazioni sia testuali che non testuali, documenti e moduli scaricabili e forme di interazione a due vie, per esempio il trattamento di moduli digitali e il completamento dei processi di autenticazione, identificazione e pagamento.

Il Comune, come si può evincere dal sito, segue questa direttiva alternando la tipologia di contenuti<sup>14</sup>.

#### **4.3.2 Servizi digitali e trasparenza**

Il Comune di Verona nel dicembre 2025 ha completato un percorso di trasformazione digitale che ha portato online tredici servizi comunali. Un servizio online è una procedura che il cittadino può completare direttamente dal sito del Comune, senza doversi recare agli sportelli, si tratta di pratiche come richieste, iscrizioni, segnalazioni, prenotazioni.

I servizi attivi sul sito del Comune sono i seguenti:

- Prenotazione di appuntamenti
- Richiesta di assistenza
- Segnalazione disservizi, chi nota un problema sul territorio, può segnalarlo direttamente online
- Richieste di accesso agli atti
- Permesso per passo carrabile
- Pubblicazione di matrimonio
- Iscrizione alla mensa scolastica

---

<sup>14</sup> Comune di Verona, (2025), *Dichiarazione di accessibilità*  
[https://form.agid.gov.it/c\\_1781/comune\\_di\\_verona/dichiarazione](https://form.agid.gov.it/c_1781/comune_di_verona/dichiarazione)

- Iscrizione all'asilo nido
- Iscrizione alla scuola dell'infanzia
- Iscrizione al trasporto scolastico
- Pagamento IMU con generazione del modello F24
- Domanda di agevolazione tributaria
- Iscrizione a corsi di formazione

Sono tutti servizi reperibili in una sezione dedicata del sito. Tutte le pratiche si avviano da computer o smartphone a qualsiasi ora, non servono telefonate né attese agli sportelli. Tutti i documenti si allegano digitalmente, le conferme arrivano per e-mail; chi dovesse preferire il contatto diretto può comunque prenotare un appuntamento e presentarsi in sede con un orario garantito.

Nella parte finale della *home page* si possono trovare dei link diretti per contattare il comune: attraverso la lettura di domande frequenti, richiesta di assistenza, un numero di telefono per chiamare direttamente, prenotazione di appuntamenti e infine la segnalazione di disservizi.

Il principio di trasparenza deve essere rispettato anche nelle informazioni o contenuti erogati sul sito web. La trasparenza si riferisce alla piena accessibilità delle informazioni relative all'organizzazione e alle attività che vengono erogate, con l'obiettivo di riuscire a promuovere forme di monitoraggio dell'effettività di funzioni istituzionali e sulla gestione delle risorse pubbliche.

Infatti, seguendo questo principio, all'interno del sito si trovano sezioni al cui interno si trovano disposizioni generali e atti di programmazione, l'articolazione degli uffici dell'ente, i bandi di gara e i contratti in atto, i bilanci preventivi e consuntivi, atti di concessione di sovvenzioni e contributi, pagamenti effettuati dall'ente, dati aggiuntivi e statistiche, devono inoltre essere pubblici i redditi dell'amministrazione comunale.

Inoltre, alla fine di ogni pagina del sito si può trovare un *widget* di *feedback* che consente all'utente di esprimere una valutazione immediata sulla chiarezza delle informazioni presenti nella pagina, attraverso un sistema di *rating* a stelle. Tale strumento permette una raccolta rapida e non invasiva di giudizi qualitativi, basata sulla percezione dell'esperienza di navigazione.

#### **4.4 Analisi dei social media**

La Giunta comunale ha approvato nel 2020 con la deliberazione n. 13 un documento nel quale sono state redatte le linee guida per la gestione dei profili del Comune sui social network.

Si specifica che il sito web rappresenta il principale strumento per la diffusione di informazioni e comunicazioni di interesse pubblico rivolte ai cittadini. Viene inoltre evidenziato che i contenuti condivisi sui social network non sostituiscono gli obblighi istituzionali e normativi di pubblicità e trasparenza, ma si affiancano ad essi per rendere più efficace l'attività comunicativa. Tali contenuti hanno la funzione di informare in modo ampio su iniziative, opportunità e attività, segnalare eventi e manifestazioni, diffondere notizie e messaggi di utilità pubblica e valorizzare il territorio.

L'attività sui social network è gestita dall'Ufficio Comunicazione e dall'Ufficio Stampa del Comune.

I canali social attivi sono quelli che si possono vedere nella *home page* del sito web ovvero Facebook, LinkedIn, Instagram, YouTube e Telegram; di seguito viene spiegato l'utilizzo di ogni singolo canale, con una scheda introduttiva e successivamente esempi pratici per poter comprendere il tipo di contenuti che popolano queste piattaforme.

#### 4.4.1 Facebook



**Figura 16** – Header profilo Facebook “Comune di Verona”. Fonte: *Profilo Facebook “Comune di Verona”, 2026.*

Numero followers: 6355;  
Tone of Voice: neutro e caldo;  
Target: fasce d’età 25-34 anni, 35-65 anni  
Formato contenuti: foto e video  
Tipologia di contenuti: informativi, educativi, di promozione e valorizzazione del territorio

La pagina Facebook del Comune di Verona conta 6355 followers<sup>15</sup>, nelle informazioni di contatto sono presenti i *link* diretti al profilo Instagram e al canale Telegram oltre al numero di telefono per contattare direttamente il Comune. Il primo esempio preso in considerazione rientra nella categoria di contenuti informativi (Fig. 17). Il tono utilizzato su questo social rimane istituzionale, chiaro per le informazioni di servizio, sull’aspetto educativo ci sono approcci di un tono più neutro verso il caldo, come l’esempio in figura 18.

---

<sup>15</sup> Dato al 25/01/2026.

Comune di Verona  
24 novembre 2025

Martedì 25 novembre iniziano le necessarie prove di carico sui ponti Catena, Risorgimento e della Vittoria.

Per consentire lo svolgimento in sicurezza di queste operazioni, è istituito un **divieto di transito temporaneo sia ai veicoli che ai pedoni**.

Ogni ponte sarà chiuso per una singola notte dalle 21 alle 6

**Calendario dettagliato:**

- Ponte Catena: chiuso nella notte tra martedì 25 e mercoledì 26 novembre
- Ponte Risorgimento: chiuso nella notte tra il mercoledì 26 e giovedì 27 novembre
- Ponte della Vittoria: chiuso nella notte tra giovedì 27 e venerdì 28 novembre

Si raccomanda di utilizzare percorsi alternativi.

**AVVISO VIABILITÀ**

**DIVIETO TEMPORANEO DI TRANSITO**  
dalle 21:00 alle 6:00

**PONTE CATENA**  
• tra martedì 25 e mercoledì 26 novembre

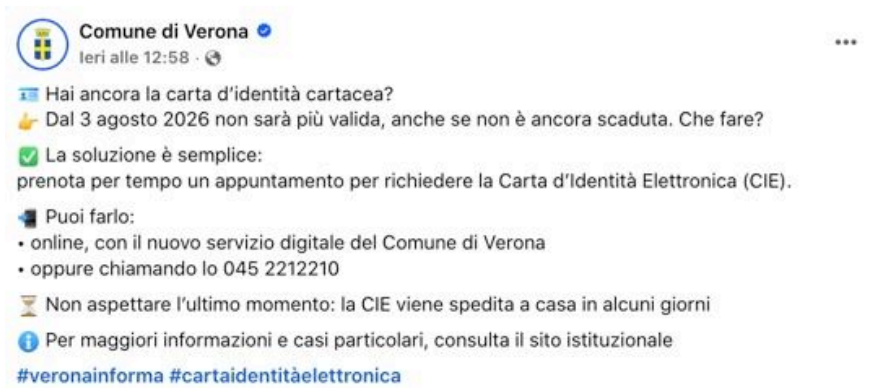
**PONTE RISORGIMENTO**  
• tra mercoledì 26 e giovedì 27 novembre

**PONTE DELLA VITTORIA**  
• tra giovedì 27 e venerdì 28 novembre

**CHIUSURA NOTTURNA A PEDONI E VEICOLI**

**Figura 17** – Avviso Viabilità. Fonte: *Profilo Facebook “Comune di Verona”, 24 novembre 2025.*

Tale post ha come finalità principale la comunicazione di un avviso di pubblica utilità relativo alla viabilità urbana; viene adottato uno stile chiaro e diretto, privo di elementi valutativi, infatti il lessico utilizzato è semplice e funzionale, orientato alla comprensione immediata delle informazioni essenziali, quali date, orari e luoghi interessati. L'immagine allegata sintetizza le principali informazioni, le quali vengono approfondite nella descrizione che l'ha accompagnata. Il *tone of voice*, in questo caso può essere considerato neutro e istituzionale.



**Figura 18** – Procedura Carta d'identità Elettronica (CIE). Fonte: *Profilo Facebook "Comune di Verona"*, 23 gennaio 2026.

Nella figura 18 viene riportato un post di tipo informativo con una componente orientata all'azione: l'obiettivo principale è quello di informare i cittadini sulla cessazione della validità della carta d'identità cartacea e fornire indicazioni pratiche su come richiedere quella elettronica (CIE). L'immagine correlata utilizza una grafica illustrata e un linguaggio visivo di tipo narrativo, con vignette che simulano un dialogo tra cittadini e operatore. Gli *hashtag* utilizzati sembrano voler rafforzare l'identità istituzionale dell'ente all'interno della piattaforma. In questo caso il tone of voice è amichevole, poiché viene inserite una vignetta che ritrae un contesto colloquiale.

Per quanto riguarda un esempio di contenuto educativo postato dal Comune si fa riferimento al post Facebook riportato in figura 19.



Comune di Verona  
31 dic 2025 •

🚫 Anche quest'anno il Comune di Verona promuove la campagna di sensibilizzazione "Rinuncia ai botti".

Manifesti diffusi in tutta la città, insieme a comunicazioni sui social e sui totem digitali, invitano tutti – soprattutto i più giovani – a scegliere modi di festeggiare più sicuri e rispettosi.

I forti rumori provocati dai botti:

- 🐾 spaventano gli animali, mettendone a rischio la sicurezza
- 🧓👶 creano disagi alle persone più fragili, come anziani, bambini o chi vive situazioni di vulnerabilità
- 🌍 sono nocivi per l'ambiente, lasciando residui difficili da smaltire

🌟🌟 Festeggiare può essere un momento di gioia condivisa, senza rumori che spaventino o danneggino.

Scegli alternative che rispettino tutti: luci, musica e momenti speciali con amici e affetti. La festa più autentica è quella che protegge ciò che conta davvero.

📌 Ricorda: ai sensi dell'art. 30 bis del Regolamento di Polizia Locale del Comune di Verona, chi utilizza botti o petardi, nei casi previsti, incorre in una sanzione di 200 euro.

#rinunciaaibotti #veronainforma



**Figura 19** – Campagna di sensibilizzazione “Rinuncia ai botti” Fonte: *Profilo Facebook “Comune di Verona”*, 31 dicembre 2025.

A differenza dei contenuti precedenti, questo messaggio mira principalmente alla sensibilizzazione di comportamenti e atteggiamenti, promuovendo pratiche più responsabili e rispettose durante le celebrazioni. La scelta di rappresentare nell'immagine un momento di socialità e divertimento, anziché immagini esplicite, rafforza l'approccio educativo del messaggio, che non si basa sulla paura ma su un'alternativa responsabile.

I contenuti pubblicati sulla pagina Facebook dell'ente sono generalmente riproposti anche sul profilo Instagram; su quest'ultima piattaforma, tuttavia, si registra una maggiore attività nella pubblicazione di diversi formati: *stories* e *reels*.

## 4.4.2 Instagram



**Figura 20** – Header profilo Instagram “Comune di Verona”. Fonte: *Profilo Instagram “Comune di Verona”*, 2026.

Numero followers: 15,7 mila<sup>16</sup>

Tone of Voice: neutro, caldo

Target: fascia d’età 18-25 anni

Formato contenuti: foto, video, caroselli

Tipologia di contenuti: informativi,

educativi, di promozione e

valorizzazione del territorio

Il profilo Instagram del Comune di Verona conta 15,7 mila *followers*, è gestito dall’Ufficio Stampa del Comune, come specificato nelle prime righe di descrizione del profilo: risulta essere un modo per seguire il principio di trasparenza e rendere pubbliche tutte le informazioni necessarie.

Il tone of voice di tale social è neutro e caldo così da riuscire a conciliare autorevolezza istituzionale e vicinanza ai cittadini vista la tipologia dei contenuti pubblicati; è neutro perché utilizza un linguaggio chiaro e caldo per la scelta della terminologia e della premura di valorizzare eventi e valori.

<sup>16</sup> Dato al 04/02/2026



**Figura 21** – Apertura straordinaria di tutti i musei. Fonte: *Profilo Instagram “Comune di Verona”, 4 gennaio 2026.*

Il post rientra nella categoria di contenuti per la promozione e la valorizzazione del territorio; non si limita a informare su un evento ma promuove attivamente la fruizione del patrimonio culturale cittadini, incentivando la partecipazione durante un periodo festivo. Un elemento rilevante è la collaborazione tra due enti pubblici evidenziata dalla natura del post condiviso<sup>17</sup> tra il Comune e i Musei Civici; il post condiviso permette di ampliare la visibilità del contenuto riuscendo a raggiungere le *community* di entrambi gli account.

<sup>17</sup> Nella modalità post condiviso il contenuto risulta pubblico sia sulla pagina del Comune di Verona sia su quella dei Musei Civici di Verona (IMUV).



**Figura 22** – Apertura Mercatini di Natale Verona 2025.  
Fonte: *Profilo Instagram “Comune di Verona”, 6 dicembre 2025.*

Una tipologia di contenuto molto utilizzato sono i video sottoforma di *reel* (Fig. 22), in questo caso si tratta della presentazione dei Mercatini di Natale 2025 a Verona fatta dal sindaco in carica Damiano Tommasi, quindi si tratta di un contenuto per la promozione e valorizzazione del territorio. Si nota un significativo elemento di accessibilità ossia la presenza di sottotitoli, consentendo la fruizione del contenuto anche senza l'audio favorendo l'accesso alle informazioni.



**Figura 23** – Intervista al Sindaco. Fonte: *Profilo Instagram* “Comune di Verona”, pubblicazione: 14:30 11 gennaio 2026.

Le storie Instagram sono un altro modo di divulgazione dei contenuti che permette visibilità continua e tempestività nella trasmissione di informazioni. Nel caso qui riportato (Fig. 23), rappresenta anche un esempio di comunicazione crossmediale: attraverso la condivisione di un articolo del quotidiano L’Arena, la storia viene utilizzata come canale di rimando verso un ulteriore contenuto informativo approfondito sul sito web ufficiale del giornale. La presenza del link cliccabile “Leggi l’articolo completo” svolge una funzione centrale collegando due ambienti mediali differenti: il formato breve della storia Instagram e la struttura di articolo dell’informazione giornalistica online.

Facebook e Instagram sono piattaforme che vengono usate, si potrebbe affermare, in simbiosi: i contenuti che vengono pubblicati su Instagram vengono ripresi su Facebook e viceversa. Questa scelta potrebbe essere dettata dal fatto che sono due piattaforme molto simili, la loro caratteristica primaria è quella di poter pubblicare foto e video, con delle didascalie e con la possibilità di commentare. La scelta di utilizzare entrambe le piattaforme potrebbe essere dettata dal fatto che Facebook e Instagram, al 2023, siano tra i social media più usati in Italia,

considerando la fascia di utenti 16-64 anni<sup>18</sup>. Anche se propongono più o meno le stesse funzionalità possono richiamare pubblici di diverse generazioni dato che sono stati inventati in anni diversi.

In generale, i contenuti Facebook e Instagram evidenziano una strategia comunicativa coerente e riconoscibile, orientata alla chiarezza informativa, trasparenza e valorizzazione. I due canali, pur adattandosi alle specificità delle rispettive piattaforme, mantengono un'identità visiva e narrativa, rafforzata anche dalle grafiche costanti come, ad esempio, l'uso ricorrente del colore blu, richiamo diretto ai colori della città. Questa coerenza sostiene il rimando tra contenuti e piattaforme, favorendo una strategia di comunicazione *omnichannel*.

#### 4.4.3 YouTube



**Figura 24** – Header profilo YouTube “Comune di Verona”.

Fonte: *Profilo YouTube “Comune di Verona”, 2026.*

Numero iscritti: 4,2 mila<sup>19</sup>

Tone of Voice: neutro, freddo, istituzionale, burocratico

Formato contenuti: video

Tipologia di contenuti: informativi, promozione e valorizzazione del territorio.

Per quanto riguarda YouTube, il Comune di Verona ha deciso di attivare 4 canali differenti: quello principale è gestito dall'Ufficio Stampa, “Comune di Verona - Ufficio Stampa”; il secondo canale riporta tutte le dirette dei Consigli comunali, “Comune di Verona - Consiglio”; il terzo raccoglie tutte le sedute delle Commissioni Consiliari, “Comune di Verona - Commissioni Consiliari”;

<sup>18</sup> Fonte: ricerca realizzata nel 2023 da *We Are Social* in collaborazione con Meltwater <https://wearesocial.com/it/blog/2024/02/digital-2024-i-dati-italiani/>

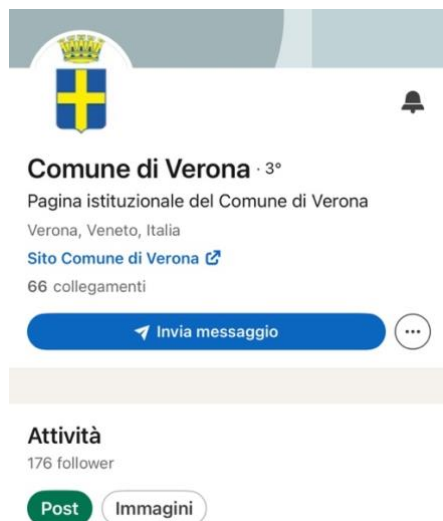
<sup>19</sup> Dato al 04/02/2026.

il quarto e ultimo divulga le registrazioni dei Consigli di Circoscrizione “Comune di Verona - Consigli di Circoscrizione”.

In tutti i canali nella descrizione principale viene notificato che si tratta del profilo ufficiale e sono inseriti tutti i link alle altre piattaforme social attive, inoltre vi è un link con rimando alla Social Media Policy. Il canale più popolato e visitato è quello riguardante l'Ufficio Stampa, esso riporta interventi istituzionali e discorsi ufficiali dell'amministrazione; vi sono approfondimenti su eventi e iniziative locali, come celebrazioni, interventi culturali o momenti pubblici organizzati dalla città; sono presenti playlist dedicate a raccolte tematiche che spiegano servizi comunali o progetti. Il tone of voice di questi canali risulta essere prevalentemente istituzionale e freddo dato che si pubblicano video riguardanti i consigli amministrativi e le conferenze stampa nelle quali il tono è formale e burocratico.

YouTube, grazie alla possibilità di caricare video di lunga durata, si configura come una piattaforma particolarmente adatta alla diffusione di contenuti estesi. In linea con il principio di trasparenza il Comune utilizza questo canale per pubblicare integralmente le registrazioni dei consigli comunali, consiliari o di circoscrizione, rendendo accessibili ai cittadini momenti decisionali o di dibattito. La pubblicazione completa delle sedute consente una fruizione non mediata delle informazioni e rafforza il rapporto di fiducia tra istituzione e comunità.

#### 4.4.4 LinkedIn



Numero collegamenti: 66<sup>20</sup>

Tone of Voice: neutro, professionale, istituzionale

Target: chiunque sia alla ricerca di lavoro

Formato contenuti: testi, immagini

Tipologia di contenuti: informativi


**Figura 25** – Header profilo LinkedIn “Comune di Verona”. Fonte: *Profilo LinkedIn “Comune di Verona”, 2026*.


Il Comune di Verona ha attivo anche un profilo LinkedIn, meno attivo degli altri profili ma che rispecchia la natura della piattaforma pubblicando l’attivazione di selezioni del personale (Fig. 26).

Qui il tone of voice è istituzionale e professionale, il linguaggio è più formale per riuscire a mantenere la serietà che viene trasmessa attraverso i contenuti di carattere professionale per nuovi posti di lavoro.


---


<sup>20</sup> Dati al 06/02/2026.



**Comune di Verona** · Già segui  
 Pagina istituzionale del Comune di Verona  
 2m · 🌐


 SELEZIONE UNICA PER FUNZIONARI TECNICI

Il [Comune di Vicenza - Pagina ufficiale](#), in collaborazione con i [Comune di Padova](#), e [Comune di Verona](#), ha indetto una Selezione Unica per Esami per la formazione di un Elenco di Idonei per assunzioni tramite successivi interPELLI.


 **Il profilo**  
 Funzionario Tecnico - Area dei Funzionari e dell'Elevata Qualificazione

 **Presentazione delle domande: tempi e modalità**  
 Apertura: 19 novembre 2025  
 Chiusura: 19 dicembre 2025, ore 23:59  
 La presentazione delle domande è esclusivamente per via telematica tramite la compilazione del format sul Portale Unico di Reclutamento InPA  
<https://lnkd.in/dtQmfDne>

 Informazioni sul sito del Comune di Verona:  
<https://lnkd.in/dKAyDTTc>



**Selezione unica di personale per i Comuni di Verona, Padova e Vicenza**  
comune.verona.it

 8 3 diffusioni post

**Figura 26** – Selezione unica per funzionari tecnici. Fonte: *Profilo LinkedIn “Comune di Verona”*, dicembre 2025.

Il post ha una chiara finalità di promozione di opportunità lavorative sfruttando LinkedIn come canale coerente per intercettare professionisti qualificati e diffondere bandi pubblici in modo rapido e mirato. La forma del post è schematica scandita da emoji che aiutano la leggibilità e guidano l’attenzione sui punti chiave; inoltre sono presenti link esterni che rimandano al portale InPA e al sito del Comune facilitando l’accesso diretto alle informazioni operative.

#### 4.4.5 Telegram



Numero iscritti: 18.088<sup>21</sup>

Tone of Voice: neutro, istituzionale

Formato contenuti: testi, immagini

Tipologia di contenuti: informativi

**Figura 27** – Header profilo Telegram “Comune di Verona”. Fonte: *Profilo Telegram “Comune di Verona”, 2026.*

L'ultimo dei canali social media attivato dal Comune è Telegram, canale che conta più di 18.000<sup>22</sup> iscritti e fornisce ogni giorno novità e aggiornamenti. Attraverso questo mezzo, gli utenti possono ricevere notifiche in tempo reale su avvisi, bandi, modifiche alla viabilità, iniziative, eventi migliorando la tempestività e l'efficacia della comunicazione istituzionale; una comunicazione molto utile è quella che viene

<sup>21</sup> Dati al 06/02/2026.

<sup>22</sup> Il canale Telegram del Comune di Verona è il secondo più seguito in Italia, preceduto solamente dal canale del Comune di Bologna, lo riporta un articolo di Veronaoggi.it.

Cambazzu G., 23 gennaio 2023, *Primo dei comuni del Veneto e secondo in Italia dopo Bologna: è il canale Telegram del comune di Verona, seguito da quasi 14mila persone.*

<https://www.veronaoggi.it/verona/telegram-comune-verona-primoposto-veneto-secondo-italia-26-gennaio-2023/>

fatta regolarmente sulla presenza di controlli della velocità, indicando le postazioni fisse e quelle mobili. La natura diretta e istantanea di Telegram favorisce l'accesso immediato alle informazioni, rafforzando il legame tra ente e cittadini.

Qui il tone of voice si presenta diretto, informativo, neutro dato che i contenuti pubblicati sono informazioni di pubblica utilità.

#### **4.4.6 Engagement e interazioni**

Parlare di engagement nella comunicazione social delle Pubbliche Amministrazioni è rilevante perché l'obiettivo finale dovrebbe non solo essere quello della diffusione unidirezionale di informazioni, ma costruzione di una relazione attiva con i cittadini. *Like*, commenti, condivisioni e interazioni più in generale rappresentano indicatori della capacità dell'ente di intercettare e far accrescere l'attenzione, stimolando interesse dell'utente.

Per quanto riguarda il Comune di Verona c'è da dire che per i vari canali attivati ci sono diversi approcci: su Telegram sono attivati messaggi solamente da parte dell'amministratore, mantenendo l'idea di uno spazio che funga da "bacheca digitale"; su Instagram e Facebook i commenti sono attivati e non manca l'espressione degli utenti attraverso i *like*; YouTube raccoglie molte visualizzazioni ma i commenti non rimangono molto attivi.

Per i commenti dei canali social del Comune veronese è stata dedicata attenzione nella Social Media Policy realizzata dal Comune; secondo quest'ultima, vengono espressamente vietati dal documento:

- contenuti con toni denigratori, diffamatori, ingannevoli, allarmistici, violenti, volgari, minacciosi, offensivi, discriminatori e, comunque, inappropriati o irrispettosi, di qualsiasi genere;
- contenuti osceni o pornografici o *link* ad essi riconducibili, di qualsiasi genere o, comunque, tali da offendere la morale comune o la sensibilità degli utenti;
- contenuti che possono tendere a compromettere la sicurezza informatica;
- contenuti illeciti o di incitamento a compiere attività illecite;
- contenuti che costituiscano, in qualsiasi modo, violazione della vigente normativa, anche riguardo al rispetto della dignità personale, dei diritti umani e dei principi di libertà e uguaglianza ovvero che ledano il decoro delle istituzioni;
- le apologie o enfaticizzazione di superiorità di ideologie politiche, religiose, etniche;

- qualsiasi forma di spam o, comunque, contenuti inseriti ripetutamente al fine di disturbare o provocare;
- contenuti, inclusi i link, di natura pubblicitaria o promozionale di prodotti, servizi o, comunque, attività commerciali o che costituiscano promozione di interesse privati, fatti salvi i casi in cui si siano stipulati con il Comune di Verona contratti di sponsorizzazione in conformità alla vigente normativa in materia;
- contenuti che non riguardano il territorio del Comune di Verona o la Pubblica Amministrazione in genere e/o non attinenti rispetto alle attività istituzionali del Comune di Verona;
- contenuti che violino il diritto d'autore o l'utilizzo non autorizzato di marchi registrati o che, comunque, violino l'interesse di una proprietà legale o di terzi;
- contenuti non attinenti rispetto ai contenuti pubblicati dal Comune di Verona;
- l'inserimento di qualsiasi dato personale di terzi ai sensi della vigente normativa in materia (caselle di posta elettronica, numeri di telefono, numeri di conto corrente, codici fiscali, indirizzi, dati economici e così via), o altre forme di violazione della privacy o elementi che potrebbero consentire l'identificazione di persone.

Di conseguenza il Comune si riserva il diritto di non rispondere e/o rimuovere qualsiasi contenuto che venga ritenuto lesivo o contrario alla Policy o di qualsiasi normativa applicabile.

#### **4.5 Confronto con comuni di altre province del Veneto**

Effettuare un confronto fra comuni veneti comparabili per numero di abitanti può essere utile per capire cosa funziona e cosa no, usare il confronto come benchmark per le proprie azioni comunicative.

I comuni delle province venete con più abitanti sono in ordine Verona, Venezia e Padova, ciascuno con più o meno lo stesso numero di abitanti, rispettivamente 255.000, 249.000 e 208.000; di seguito (Tab. 3), vengono riportati tutti i canali social attivati da ciascun Comune delle province venete, si può notare come i comuni più popolati abbiano il numero più elevato di canali attivati.

Comune	Facebook	Instagram	YouTube	X	Telegram	LinkedIn	Threads
Belluno	10.5591	-	683	2.879	-	-	-
Padova	91.531	49.700	2,27k	5.439	-	8.000	5.169
Treviso	25.261	15.000	864	6.372	-	-	-
Venezia	115.250	107.000	3,1k	50.661	-	-	-
Verona	6.666	15.800	4,2k	-	18.088	66	-
Vicenza	51.446	28.600	2,19k	6.125	7.344	-	-
Rovigo	9.436	3.309	544	-	-	-	-

**Tabella 3** – Canali social attivati e rispettivo numero di followers. Dati al 06/02/2026.

Per quanto riguarda i siti web ufficiali di tutti i comuni si può constatare che hanno tutti lo stesso stile e approccio comunicativo, questo perché seguono le nuove direttive ministeriali.

Un confronto considerando i due enti comunali più popolati del veneto è interessante per capire quali risorse comunicative sono state attivate e in che modo vengono utilizzate, tenendo presente anche il numero di followers per riuscire a comprendere quale strategia o canale possano essere migliori.

<b>Comune di Padova</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facebook: tipologia di contenuti uguali a Instagram, principalmente informativi;</li> <li>- Instagram: storie in evidenza raggruppate per area tematica (es. eventi, cantieri, avvisi);</li> <li>- YouTube: video istituzionali, attivazione di un podcast, rubrica sulla mobilità della città;</li> <li>- X: contenuti informativi e istituzionali;</li> <li>- LinkedIn: pubblicazione di bandi per posizioni lavorative;</li> <li>- Threads: contenuti informativi e istituzionali, non aggiornati frequentemente;</li> </ul>
-----------------------------	--

<p><b>Comune di Vicenza</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facebook: contenuti di tipo informativo, istituzionale, educativo, grafiche che riprendono lo stile del sito web</li> <li>- Instagram: stesse funzionalità di Facebook;</li> <li>- YouTube: video su iniziative ed eventi della città rubriche sulla valorizzazione del territorio (es. “Le nuove botteghe e attività storiche”);</li> <li>- X: contenuti informativi e istituzionali, eventi e cerimonie ufficiali</li> <li>- Telegram: stesso utilizzo di X.</li> </ul>
-------------------------------------	--

Emerge che Padova mostra una comunicazione più strutturata e multiformato, cercando di confermare la propria presenza su più canali di comunicazione possibili, in diverse modalità; la scelta comunicativa di Vicenza si avvicina molto a quella del Comune di Verona, cercando di privilegiare l’uniformità dei contenuti fra i diversi canali.

Un’analisi più approfondita dei singoli canali digitali attivati risulta utile non solo per rilevare il numero di follower o la presenza sulle piattaforme, ma per riuscire a comprendere le logiche di utilizzo e il grado di specializzazione dei contenuti. Approfondire questi aspetti può permettere di valutare se l’elevato numero di follower corrisponda a una reale efficacia comunicativa o se canali meno presidiati risultino più funzionali in relazione agli obiettivi dell’ente. Tali osservazioni consentono di individuare buone pratiche replicabili e criticità utili a orientare future strategie di comunicazione.

## **CAPITOLO 5 – UNA COMUNICAZIONE PUBBLICA DIGITALE EFFICACE**

Si approfondisce il ruolo della comunicazione pubblica nel contesto digitale contemporaneo delineando le dinamiche di coinvolgimento dei cittadini, la gestione e la pianificazione dei contenuti. Partendo dall'analisi delle opportunità offerte dai media digitali in termini di partecipazione ed e-democracy, viene messo in luce come le PA siano chiamate a ridefinire strumenti e approcci comunicativi tenendo in considerazione il contesto contemporaneo e le nuove risorse che esso può offrire.

Si conclude con una proposta di linee guida per la redazione di un piano di comunicazione riassumendo tutti i fattori e gli elementi che sono stati analizzati all'interno della tesi, prendendo come riferimento il piano di comunicazione di una città veneta.

### **5.1 Coinvolgimento dei cittadini e partecipazione attiva**

L'eccezionalità del digitale (De Kerckhove 2002, cit. in Riva, 2022) risiede nella capacità di rendere disponibile una migliore qualità e una maggiore quantità di dati e informazioni per tutti, il fatto di fondarsi sull'interattività permette di far diventare ogni utente un potenziale produttore di informazioni.

Sulla base di questi elementi si può riuscire a comprendere il potenziale democratico dei media digitali, Claudio Riva evidenzia due aspetti principali:

- i media digitali permettono la diversificazione delle fonti di informazione, dando modo agli individui di accedere a fonti indipendenti alternative;
- essi permettono a un numero sempre maggiore di individui e gruppi di partecipare direttamente alle informazioni e conoscenze aumentando così il grado di pluralismo delle società contemporanee.

Infatti, in ambito digitale, forme di partecipazione emergono anche attraverso l'aggregazione spontanea di informazioni e segnalazioni prodotte dai cittadini all'interno di gruppi sui social media. In particolare, piattaforme come Facebook o Telegram favoriscono la creazione di comunità online in cui gli utenti condividono esperienze, criticità e bisogni, contribuendo alla circolazione di informazioni di interesse pubblico. Prendendo in considerazione l'esempio dell'ente locale trattato in questa tesi, il Comune

di Verona, si può notare come Facebook sia popolato da pagine di gruppi informali nelle quali vengono divulgati eventi, segnalazioni oppure informazioni utili che possono riguardare i quartieri; alcuni esempi sono le pagine Facebook “Sei di Verona se.” con 42.256 membri, “Verona per tutti: proposte, segnalazioni ed eventi” con 8819 membri, “SEI DI VERONA SE...” con 25.608 membri.

È proprio sul principio della condivisione, caratterizzante il digitale, che gruppi o comunità possono dare vita a nuove reti, diventando rilevanti dal punto di vista sociale, culturale e politico. Come riportato da Riva (2022) si tratta del tema della cittadinanza digitale, la quale diventa un ampio insieme di opportunità, offerte dalle nuove tecnologiche, per rivitalizzare la relazione tra istituzioni e cittadini, condividendo le responsabilità delle scelte e della gestione della cosa pubblica. È innegabile che i media digitali siano strumenti che permettono di ampliare gli spazi di discussione e formazione delle pubbliche opinioni o diffusione di informazioni.

Considerando questo contesto alcuni studiosi hanno coniato il termine *e-democracy*, espressione usata per indicare il coinvolgimento dei cittadini nei processi decisionali democratici tramite l'applicazione delle nuove tecnologie digitali. Utilizzare le nuove tecnologia potrebbe diventare un'opportunità, tramite piattaforme di partecipazione online che permettono di sondare, comprendere, individuare problemi o soluzioni ma anche di esprimere una scelta tra opzioni, argomenti, temi e interessi, tramite un voto.

Erkii Liikaneen (Lovari, Masini, 2008), Commissario Europeo per la Società dell'Informazione dal 1999 al 2004 ha affermato che,

*l'e-democracy* oltre a permettere la partecipazione attiva di cittadini e associazioni alla vita politica e istituzionale, può garantire una maggiore apertura ed una maggiore trasparenza nelle decisioni di un governo. Internet, infatti, può essere usata dai cittadini per osservare i propri governanti, esattamente come può essere usata da chi governa per osservare i propri cittadini.

A livello locale, ad esempio, un Comune potrebbe utilizzare piattaforme digitali, o aprire dei vanali dedicati, per consultazioni pubbliche, bilanci partecipativi o raccolta di segnalazioni, consentendo ai cittadini di contribuire attivamente ai processi decisionali, migliorando la trasparenza delle politiche pubbliche. In quest'ottica di *e-democracy* non ci

si dovrebbe limitare alla diffusione di informazioni ma anche riuscire a creare una comunicazione pubblica orientata all'ascolto, al coinvolgimento e alla partecipazione.

Per una pubblica amministrazione l'ascolto dei propri cittadini diventa una risorsa essenziale, attraverso la raccolta e l'analisi di feedback e segnalazioni di vario genere, l'amministrazione può interpretare in modo più profondo bisogni e aspettative. In questi termini il fattore "empatia" diventa fondamentale; l'empatia è definita da Petrocelli (2024) come «la capacità di usare i dati per comprendere e anticipare i bisogni dei cittadini, diventa un nuovo modo di intere l'azione amministrativa, utilizzando tecnologie e dati che diventano canali di ascolto attivo delle esigenze, delle intenzioni, delle preferenze dei cittadini».

Secondo l'articolo redatto da Forum PA, l'empatia delle PA si divide in tre tipologie:

1. empatia cognitiva, la PA si mette a disposizione dei cittadini e passa ad azioni concrete, come comunicare i vantaggi e le possibilità connessi con le decisioni amministrative, disegnando i servizi in modo che i destinatari possano comprendere il modo in cui saranno in grado di rispondere alle loro esigenze;
2. empatia emotiva, riguarda l'esplorazione dei sentimenti, in particolare paure e incertezze che le persone manifestano; questa esplorazione potrebbe essere fatta tramite indagini che riportino le emozioni provate da un utente durante una procedura amministrativa, evidenziando i momenti più critici del processo;
3. empatia esperienziale, è la capacità di usare i dati per indirizzare servizi in modo che riesca ad anticipare i bisogni o risolvere problemi potenziali prima che si manifestino.

Diventa quindi fondamentale l'organizzazione delle informazioni ottenute dai cittadini, se tali informazioni vengono ordinate e rese pubbliche all'interno dell'ente possono essere un'enorme risorsa, offrendo all'ufficio una leva in più per individuare eventuali carenze e apportare eventuali migliorie.

Un altro fattore molto importante, oltre all'ascolto e al coinvolgimento, le pubbliche amministrazioni hanno il dovere di rendere accessibili i propri canali comunicativi e conseguentemente i propri contenuti. L'accessibilità diventa una componente essenziale della comunicazione pubblica, soprattutto nell'era digitale, poiché solo contenuti realmente accessibili consentono effettivi coinvolgimento e partecipazione.

Nel Vademecum di Linee guida per i siti web della PA viene specificato che per garantire un livello minimo di accessibilità dei propri contenuti, gli Enti devono:

- fornire agli utenti le istruzioni per facilitare l'accesso e l'utilizzo dei propri servizi e contenuti erogati sui social media;
- prevedere delle alternative equivalenti per i contenuti non testuali e multisensoriali;
- seguire alcuni accorgimenti per la personalizzazione dell'aspetto grafico della propria pagina, soprattutto sui siti di social media utilizzati.

Quando si considerano i cittadini, le loro esigenze e il loro possibile coinvolgimento, non si può non parlare di *digital divide*. Il *digital divide* è definito da Alù e Longo (2020) «il divario che c'è tra chi ha accesso, adeguato, e internet e chi non ce l'ha, a tutto ciò ne deriva un'esclusione dai vantaggi della cosiddetta società digitale».

Il digital divide rappresenta una delle principali sfide per la comunicazione pubblica contemporanea, poiché incide sulla possibilità dei cittadini di accedere alle informazioni e servizi offerti dalle istituzioni.

Una comunicazione pubblica efficace dovrebbe tenere conto delle diseguaglianze tecnologiche e di competenze digitali, adottando strategie inclusive e multicanale per riuscire a garantire il diritto d'informazione e favorire una partecipazione realmente equa.

## **5.2 Content management per gli enti locali**

Il content management, o gestione dei contenuti, consiste in un insieme di processi, strategie e strumenti impiegati per produrre, organizzare, pubblicare, archiviare e diffondere contenuti digitali in maniera strutturata ed efficiente (Redazione Digital4Marketing, 2025); non riguarda solo testi o immagini, ma abbraccia l'intero ciclo di vita del contenuto, dalla sua ideazione fino alla distribuzione e analisi delle performance. In generale, fare content management significa garantire che le informazioni siano accessibili, aggiornate, coerenti e pertinenti per il pubblico di riferimento, così da riuscire ad ottimizzare la comunicazione interna ed esterna.

Nel contesto degli enti locali, il content management rappresenta una funzione strategica per fare comunicazione pubblica; la gestione dei contenuti richiede pianificazione e, considerando l'ottica multicanale, i contenuti devono essere progettati per essere coerenti e sempre aggiornati sui diversi strumenti digitali dell'ente.

Gli strumenti che possono essere utilizzati per creare, organizzare e distribuire contenuti digitali prendono il nome di *Content Management System (CMS)*; esse sono piattaforme software che consentono alle aziende di gestire in modo centralizzato tutti i contenuti digitali senza necessità di particolari conoscenze di programmazione, questo sistema implica strategie editoriali, flussi di lavoro ottimizzati e un'organizzazione strutturata di risorse informative.

Secondo l'articolo di *Digital4Marketing*<sup>23</sup>, il *content management* ha due principali vantaggi: il primo è il miglioramento della produttività, avere una strategia ben strutturata permette di evitare contenuti duplicati, disorganizzati o persi in archivi di difficile consultazione; il secondo è la personalizzazione dell'esperienza dell'utente, infatti i sistemi odierni offrono strumenti avanzati per la personalizzazione, grazie all'analisi dei dati si possono creare contenuti su misura per le diverse tipologie di utenti.

Sul sito AGID, nella sezione di Docs Italia, la scelta di CMS, come previsto dagli articoli 68 e 69 del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD), dovrebbe principalmente riguardare software a riuso oppure open source<sup>24</sup>; esiste un catalogo di software per le PA nel quale è possibile trovare software già utilizzati da altre amministrazioni o pubblicare le soluzioni sviluppate in proprio. Di seguito vengono elencati i principali software CMS utilizzati dalle PA:

- OpenCity Italia – Sito web comunale, con il quale si possono raccogliere feedback degli utenti sulla chiarezza informativa delle pagine del sito, gestione collaborativa dei contenuti (bozze, *workflow* di pubblicazione, *versioning*), interfacce redattore per la modifica e creazione rapida di contenuti;

---

<sup>23</sup> Trattasi di una rubrica inserita all'interno di Network360, il principale network italiano di testate e portali B2B focalizzati sulla trasformazione digitale e sull'innovazione imprenditoriale; la sua finalità è quella di promuovere e diffondere la cultura digitale e manageriale tra le imprese e le pubbliche amministrazioni del Paese.

<sup>24</sup> Per software a "riuso" si intende un software già realizzato e messo immediatamente a disposizione; la dicitura software *open source* intende che il codice del software è pubblico e accessibile, rendendo possibile a chi lo utilizza di studiarlo, modificarlo e adattarlo a seconda delle proprie esigenze.

- Wordpress e Dupral, piattaforme che permettono di creare pagine e contenuti tramite un'interfaccia grafica, organizzare testi, immagini e documenti, gestire utenti e ruoli diversi degli admin, inoltre consentono di supportare una gestione multicanale integrandosi con social media e newsletter;
- PEC Parser, dedicato all'elaborazione di messaggi di posta elettronica certificata, ricevute PEC e posta ordinaria;
- Globa Leaks, software di *whistleblowing* libero e open-source che permette a tutti di creare e mantenere una piattaforma di segnalazione sicura;
- Io-Comune – Il sito AGID per Comuni ed Enti Pubblici, è un gestore di contenuti e site builder, crea con semplicità il nuovo sito del proprio Comune o Ente Pubblico conforme alle nuove linee guida AGID, accessibile a tutti.

Accanto a CMS per la gestione di contenuti le PA possono avvalersi di software dedicati all'analisi dei dati, l'integrazione con quest'ultimi consente di valutare l'efficacia delle proprie strategie comunicativa e riuscire ad orientare le decisioni in modo più consapevole e rispondente ai bisogni cittadini.

Il *content management* nelle pubbliche amministrazioni si può dire non si limiti alla gestione tecnica dei contenuti, ma incide direttamente sulle dinamiche di costruzione dell'agenda pubblica, per questo motivo occorre tenere presente l'ipotesi sociologica dell'agenda setting.

L'ipotesi di agenda setting si basa sul fatto che i media non suggeriscano cosa pensare ma intorno a cosa pensare, fornire all'audience argomenti e materie di discussione (Stella, 2022); l'effetto di agenda setting si realizza su due piani: da un lato i media informativi presentando i contenuti che hanno selezionato segnalano indirettamente ciò che ritengono importante, dall'altro impongono un certo ordine di priorità.

Di conseguenza, anche per le PA la selezione e la visibilità attribuita ai vari contenuti istituzionali contribuiscono a orientare l'attenzione dei cittadini su certi temi. La gestione strategica dei contenuti diventa così uno strumento attraverso cui le PA influenzano le priorità del dibattito pubblico, in modo trasparente e coerente con le proprie funzioni istituzionali.

Considerando questo quadro, per un ente locale diventa fondamentale saper individuare e valorizzare elementi salienti per la propria comunità di riferimento.

Attraverso una gestione consapevole dei contenuti, l'amministrazione può riuscire a dare visibilità alle tematiche maggiormente rilevanti per il territorio, rispondendo ai bisogni informativi dei cittadini. Nel 2004, grazie al Sindaco del tempo Giovanni Zanotto, è stato redatto un case history sul Comune di Verona anche con lo scopo di riuscire a definire le necessità dei cittadini; viene redatto un capitolo nel quale, grazie all'attivazione di canali di ascolto, si riassume un'agenda setting cittadini con le tematiche salienti per i cittadini del Comune veronese, come ad esempio il trasporto pubblico, i servizi per i bambini, pulizia della città, spazi per i giovani, iniziative culturali, traffico cittadino, ambienti e verde pubblico ecc.

La capacità di individuare e selezionare la priorità dei contenuti non rappresenta solo una scelta comunicativa ma anche di responsabilità istituzionale, volto anche a rafforzare il legame tra amministrazione e comunità.

### **5.3 Linee guida per la redazione del piano di comunicazione di un ente locale**

Nel contesto digitale delineato fino ad ora, risulta fondamentale per le PA, e in particolar modo per gli enti locali, strutturare in modo consapevole e strategico le attività di comunicazione.

Il presente paragrafo si propone di delineare alcune linee guida per la redazione di un piano di comunicazione completo, basato anche su tutto quello che è stato raccolto in tale elaborato.

Come linea guida di base, un buon piano di comunicazione dovrebbe suddividersi nelle quattro fasi delineate da Favaretto: una prima fase di analisi, la fase di strategica, la fase operativa e la fase di valutazione e verifica; tali fasi sono state ampiamente trattate nel secondo capitolo, qui si propone una linea guida di come possa essere strutturato un buon documento che viene poi reso pubblico a tutta la cittadinanza che tratti di tutte le fasi.

Come esempio viene preso di riferimento il piano di comunicazione 2021-2023 del Comune di Rovigo, redatto dal Servizio Comunicazione & Relazioni con il pubblico, unica provincia veneta che presenta pubblicamente un piano di comunicazione strutturato.

Tale documento presenta una prima parte nella quale viene fatta un'introduzione sul contesto politico e sociale per poi passare successivamente alla presentazione del tema

di fondo dell'intero piano comunicativo, nel caso del Comune di Rovigo è accorciare le distanze tra cittadini e amministrazione. Individuare un tema di fondo può consentire all'ente di dare coerenza e riconoscibilità alle proprie azioni comunicative, può orientare la scelta dei contenuti, del linguaggio e dei canali da utilizzare; ovviamente devono essere accompagnati da una ricerca basata su dati empirici, anche dopo l'ascolto delle esigenze dei cittadini.

Può essere utile inserire una *mind map* (Fig. 23) all'interno del piano per offrire una panoramica immediata delle linee guida e facilita la comprensione condivisa degli obiettivi e delle azioni, favorendo un'integrazione degli attori coinvolti nel processo comunicativo.



**Figura 23** – Mind Map Comune di Rovigo. Fonte: *Servizio di Comunicazione & Relazioni con il Pubblico*, 2021.

Questa mind map illustra in modo sintetico la strategica del piano di comunicazione del Comune di Rovigo, attraverso la rappresentazione di aree chiave, quali il nuovo portale istituzionale, i nuovi social media, l'ascolto cittadino e la gestione interna dei servizi di

comunicazione, emergono le priorità e gli strumenti con cui l'ente intende migliorare la relazione e il dialogo con la comunità.

Una parte del piano dovrebbe essere dedicata all'esposizione delle normative riguardo la comunicazione pubblica, con l'individuazione specifica delle strutture e dei servizi coinvolti, dei ruoli e delle responsabilità interne; queste specificazioni possono essere molto utili sia esternamente, quindi per far conoscere ai cittadini questo ambito, ma anche internamente, per riuscire a trasmettere a tutto l'organo organizzativo le funzioni della comunicazione pubblica.

Inoltre, si dovrebbero inserire tutti i ruoli e le relative funzioni di chi si occuperà di seguire la comunicazione.

Internamente può essere utile anche l'inserimento di un calendario editoriale nel quale vengono indicate tutte le tipologie di contenuti che si ha intenzione di pubblicare e i relativi canali.

Il piano di comunicazione deve prevedere un'analisi dello scenario territoriale nonché ad analisi fatte sul target dei cittadini e sul tipo di utenti per ogni canale comunicativo.

Successivamente a questa fase devono essere individuati i migliori canali comunicazione da attivare, con la relativa giustificazione delle scelte fatte.

La decisione di intraprendere percorsi su canali digitali comporta essere precisi e allegare al piano anche la Social Media Policy del proprio Comune.

Una sezione particolarmente rilevante concerne la descrizione dei progetti e delle iniziative di comunicazione, sia istituzionali sia tematiche, che contribuiscono a rafforzare l'identità dell'ente e la qualità dei servizi offerti.

La parte finale deve essere dedicata alla valutazione e alla verifica, nella quale vengono presentate le tecniche utilizzate o che verranno adottate.

In un contesto in cui la digitalizzazione è sempre più centrale e permea anche la comunicazione pubblica, la quale non può svincolarsi da un approccio *data-driven*.

Le recenti tecnologie di analisi dei dati permettono di monitorare costantemente l'andamento delle campagne, valutano le reazioni e l'orientamento del sentiment, di conseguenza si riuscirà a modificare la propria strategia di comunicazione sulla base dei dati raccolti.

Come indicato dall'articolo di Culture Digitali, *Strumenti di Analisi de Dati per la Comunicazione Istituzionale* (n.d.), gli strumenti disponibili si dividono principalmente in tre categorie:

1. strumenti di monitoraggio social, piattaforme come Hootsuite, Brandwatch o Sprout Social permettono di analizzare le conversazioni online, misurare la sentiment analysis e tracciare le performance di contenuti social;
2. strumenti di *web analytics* che offrono dettagli sul traffico dei siti istituzionali, il comportamento degli utenti e le conversioni, essenziali per valutare l'impatto delle iniziative digitali;
3. strumenti di *data visualization*, trasformano dati complessi in *dashboard* interattive, facilitando la comprensione e la condivisione dei risultati con *stakeholder* interni ed esterni.

Inoltre, Zanotto (2004) evidenzia come «la valutazione e il controllo sono funzioni esercitabili solo se si costruisce a monte un quadro di regole e strategie certe e chiare e se si costruisce una modalità di condivisione da parte di tutti gli operatori coinvolti».

Un piano di comunicazione elaborato e reso pubblico da una PA rappresenta uno strumento fondamentale di trasparenza a dialogo verso i cittadini.

Rendere esplicite strategie e modalità comunicative consente di rafforzare la fiducia nella relazione tra istituzioni e comunità, offrendo ai cittadini una chiave di lettura chiara dell'azione amministrativa. Redigere un piano di comunicazione può contribuire a chiarire i ruoli e le responsabilità tra le diverse unità organizzative; il piano può rappresentare uno strumento di orientamento e di supporto migliorando l'efficacia dell'azione amministrativa.

## CONCLUSIONE

La presente tesi si è proposta di indagare la trasformazione che ha interessato la comunicazione pubblica nell'era digitale, analizzando come il passaggio da un modello unidirezionale a uno "reticolare" abbia ridefinito le strategie comunicative.

Attraverso l'analisi teoria e il caso studio del Comune di Verona, è emerso come la digitalizzazione non sia un semplice processo tecnico, ma una sfida volta a garantire trasparenza, accessibilità e partecipazione.

Si è evidenziato come il quadro normativo, partendo dalla Legge 150/2000, abbia posto le basi per una comunicazione strutturata intesa come servizio di pubblica utilità. Ciò nonostante, è nel contesto dei social media e dell'*e-Government* che la comunicazione pubblica esterna non è più solo una diffusione di atti, ma ascolto costante e gestione della relazione con il cittadino, che diventa nodo attivo del processo cittadino e si aspetta di ricevere un certo tipo di informazioni. Il concetto di trasparenza deve essere inteso non solo come obbligo di legge ma come valore etico volto ridurre le asimmetrie informative.

Si è inteso quanto sia importante creare un piano di comunicazione e quanto esso sia un passaggio fondamentale per una comunicazione strategica ed efficiente. Attraverso il piano di comunicazione si riesce a mantenere coerenza e la propria identità, permette di ottimizzare le risorse e riuscire ad avere un quadro di analisi completo per capire quali sono i punti di forza e le criticità per poter migliorare.

Lo studio dei canali digitali attivati dal Comune di Verona, e la successiva comparazione con altri enti comunali del Veneto, ha permesso di osservare concretamente l'applicazione di queste dinamiche. L'utilizzo di molteplici canali, dal sito web istituzionali ai profili social media, dimostra la necessità per un ente locali di presidiare diversi spazi digitali per riuscire a intercettare pubblici differenti, garantendo trasparenza, coerenza e istituzionalità del contenuto. Particolarmente importante risultano l'impronta e il linguaggio scelti, di fatti diventa essenziale adottare registri chiari e inclusivi, condizioni necessarie per costruire quel legame fiduciario necessario ai processi democratici.

Appare chiaro come la comunicazione pubblica abbia bisogno dell'integrazione delle nuove tecnologie come l'intelligenza artificiale per analisi e redazione dei contenuti, insieme ad una pianificazione strategica rigorosa e strutturata sulla base del piano di

comunicazione. La sfida per gli enti pubblici sarà quella di continuare ad innovare, investendo sulla formazione di nuove figure professionali capaci di gestire la complessità digitale e le risorse che porta con sé; ovviamente bisogna tenere sempre presente l'utente finale e le sue necessità non dimenticandosi di porre il cittadino al centro della propria azione comunicativa.

Per la pubblica amministrazione investire nel digitale non rappresenta più un'opzione o un semplice adeguamento, bensì un imperativo strategico. Investire in strategie digitali permette all'ente pubblico, attraverso piattaforme accessibili e una presenza consapevole sui nuovi media, di abbattere le barriere tra istituzione e cittadino.

Destinare risorse alla comunicazione digitale, alla formazione di figure professionali specializzate significa garantire al cittadino il diritto a un'informazione tempestiva, chiara e bidirezionale; è in questo investimento che risiede la chiave per costruire una pubblica amministrazione moderna, capace di rispondere alle sfide del futuro ponendo il cittadino al centro di ogni processo comunicativo e rendendolo più partecipe alla realtà pubblica.

## BIBLIOGRAFIA

AGICOM. (2025). *Osservatorio annuale sul sistema dell'informazione*, Servizio studi e analisi tecniche.

AGID. (2020). *Linee guida per la promozione dei servizi digitali*.

Baù A., Bonini P. (2018). *Social media per la pubblica amministrazione*. Apogeo Editore.

Braccioni G. (2023). Social network e pubblica amministrazione: criticità e best practice. *Rivista Italiana di Informatica e Diritto*, 2, 219-239.

De Biase M., Micheletti S., Sestito R. (2022). La digitalizzazione della Pubblica Amministrazione. *Consiglio Nazionale delle Ricerche*, 1-15.

Di Costanzo F. (2017). *PA social: viaggio nell'Italia della nuova comunicazione tra lavoro, servizi e innovazione*. Franco Angeli.

Ducci G. (2021). Alcuni nodi della comunicazione pubblica digitale di fronte alla pandemia. Le regioni italiane su Facebook durante il lockdown. *Mediascapes journal*, 18, 141-160.

Favaretto M.P. (2020). *La strategia di comunicazione dell'era post digitale*, Libreriauniversitaria.it.

Foglio A. (2006). *Il marketing pubblico. Il marketing dello Stato, degli enti locali, degli enti pubblici nazionali e territoriali*. Franco Angeli.

Formez PA. (2011). Vademecum Pubblica Amministrazione e social media. *Linee guida per i siti web della PA*.

Giglietto F., Lovari A. (2013). Amministrazioni pubbliche e gestione degli eventi critici attraverso i social media: il caso di #firenzeneve. *Mediascapes Journal*, 1, 98-116.

Guarnaccia E., Alù A. (2021). Social network e comunicazione pubblica 2.0 tra lacune normative e usi applicativi configurabili nella prassi. *European Review of Digital Administration & Law – Erdal*, 2, 217-238.

Iacono N. (2015). *E-government – Progetto PerformancePA*. Formez PA.

La Spina A. (2007). La comunicazione pubblica, *Nuova Informazione Bibliografica*, 3, 499-518.

Lovari A. (2019). Social media e pubblica amministrazione tra diritti e doveri: una prospettiva sociologica. *Rivista Italiana di Informatica e Diritto*, 1, 87-95.

- Lovari A. (2022). Le ibridazioni della comunicazione pubblica. Percorsi di ricerca e pratiche comunicative tra digitalizzazione e crisi pandemica. *Mediascapes journal*, 19, 16-35.
- Lovari A., Masini M. (2010). *Comunicazione pubblica 2.0. Tecnologie, linguaggi, formati*. Franco Angeli.
- Lovari A., Righetti N. (2020). La comunicazione pubblica della salute tra infodemia e fake news: il ruolo della pagina Facebook del Ministero della Salute nella sfida social al Covid-19. *Mediascapes Journal*, 15, 156-173.
- Mancini P. (2002). *Manuale di comunicazione pubblica*. Editori Laterza.
- Mandato M. (2018). La partecipazione politica attraverso internet: recenti riflessioni sulla democrazia elettronica. *NOMOS*, 1, 1-20.
- Molino N. (2017). *Della reputazione. La comunicazione post media della pubblica amministrazione*. Algra Editore.
- Montagnani E. (2021). La comunicazione pubblica on-line e la digitalizzazione delle Pubbliche amministrazioni tra pandemia e infodemia: quali prospettive future?. *Rivista Italia di Informatica e Diritto*, 1, 103-137.
- Pasquier M. (2017). *Comunicazione pubblica e istituzionale. Nel rapporto tra Ente pubblico e cittadino nell'era moderna*. Giampiero Casagrande Editore.
- Petrocelli M., Rinaldi L., Rollin A. (2023). Rischi e opportunità per la Pa nell'era dell'intelligenza artificiale. *Rivista Italiana di Public Management*, 6, pp. 18-45.
- Pietrangelo M. (2017). *La lingua della comunicazione pubblica al tempo di internet. Profili giuridici*, Edizioni Scientifiche Italiane.
- Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per l'Informazione e l'Editoria. (2025). *Indicazioni metodologiche per la formulazione dei programmi di comunicazione*.
- Priulla G. (2008). *La comunicazione delle pubbliche amministrazioni*. Edizioni Laterza.
- Regione Autonoma Friuli-Venezia Giulia. (2019). *Piano di comunicazione 2019-2023*.
- Riva C., Ciofalo G., Degli Esposti P., Stella R. (2022). *Sociologia dei media*. UTET Università, 142-237.
- Salomoni M. (2020). *Comunicare con i social. Dall'identità al piano editoriale, dall'ascolto all'interazione*. Editrice Bibliografica.
- Vellutino D. (2018). *L'italiano istituzionale per la comunicazione pubblica*. Il Mulino.

Zanotto P. (2004). *Verona: la comunicazione al servizio dei cittadini e dello sviluppo*. Franco Angeli.

## SITOGRAFIA

Agenda Digitale. (2020). *Il marketing è strategico per la PA, ecco perché e come fare*.  
<https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/non-solo-business-ecco-perche-il-marketing-e-strategico-per-la-pa-e-come-realizzarlo/#:~:text=Possiamo%20classificare%20%20tipologie%20di,marketing%20del%20l'Ente%20appunto>

Agenda Digitale. (2020). *Cos'è il digital divide, nuova discriminazione sociale e culturale*.  
<https://www.agendadigitale.eu/infrastrutture/il-digital-divide-culturale-e-una-nuova-discriminazione-sociale/>

Agenzia per la Rappresentanza Negoziabile delle Pubbliche Amministrazioni. (n.d.). *Legge 9 maggio 2025 n.69 (GU 109 del 13 maggio 2025)*  
<https://www.aranagenzia.it/download/legge-9-maggio-2025-n-69-gu-109-del-13-maggio-2025-conversione-in-legge-con-modificazioni-del-d-l-14-marzo-2025-n-25-recante-disposizioni-urgenti-in-materia-di-reclutamento-e-funzionalita-de/>

AGID + Team Digitale. (n.d.). *Temi per Content Management System (CMS)*.  
<https://docs.italia.it/italia/designers-italia/design-comuni-docs/it/versions-corrente/modello-sito-comunale/temi-cms.html>

AGID + Team Digitale. (n.d.). *Definisci il piano di comunicazione o le linee guida in breve*  
<https://docs.italia.it/italia/designers-italia/lg-comunicazione-docs/it/stabile/doc/piano-comunicazione.html#:~:text=Il%20piano%20di%20comunicazione%20%20C3%A8,temporale%20che%20ti%20dovrai%20prefissare>

AGID. (2023). *Strumento 5 – Intelligenza Artificiale nella Pubblica Amministrazione*  
<https://www.agid.gov.it/it/agenzia/piano-triennale/strumenti/strumento-5>

Argomentando. (2024). *Differenza tra media tradizionali e new media*.  
<https://www.argomentando.it/differenza-tra-media-tradizionali-e-new-media/#:~:text=Differenze%20principali%20tra%20media%20tradizionali%20e%20new%20media&text=Media%20tradizionali:%20la%20fruizione%20avviene,contenuti%2C%20creando%20una%20comunicazione%20bidirezionale>

Brocceri F. (2023). *Come fare un piano di comunicazione: fasi, esempi pratici e PDF*  
<https://www.fabiobrocceri.it/come-fare-un-piano-di-comunicazione-fasi-esempio-pratico-pdf/#:~:text=7%20Il%20monitoraggio,al%20cliente%20una%20determinata%20azione>

Carollo A. (2015). *Customer experience: l'ultima frontiera della competitività*.  
<https://blog.imginternet.com/marketing/customer-experience-lultima-frontiera-della-competitivita.kl>

Cocco R., (2024), *PA amica dei cittadini: l'esempio virtuoso di app IO e la sfida dell'inclusività* <https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/pa-amica-dei-cittadini-lesempio-virtuoso-di-app-io-e-la-sfida-dellinclusivita/>

Comune di Verona. (n.d.). *Comune di Verona*. <https://www.comune.verona.it/>

Comune di Verona. (n.d.). *Policy esterna. Linee guida per la gestione dei profili del comune di Verona sui social network*.  
[https://www.comune.verona.it/content/download/11080/238121/file/Social\\_Media\\_Policy.pdf](https://www.comune.verona.it/content/download/11080/238121/file/Social_Media_Policy.pdf)

Ufficio Statistica Comune di Verona. (2025). *Customer satisfaction URP*  
<https://www.comune.verona.it/Amministrazione/Documenti-e-dati/Documenti-tecnici-di-supperto/Customer-satisfaction-URP-Ufficio-relazioni-con-il-pubblico>

Culture digitali, (n.d.), *Strumenti di Analisi de Dati per la Comunicazione Istituzionale*  
<https://culturedigitali.eu/notizie/strumenti-di-analisi-dei-dati-per-la-comunicazione-istituzionale/>

Dara V., (2019), *Perché conta e com'è fatto un buon piano editoriale per PA sui social*  
<https://www.insidemarketing.it/piano-editoriale-per-pa-sui-social-consigli/>

Dell'Acquila, G. (2025), *Com'è cambiata col digitale la comunicazione istituzionale*  
[https://www.giuseppedellaquila.it/come-cambiata-col-digitale-la-comunicazione-istituzionale/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.giuseppedellaquila.it/come-cambiata-col-digitale-la-comunicazione-istituzionale/?utm_source=chatgpt.com)

Fondazione RCM. (n.d.). *Fondazione RCM. La rete. La partecipazione*  
<https://www.fondazionercm.it/>

ForumPA Digital 360. (2020). *Comunicazione in emergenza: il ruolo della PA per un'informazione certificata.* <https://www.forumpa.it/open-government/comunicazione-pubblica/comunicazione-in-emergenza-il-ruolo-della-pa-per-uninformazione-certificata/>

ForumPA Digital 360. (2020). *PA, cittadini e digital experience: cosa emerge dall'indagine di FPA e Adobe* <https://www.forumpa.it/pa-digitale/pa-cittadini-e-digital-experience-cosa-emerge-dallindagine-di-fpa-e-adobe/>

ForumPA Digital 360. (2023). *Social listening nella PA: come bilanciare cultura del dato e tutela della privacy.* [https://www.forumpa.it/pa-digitale/social-listening-nella-pa-come-bilanciare-cultura-del-dato-e-tutela-della-privacy-il-digital-talk-di-fpa-e-istat/?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.forumpa.it/pa-digitale/social-listening-nella-pa-come-bilanciare-cultura-del-dato-e-tutela-della-privacy-il-digital-talk-di-fpa-e-istat/?utm_source=chatgpt.com)

Garante per la protezione dei dati personali. (n.d.). *Trasparenza amministrativa (sui siti web della PA)* <https://www.garanteprivacy.it/temi/pubblica-amministrazione-e-trasparenza/trasparenza-amministrativa>

Gatto A. (2021). *8 tipi di Tone of Voice aziendale e come sceglierlo*  
<https://antonellagatto.it/tipologie-tone-of-voice-aziendale-come-scegliere/>

Inside marketing. (2019). *Perché conta e com'è fatto un buon piano editoriale per PA sui social*. <https://www.insidemarketing.it/piano-editoriale-per-pa-sui-social-consigli/>

Inside marketing. (n.d.). *Piano editorial*  
<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/piano-editoriale/>

Inside Marketing. (n.d.). *Significato di tone of voice*  
<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/tone-of-voice/>

Inside Marketing, (n.d.), *User experience*  
<https://www.insidemarketing.it/glossario/definizione/user-experience/>

Iorio E., (2020), *Comunicazione in emergenza: il ruolo della PA per un'informazione certificata* <https://www.forumpa.it/open-government/comunicazione-pubblica/comunicazione-in-emergenza-il-ruolo-della-pa-per-uninformazione-certificata/>

Marella A. (2020). *Il marketing è strategico per la PA, ecco perché e come fare*.  
<https://www.agendadigitale.eu/cittadinanza-digitale/non-solo-business-ecco-perche-il-marketing-e-strategico-per-la-pa-e-come-realizzarlo/#:~:text=Possiamo%20classificare%20%20tipologie%20di,marketing%20del%20Ente%20appunto>

Marketing Espresso. (2022). *Piano Editoriale & Calendarion Editoriale: quali sono le differenze?* <https://blog.marketing-espresso.com/piano-editoriale-calendario-editoriale-differenze/#:~:text=FAQ-,Quali%20sono%20le%20principali%20differenze%20tra%20PED%20e%20CED?,sulle%20loro%20differenze%20principali%20%F0%9F%91%87>

Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale. (n.d.). *Legge 150/2000*  
[https://www.esteri.it/it/sportello\\_info/normativa/legge\\_150/](https://www.esteri.it/it/sportello_info/normativa/legge_150/)

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. (n.d.). *Accesso Civico generalizzato*  
<https://www.lavoro.gov.it/amministrazione-trasparente/altri-contenuti/pagine/accesso-civico-generalizzato>

Osservatorio Socialis. (2014). *Gli italiani e la trasparenza della Pubblica Amministrazione*  
<https://www.osservatoriosocialis.it/gli-italiani-e-la-trasparenza-della-pubblica-amministrazione/>

Parole Ostili. (n.d.). *Il Manifesto della comunicazione non ostile per la Pubblica Amministrazione*. <https://www.paroleostili.it/pubblica-amministrazione>

Petrellese G., (2017), *Pubblica amministrazione e innovazione digitale: alcuni casi di successo* <https://www.insidemarketing.it/pubblica-amministrazione-innovazione-digitale-casi-successo/>

Petrocelli M. (2024). *La PA empatica nell'era Post-digitale* <https://www.forumpa.it/pa-digitale/la-pa-empatica-nellera-post-digitale/#:~:text=L'empatia%20%C3%A8%20coniugabile%20in,potenziali%20prima%20che%20si%20manifestino>

Redazione FPA, (2020), *Legge 150 del 2000: cosa prevede la prima legge quadro sulla comunicazione pubblica* <https://www.forumpa.it/open-government/legge-150-del-2000-cosa-prevede-la-prima-e-a-tuttoggi-unica-legge-quadro-sulla-comunicazione-pubblica/>

Treccani Enciclopedia Online. (n.d.). *E-government*.  
<https://www.treccani.it/enciclopedia/e-government/>