

"Fra schermi e schermaglie": le sfide del visual nello storytelling istituzionale

Gea Ducci, Alessandro Lovari, Lucia D'Ambrosi¹

"Between screens and skirmishes": the challenges of visual in institutional storytelling. *In the evolution of models and practices of public sector communication, it becomes increasingly important for municipalities to live with awareness the current hybrid and convergent medial ecosystem. Public sector organizations have developed their presence in online spaces, enriching their interface with citizens opening new "digital screens" (eg: apps, instant messaging, social media), communication environments where the visual dimension is prevalent; more recently, they experiment strategies and techniques of visual storytelling. Based on the literature on public sector communication and on the institutional uses of social media, this article presents an exploratory and qualitative study, conducted through the analysis of social media channels of selected Italian municipalities, supported by in-depth interviews with institutional communication responsible officers. The study aims at investigating the impact of visual storytelling strategies and techniques adopted in their organizations.*

Keyword: public communication, institutional visual storytelling, social media, storytelling, institutional communication.

Introduzione

Il presente contributo intende offrire alcune riflessioni sulle tendenze evolutive della comunicazione pubblica in Italia, focalizzando in particolare l'attenzione sull'adozione pionieristica da parte di alcune amministrazioni italiane, di nuove tecniche e strumenti di comunicazione digitale caratterizzati prevalentemente dalla componente visiva, fra cui il *visual storytelling*.

Già presente in altri ambiti, come la *corporate communication* e la comunicazione politica, esso rappresenta una modalità comunicativa inedita per le pubbliche amministrazioni che da tempo hanno intrapreso un cammino di innovazione costante delle proprie strategie comunicative, parallelamente ad un processo di rinnovamento, modernizzazione e digitalizzazione degli apparati burocratici, cercando di uscire da una condizione di autoreferenzialità per diventare amministrazioni maggiormente aperte e vicine ai cittadini, condivise e partecipate (Arena 1995 e 1997; Faccioli 2000 e 2008).

¹ L'articolo è il frutto del lavoro congiunto dei tre autori; la stesura dell'introduzione e dei paragrafi 1 e 2 è da attribuire a Gea Ducci, dei paragrafi 3 e 5 a Lucia D'Ambrosi, dei paragrafi 4, 6 e delle conclusioni ad Alessandro Lovari.

Si ringraziano tutti i professionisti coinvolti nelle interviste in profondità, per il prezioso contributo e la piena disponibilità a raccontare la propria realtà e modus operandi, nonché per l'interesse mostrato nei confronti della ricerca.

Acquisire competenze comunicative nell'uso dei media digitali nella società connessa (Ducci 2017), è diventata una sfida che anche la PA italiana tenta di affrontare quotidianamente, con modalità, tempi e impatti diversi nei molteplici settori e contesti in cui essa si articola (D'Ambrosi 2019; Faccioli 2016; Lovari 2013 e 2017; Materassi 2017; Solito 2018). Si è ritenuto pertanto opportuno cercare di comprendere in che modo e con quale visione le amministrazioni comunali italiane stanno incrementando l'impiego di immagini e video nella cura della comunicazione istituzionale attraverso le piattaforme social più utilizzate dai cittadini (come Facebook, Instagram, YouTube).

Al riguardo, in questo contributo si illustra una ricerca esplorativa di stampo qualitativo che ha visto il coinvolgimento di sei amministrazioni comunali italiane preselezionate come casi significativi nel panorama nazionale. La ricerca è stata condotta attraverso l'analisi delle pagine social istituzionali e lo svolgimento di interviste in profondità ai responsabili delle attività di informazione e comunicazione istituzionale delle amministrazioni interessate, al fine di cogliere il loro punto di vista sul significato dello storytelling in ambito pubblico, sul ricorso a video e immagini per sviluppare un maggiore *engagement* dei cittadini, sulle opportunità ma anche i limiti e i vincoli che emergono nell'affrontare questa nuova sfida comunicativa per le istituzioni. Il frame teorico in cui la ricerca si iscrive comprende riferimenti alla letteratura nazionale e internazionale che ha affrontato alcuni aspetti cruciali della comunicazione pubblica, la sua evoluzione in senso digitale e il concetto di storytelling, con specifico riferimento al visual storytelling e al suo possibile impiego nel settore pubblico.

1. La comunicazione della PA negli ambienti digitali e l'uso dei social media: alcuni punti chiave

La comunicazione pubblica e, nella fattispecie, la comunicazione promossa dalle pubbliche amministrazioni, è stata riconosciuta e legittimata nel nostro Paese come disciplina autonoma e ambito professionale specifico fin dagli anni Novanta. In quanto disciplina *in progress* che segue il mutamento del contesto socio-culturale, organizzativo e tecnologico (Faccioli 2000 e 2008), in trent'anni ha conosciuto momenti di maggiore o minore valorizzazione, ma senza dubbio negli ultimi anni è entrata in una nuova fase di sviluppo di respiro internazionale,

come dimostra l'aumento del numero di studiosi e di pubblicazioni scientifiche dedicati alla "Public Sector Communication" (Canel e Luhoma-aho 2019; Bessières 2018).

Questa rinnovata attenzione verso una comunicazione del settore pubblico intesa fin dagli albori come comunicazione di interesse generale (Arena 1995; Grandi 2007; Ducci 2007 e 2009; Faccioli 2008; Mancini 2002; Rolando 2014; Rovinetti 2010; Solito 2004; Zémor 2008), fondamentale per garantire il diritto del cittadino alla trasparenza, alla partecipazione, all'informazione e al dialogo costante con la PA, un dovere delle istituzioni da mettere in atto secondo una cultura del servizio (Faccioli 2000), è strettamente connessa all'impulso che la digitalizzazione e l'avvento del web sociale e partecipativo (dal web 2.0 in poi) hanno impresso al complessivo sistema di comunicazione delle organizzazioni pubbliche.

I media digitali e sociali hanno avuto un forte impatto sul modo di comunicare del settore pubblico. La PA si è trovata in breve tempo di fronte a cittadini sempre più connessi (Boccia Artieri 2012; Ito 2008; Lovari 2013) che nelle piattaforme social e partecipative si sono trasformati da semplici destinatari di informazioni, a prosumers, produttori e consumatori di contenuti. In questa profonda trasformazione che avviene in un ecosistema mediale performativo, sempre più ibrido e convergente (Boccia Artieri 2012; Jenkins 2013; van Dijck e Poell 2013), si è innescato un processo di crescente disintermediazione che da un lato favorisce un rapporto più diretto fra PA e cittadini, bypassando i media tradizionali, dall'altro espone le amministrazioni pubbliche alla responsabilità e al controllo da parte dei cittadini (in modo positivo e negativo) molto più che in passato. Cittadini attivi e connessi in rete possono infatti esercitare un ruolo importante nel complesso circuito comunicativo, anche nell'affrontare argomenti di interesse generale, riguardanti ad esempio la gestione dei beni comuni (Chadwick 2013; Coleman e Shane 2008; D'Ambrosi 2012; Lovari 2013; Papacharissi 2010).

Tutto ciò ha spinto la PA ad attrezzarsi, in modo da acquisire competenze di comunicazione digitale e social adeguate per essere maggiormente in sincronia con la società (Antonioni e Ducci 2016; Lovari e Piredda 2017) e con il mutato

contesto normativo che da anni spinge verso una maggiore digitalizzazione dei flussi informativi e delle interfacce per la relazione dei cittadini, anche in chiave di *spending review* (Ducci 2017; Lovari 2013).

Al contempo il bisogno di acquisire competenze comunicative digitali che vadano a integrarsi con quelle tradizionali appare oggi sempre più diffuso nei diversi settori della PA in cui l'attività di comunicazione tende a "esondare" oltre i tradizionali confini e a diventare sempre più "ubiqua" (Solito 2014 e 2018).

In particolare, la domesticazione delle avanzate tecnologie della comunicazione e, nello specifico, l'adozione dei social media (creazione e gestione di pagine social istituzionali) ha rilevanti conseguenze sull'impianto complessivo dell'area comunicazione, su strategie e criteri gestionali delle attività comunicative previste dalla normativa vigente (Ducci 2016 e 2017; Materassi 2017). Si sta producendo in particolare un impatto significativo sulla distinzione di compiti e funzioni e sul riconoscimento delle professioni in questo campo. Essere presenti negli attuali ambienti digitali con efficacia comporta infatti una gestione strategica e integrata delle modalità con cui generare, diffondere e condividere contenuti, ma anche ascoltare e dialogare con cittadini e stakeholders, al fine di migliorare il funzionamento complessivo dell'organizzazione, la qualità dei servizi erogati e favorire una maggiore partecipazione dei cittadini alla gestione dei beni comuni (Massoli e D'Ambrosi 2014; Bartoletti e Faccioli 2013).

In tal senso, mantenere una netta distinzione fra le attività di informazione rivolta ai media e quelle di comunicazione rivolte al cittadino (distinzione riconosciuta dalla normativa sulla comunicazione pubblica in Italia²) sembra

² La lg. 150/2000, Legge quadro sulle attività di informazione e comunicazione nella PA, ha coronato un percorso decennale di sviluppo e riconoscimento della comunicazione come leva strategica per il governo delle amministrazioni, rendendola obbligo istituzionale e parte integrante del processo di riforma, rinnovamento e innovazione tecnologica della PA italiana (specie in senso digitale). La norma ha distinto al suo interno due ambiti fondamentali: l'informazione e la comunicazione, riconoscendone specifiche strutture, con finalità, compiti e profili professionali dedicati, precisando la distinzione fra comunicazione istituzionale (affidati a Uffici per le Relazioni con il Pubblico per quanto riguarda le attività di comunicazione e Ufficio stampa per quanto riguarda l'informazione e il rapporto con i media), dalla comunicazione di tipo politico-istituzionale (espressa nella figura del Portavoce, legato al vertice politico dell'ente). In particolar modo i profili sono stati delineati con i decreti attuativi della legge (D.P.R. n.422, del 21 settembre 2001 e Direttiva Ministeriale del 7 febbraio 2002). L'applicazione della normativa è poi avvenuta a macchia di leopardo e in modo piuttosto diversificato nelle pubbliche amministrazioni del paese, dando luogo a diversi livelli di sviluppo della comunicazione nei vari settori e organizzazioni della PA (Ducci 2016 e 2017; Faccioli 2008 e 2013; Lovari 2013 e 2017; Materassi 2017; Solito 2014 e 2018). Nell'ambito della recente riforma del settore pubblico del 2016, i nuovi contratti collettivi nazionali di lavoro (CCNL) che disciplinano le professioni nel comparto pubblico, riconoscono i seguenti profili: per l'area informazione il "giornalista pubblico e per l'area comunicazione, lo "specialista della comunicazione pubblica", sostanzialmente in linea con quanto previsto

risultare non più attuale, in quanto si tratta di attività che tendono a intrecciarsi, confluire e ibridarsi nei nuovi spazi digitali. Questa trasformazione è strettamente legata al processo di disintermediazione che ha investito da tempo il mondo dell'informazione (Sorrentino 2008 e 2015; Splendore 2017). Attualmente è in corso un dibattito molto acceso fra i professionisti (specie fra comunicatori pubblici da un lato e capi uffici stampa, o giornalisti pubblici, dall'altro) e stanno emergendo proposte incentrate sul rinnovamento delle tradizionali strutture (Ufficio per le relazioni con il pubblico, Ufficio stampa e Portavoce) che vanno a sottolineare l'esigenza di una loro maggiore integrazione: spesso infatti nella gestione della presenza di una pubblica amministrazione negli spazi digitali, si verificano quelle che metaforicamente possiamo definire "schermaglie", giochi di forza incentrati sull'attribuzione di ambiti di competenza specifici che presentano confini sempre più incerti fra informare e comunicare, fra comunicazione apolitica, *bi-partisan*, e comunicazione politica, *partisan*, dell'istituzione pubblica (Bessières 2018; Canel e Luoma-aho 2019; Lovari 2018; Solito 2018).

Per quanto riguarda in generale la domesticazione dei media sociali da parte del settore pubblico, riprendendo l'articolazione in fasi proposta da Mergel e Bretscheinder (2013) (Lovari 2013), si può ritenere che la PA italiana abbia superato il periodo dell'"intraprendenza e sperimentazione" - caratterizzata da una situazione piuttosto caotica, dovuta a una pluralità di versioni di presenze istituzionali sul web da parte di una stessa amministrazione -, e abbia ormai raggiunto un certo livello di maturità e consapevolezza, anche se tale sviluppo si presenta di fatto a diverse velocità nel Paese e si configura, come sempre, a macchia di leopardo: le amministrazioni hanno da tempo avviato un processo di razionalizzazione della loro presenza sul web attraversando la fase dell'*Order from chaos* (Ordine dal caso) (ibidem), per cui la gestione della comunicazione in rete diventa più organica al fine di rendere la PA online maggiormente riconoscibile e accessibile da parte dei cittadini connessi.

Alcune amministrazioni sono entrate recentemente in una fase più avanzata, che consiste nella istituzionalizzazione (o pre-istituzionalizzazione) dell'uso dei social media, per cui questi ultimi sono integrati nella progettazione strategica

dalla legge 150 del 2000. La gestione dei social media istituzionali viene attribuita in gran parte alla struttura di comunicazione.

della comunicazione dell'ente, pur non essendoci ancora una normativa che ne riconosca in modo chiaro e definitivo il ruolo di strumenti di comunicazione istituzionale a tutti gli effetti (Lovari 2019). Ciò comporta l'adozione di policy dedicate contenenti le regole con cui cittadini e istituzioni possono generare, diffondere contenuti e dialogare all'interno delle pagine social ufficiali di un'organizzazione pubblica (criteri di reciprocità) (Ducci 2016 e 2017; Lovari 2013 e 2019).

Abitare dunque il nuovo ecosistema mediale sempre più ibrido e convergente (Boccia Artieri 2012; Chadwick 2013; Jenkins 2013), significa per le pubbliche amministrazioni, presidiare pagine dedicate non solo per fornire informazioni, ma anche per costruire e mantenere relazioni, in modo consapevole (Ducci 2017) e conversazionale (Lovari 2013) con i propri cittadini e, più in generale, con tutti i suoi interlocutori (altre istituzioni, imprese, organizzazioni non profit, ecc.). Le piattaforme social di fatto rappresentano nuovi spazi in cui estendere e potenziare le attività di comunicazione istituzionale riconosciute da tempo come essenziali per costruire un rapporto di fiducia fra istituzioni e cittadini, secondo criteri di apoliticità, imparzialità e parità di accesso. I social media possono dunque essere utilizzati come strumenti per riconnettere le istituzioni ai cittadini (Zavattaro e Sementelli 2014) e supportare il raggiungimento di obiettivi comunicativi e istituzionali (Ducci 2017; Lovari e Valentini 2020), quali: attuare la trasparenza e *l'accountability*; gestire le situazioni di crisi ed emergenze; informare su servizi, attività, eventi e comunicare in forma dialogica con i cittadini, singoli e associati; praticare l'ascolto e monitorare la soddisfazione dei cittadini (*customer satisfaction*); supportare i processi partecipativi; mantenere le relazioni con i media; migliorare la comunicazione interna; svolgere azioni di *branding* dell'istituzione o del territorio di riferimento.

I social media implicano dunque l'adozione di nuove e diverse forme comunicative, la conoscenza di specifici linguaggi che le organizzazioni pubbliche dovrebbero saper maneggiare evitando propaganda e retorica dell'innovazione, principali cause di un aumento del senso di sfiducia già così diffuso fra la popolazione. In tal senso, si assiste ad una crescita della dimensione

visuale nella comunicazione pubblica istituzionale, all'impiego crescente di immagini e video, nonché all'adozione di strategie comunicative che si sono affermate negli ultimi anni in diversi ambiti, come lo *storytelling* istituzionale, l'uso di tecniche narrative che favoriscano l'*engagement* dei pubblici di riferimento. Questo salto di qualità richiede competenze e un set di strumenti di ambito grafico, fotografico e multimediale: una tendenza presente a livello internazionale nella percezione dei comunicatori europei (Zerfass et al. 2017), oltre che un bisogno emergente nelle amministrazioni pubbliche italiane (Lovari 2018; Pezzoli 2016).

2. *Visual storytelling nelle strategie di comunicazione istituzionale della PA*

Tenendo conto del quadro teorico sin qui delineato, si ritiene che oggi assuma una certa rilevanza osservare come le pubbliche amministrazioni moltiplicano la loro presenza negli spazi online e arricchiscono l'interfaccia con i cittadini attraverso numerosi nuovi "schermi digitali" (Solito e Splendore 2016), dalle applicazioni mobile all'*instant messaging*, dai siti web ai social media, ambienti comunicativi in cui la dimensione prevalente è quella visuale (infografiche, immagini, gif animate, *stories* e video in particolare).

La crescita della dimensione visuale si accompagna ad un maggiore interesse nei confronti dello storytelling, cioè dell'adozione di tecniche narrative nella comunicazione pubblica istituzionale che risente delle contaminazioni provenienti dalla *corporate communication* e della comunicazione politica (Bertetti 2017; Fontana 2009; Salmon 2014; Scolari 2017).

Un'ampia letteratura ha messo infatti in evidenza la valenza dell'impiego dello storytelling nell'ambito della comunicazione aziendale, dell'advertising e della comunicazione politica. È opportuno innanzitutto ricordare che fare storytelling significa, secondo la nota citazione di Fontana, creare rappresentazioni testuali, visive, sonore, percettive, che un *brand* o una persona possono realizzare per emozionare e relazionarsi meglio con un pubblico (2016). Dunque, lo storytelling comporta il fatto di dare vita a un universo narrativo in modo non improvvisato, basandosi su una strategia editoriale ben precisa e avvalendosi di tecniche che sono state elaborate nell'ambito del marketing

(modelli organizzativi, prassi operative e mediatiche ad hoc). Come sottolinea Fontana (2016) lo storytelling non è raccontare storie o aneddoti, ma più chiaramente comunicare attraverso racconti (ibidem). La centralità attribuita da tempo a questo modo di comunicare richiama l'antica predisposizione dell'uomo al racconto (si pensi alla tradizione orale della Grecia antica, ai miti e alle leggende con i loro archetipi e gli eroi protagonisti); inoltre è stato ampiamente riconosciuto che il racconto è un eccezionale espediente per facilitare l'apprendimento in età infantile e che il pensiero narrativo è facilmente attivabile anche in età adulta (Bruner 2002).

Nell'ambito del marketing narrativo e dello *storytelling management*, già dagli anni Novanta è stata scoperta l'efficacia del creare *brand stories* o di costruire un mondo attorno ai prodotti (che in alcuni casi diventano persino prodotti-eroi) in termini di coinvolgimento dei pubblici di riferimento (Bertetti 2017; Godin 2015; Fontana 2009; Salmon 2008). Inoltre, il ricorso allo storytelling avviene nell'ambito della comunicazione politica attraverso la creazione di storie attorno ai singoli candidati, partiti o singoli programmi, che vengono sempre più inseriti appunto in una "cornice" narrativa omogenea, e nel migliore dei casi coerente nel tempo, ricorrendo a una comunicazione integrata, crossmediale e transmediale³.

In questi ultimi anni si può notare come l'approccio narrativo venga introdotto anche nella comunicazione pubblica istituzionale. Non mancano infatti significativi esempi di pubbliche amministrazioni italiane che utilizzano la narrazione in ambito di social media, in gran parte riconducibili ad account istituzionali tematici e legati per lo più al marketing turistico o territoriale. Ancora agli albori appare essere l'applicazione di questo approccio alla comunicazione di servizio o comunque alla comunicazione relativa alle diverse attività della pubblica amministrazione (Sensini 2019).

La consapevolezza almeno teorica dell'opportunità di utilizzare questo approccio nella PA, è comunque dimostrata dallo spazio ad esso dedicato

³ *Transmedia storytelling* (Jenkins 2010) consiste in storie che attraversano i diversi media in un intreccio di universi narrativi, con diversi punti di accesso, che generano un forte impatto sulle audience. Esso ha in sé le culture partecipative (Jenkins 2010) e dunque richiede inneschi, *touch point*, rispetto ai quali i singoli individui possono contribuire a generare e condividere frammenti di narrazione (Sensini 2019). Si veda anche Scolari (2017).

nell'ambito delle "Linee Guida per la promozione dei servizi digitali", elaborate in forma di bozza dall'Agid (Agenzia per l'Italia Digitale) nel dicembre del 2018. In questo documento, oggetto anche di una consultazione pubblica, si invitano le pubbliche amministrazioni a utilizzare la tecnica del racconto, soprattutto del racconto per immagini e video (visual storytelling) dei servizi digitali che vengono erogati al cittadino, con un richiamo alla possibilità di estendere tale tecnica anche ad altri aspetti dell'istituzione pubblica (eventi, attività di lungo periodo, programmazioni pluriennali), fino alla comunicazione di *branding* (comunicare l'identità dell'istituzione).

Il richiamo all'uso di immagini, foto, video, infografiche o animazioni, è esplicitato in questo documento sottolineando come le immagini possano essere accompagnate da voce registrata o da brevi sottotitoli descrittivi in modo da chiarire il messaggio in maniera inequivocabile. Inoltre, si precisa che nel raccontare attraverso immagini è necessario individuare uno stile consono alla propria amministrazione e occorre tener conto dell'immaginario visivo del pubblico di riferimento. In tal senso, si invita a scegliere di raccontare i servizi dell'amministrazione in modo dinamico e interattivo, utilizzando immagini o un mix di elementi visivi, con attenzione al mezzo che si utilizza per diffondere la storia creata. Si suggerisce inoltre di aggiungere creatività e unicità alle storie, creare anteprime o spoiler usando i social media, in particolare attraverso le così dette "stories" di Facebook o Instagram e coinvolgere i dipendenti o i cittadini come *storyteller* per raccontare pezzi della loro storia che possano valorizzare il racconto ideato.

Questo nuovo approccio per la comunicazione pubblica appare dunque in fase di sperimentazione e risulta ancora in gran parte inesplorato sia a livello centrale che periferico.

Alla luce di queste considerazioni e con riferimento al quadro teorico sin qui illustrato, è stata condotta una ricerca esplorativa, di stampo qualitativo, prendendo in esame alcune realtà comunali italiane significative che stanno adottando questi nuovi approcci comunicativi.

3. Ricerca esplorativa sull'uso del visual nello storytelling istituzionale: obiettivi e criteri metodologici

La ricerca si è posta l'obiettivo di esplorare le potenzialità dei social media per la comunicazione pubblica istituzionale, focalizzando l'attenzione su quale ruolo assume lo storytelling anche nella sua dimensione visual, cogliendo il punto di vista dei responsabili della comunicazione di alcune amministrazioni comunali in Italia.

Più precisamente, le domande di ricerca a tale obiettivo generale, sono state articolate nel modo seguente:

1. Cosa si intende per storytelling in ambito istituzionale? Come viene impiegato nelle amministrazioni comunali (finalità, temi, strategie principali)?
2. Che ruolo viene attribuito ai cittadini nella produzione di contenuti da parte delle amministrazioni? Vengono reiterati modelli di tipo *top-down* o si attivano modelli di *engagement* dei cittadini?
3. Quali ostacoli e limiti (schermaglie) emergono nella gestione strategica dei social media e nell'adozione del visual storytelling nelle amministrazioni coinvolte nella ricerca?

Queste domande di ricerca sono state esplorate attraverso l'analisi di alcuni casi italiani significativi che utilizzano i social media in modo evoluto e performante valorizzando la dimensione visual attraverso i propri canali. La scelta è ricaduta infatti su realtà amministrative che compaiono tra i primi posti in alcune classifiche e ranking di uso dei social media nella PA (Dominici e Fichera 2018; Gigliuto 2017). In particolare, la ricerca coinvolge i seguenti Capoluoghi di Provincia, anche tenendo conto della loro distribuzione geografica: Genova, Trieste, Bologna, Rimini, Firenze e Napoli.

La scelta dei casi di studio ha, inoltre, tenuto conto delle seguenti peculiarità:

- continuità decennale nell'uso dei social media attraverso una presenza strutturata online e un'efficace integrazione dei diversi canali di comunicazione;
- ruolo guida nello sviluppo della comunicazione social e nell'ideazione di spazi di confronto online sempre più interattivi e dinamici con i cittadini⁴;

⁴ Tale ruolo è stato riconosciuto da diversi ricercatori all'interno di pubblicazioni nazionali e internazionali e studi di carattere scientifico sull'uso dei social media nella PA (Canel e Luoma-aho 2019; D'Ambrosi 2019; Ducci 2017; Lovari 2013; Linders 2012; Dahlgren 2005).

- presenza di uffici o staff (social media team) con competenze sul digitale/social che generalmente sono integrate nelle aree Informazione e Comunicazione o che dialogano con altre strutture⁵;

- presenza di una social media policy, costantemente aggiornata, che definisce le linee guida per i canali social istituzionali nell'ottica della trasparenza e della condivisione.

L'analisi è stata condotta attraverso lo svolgimento di interviste in profondità (Cardano 2003) ai responsabili delle attività di informazione e comunicazione nelle amministrazioni selezionate. Le interviste sono state condotte nel periodo Dicembre 2018 – Gennaio 2019 attraverso una traccia semi-strutturata rivolta ad esplorare le finalità e strategie dello storytelling istituzionale, le principali modalità di engagement attivati dalla PA per la co-produzione dei contenuti, i vincoli e limiti (le schermaglie) nell'adozione dei social media anche in chiave di visual communication. Le interviste della durata media di circa un'ora sono state registrate digitalmente e trascritte con il permesso formale degli intervistati. L'elaborazione dei risultati è stata svolta tenendo conto del contesto teorico di riferimento presentato nei primi due paragrafi e fornendo un approccio interpretativo sugli usi istituzionali del visual storytelling nei social media, orientato a classificare gli elementi di significatività principali emersi dalle interviste.

Contestualmente allo svolgimento delle interviste sono stati analizzati i canali social istituzionali delle amministrazioni interessate, con particolare attenzione a quelli caratterizzati dalla dimensione visuale (principalmente Facebook, Instagram, YouTube).

4. Quando le stories incontrano la PA: la comunicazione pubblica alla prova dello storytelling

Dalle interviste è possibile constatare come le definizioni di storytelling fornite dai nostri comunicatori non coincidano o non siano completamente

⁵ Trieste, ad esempio, è stato il primo comune in Italia a istituzionalizzare un social media manager nel 2014. Da considerare, inoltre, che in alcune amministrazioni, i canali social sono gestiti da diverse strutture in base alle finalità e ai pubblici di riferimento: Genova, ad esempio ha un ufficio comunicazione di marketing, digital-social-mediastrategy, sviluppo del brand prevalentemente rivolto alla promozione del territorio.

allineate con quelle presenti nella letteratura della comunicazione d'impresa e dell'advertising (Bertetti 2017; Fontana 2009). Anzi in alcuni casi viene sottolineato come il termine *storytelling* rappresenti una parola un po' abusata e inflazionata nel dibattito contemporaneo sulla comunicazione. Non sembra inoltre emergere un'idea condivisa e unitaria di cosa sia il *visual storytelling*. Dall'analisi delle interviste, sono due i significati che vengono attribuiti al termine: il primo è quello di costruire storie e racconti sull'amministrazione comunale sfruttando le potenzialità offerte dai social media, innovando i flussi della comunicazione istituzionale. La dimensione del racconto e dello *story making* online si sposa bene con la necessità di ri-articolare flussi di comunicazione di integrazione simbolica per troppo tempo rilegati solamente alle grandi campagne di comunicazione precedenti alla fase di *spending review* (Faccioli 2013). La seconda accezione del termine richiama un modo nuovo di fare comunicazione pubblica che risponde ai mutati gusti e alle estetiche comunicative dell'utenza, sfruttando le potenzialità delle piattaforme social, per riaffermare la centralità comunicativa delle amministrazioni comunali. I social media rappresentano un ambiente comunicativo dove dare nuova visibilità e credibilità alla *voice* dell'istituzione pubblica soprattutto verso le fasce giovani-adulte della popolazione.

In ambito di strategie e tecniche, occorre rilevare come le Linee Guida predisposte dall'AGID in ambito di *storytelling* siano scarsamente conosciute. Inoltre, nessuno dei nostri intervistati, seppure rappresentanti di *best practice* al livello italiano nella comunicazione pubblica digitale, ha dichiarato di utilizzarle. Fare *storytelling* in ambito di comunicazione pubblica assume perciò sfumature diverse che dipendono molto dalle singole biografie comunicative delle amministrazioni e dalla creatività e delle competenze dei comunicatori (Sensini 2019). Le piattaforme più utilizzate per lo *storytelling* istituzionale sono Instagram, Facebook e YouTube, ma si sperimentano forme di narrazione anche su Twitter, Pinterest e Telegram con una generale attenzione a diversificare i contenuti a seconda dei diversi pubblici che presidiano le piattaforme digitali.

Prevale la dimensione della sperimentazione in beta permanente, attraverso la produzione di video, infografiche e *stories* realizzate all'interno degli uffici di comunicazione con l'ausilio di software e strumentazioni di proprietà dei comuni o accessibili in modalità gratuita in rete. La logica amatoriale sembra ormai soppiantata da una crescente professionalizzazione degli addetti, almeno nell'area grafica e tecnologica, per una generale richiesta e consapevolezza di dover produrre contenuti visuali di qualità (Zerfass et al. 2018). Tutti gli intervistati hanno infatti sottolineato l'importanza della cura dei repertori video e delle immagini che hanno sempre più un ruolo centrale per attirare l'attenzione dei cittadini connessi, stimolando l'engagement non solo sui contenuti visuali, ma anche fungendo da contenuti civetta verso altri post legati alla dimensione di pubblica utilità (Rolando 2014). Ad esempio, come sottolinea un intervistato:

In una scala da uno a dieci, la dimensione visual oggi è importante undici. Nel mare magnum dell'informazione e nella velocità dei social oggi è fondamentale catalizzare l'attenzione, e quello fai solo attraverso un'immagine particolare, un'infografica fatta bene. E' fondamentale per invogliare il cittadino a soffermarsi su quell'informazione e poi cliccare il link per approfondire. Non è semplice, ma il tweet senza immagine oggi non ha più senso. Il mero testo difficilmente riesce a raggiungere la persona che scorre una timeline sempre più ampia. Bisogna diventare oggi esperti nell'uso di tecnologie grafiche [...] noi abbiamo da quest'anno in dotazione anche un drone che utilizziamo per catturare immagini da differenti punti di vista. Attraverso una bella immagine di un tramonto, un video del mare riesco ad attirare l'attenzione di un cittadino per poi farlo traghettare soprattutto verso le informazioni di pubblica utilità (C.T., Comune di Trieste).

Analizzando i temi oggetto dello storytelling istituzionale notiamo come una *prima area sia quella del racconto dell'identità del comune e del suo territorio*. Si tratta di una tematica che si articola secondo due traiettorie: la valorizzazione del patrimonio storico, artistico e culturale negli spazi social; e la comunicazione di un *cambiamento identitario* che lavora sulle dimensioni del *branding*.

Relativamente al primo ambito le tecniche di storytelling sono utilizzate per far vedere e dare lustro ai diversi luoghi cittadini, così come a promuovere la storia e il patrimonio storico-artistico dei comuni. La creazione di storie, video e di racconti principalmente su Instagram, YouTube e Facebook viene portata avanti sia nei canali generalisti che in pagine tematiche su specifici temi, dando una vitalità comunicativa a contenuti che troppo spesso rischiavano di rimanere nascosti in album fotografici e sezioni statiche dei siti istituzionali. Data la loro natura questi contenuti trovano interesse non solo tra i cittadini ma anche tra i turisti che sono stimolati attraverso tecniche che stimolano la *call to action* con nel caso delle *stories* di Instagram del Comune di Genova.



Un esempio di stories del Comune di Genova per la promozione del suo patrimonio architettonico

Il secondo ambito è invece legato all'uso dei social media e alle tecniche del visual storytelling per comunicare *un cambiamento identitario dell'ente*, spesso legato ad una discontinuità politico-istituzionale, o per recuperare alcune

tradizioni culturali che vengono riarticolate in chiave contemporanea affinché siano tramandate anche tra le nuove generazioni connesse. Un esempio paradigmatico è quello del Comune di Rimini che ha investito su un nuovo posizionamento della città, decidendo di utilizzare strategicamente i social media come ambienti privilegiati di narrazione. Infatti, come si legge nel seguente stralcio di intervista,

lo storytelling lo abbiamo declinato come storytelling dell'identità della città di Rimini del grande cambiamento che sta vivendo da qualche anno ad oggi. Un'estensione dell'identità collettiva che si basa su una radicale trasformazione: la storia di Rimini e la sua cultura. Nel farlo abbiamo aperto la discussione online con i social. Ad esempio con il restauro del Teatro Amintore Galli abbiamo usato due tipi di volani. Il primo, in preparazione dell'inaugurazione, lo abbiamo fatto con un count-down, seguendo il cantiere. Abbiamo ricostruito un'identità collettiva con video e foto, dall'abbattimento di una palestra, agli scavi, con uno storytelling collettivo e diffuso. Il secondo, inaugurato lo spazio, abbiamo chiesto ai diversi artisti che si esibiscono al teatro Galli cosa significasse per loro, quali le loro sensazioni e considerazioni. Li abbiamo utilizzati come testimonial di questa identità collettiva comunicata sui social. [...] È stato molto emozionante, anche i cittadini hanno postato il primo momento di ingresso al teatro. Oppure hanno voluto fare la foto con il nonno che si ricordava del teatro una volta (M. F., Comune di Rimini).

Sempre in chiave di *branding* è interessante il caso del Comune di Genova che attraverso un uso strategico di Facebook e Instagram si è costruito un'identità forte come destinazione turistica (*city branding*), lavorando anche su prodotti iconici come la focaccia genovese o proponendosi come località per il *destination wedding* per mercati stranieri.

Nella dimensione del *recupero delle tradizioni culturali* è significativa, ad esempio, la strategia narrativa adottata dal Comune di Firenze che attraverso specifiche rubriche "sull'essere fiorentino" cerca di dare nuova linfa comunicativa al dialetto locale e a specifiche tradizioni della città toscana in chiave social.



Contenuti social relativi alla dimensione di valorizzazione culturale (Comune di Firenze) e di cambiamento identitario (Comune di Rimini)

Un secondo tema molto interessante di implementazione delle strategie e tattiche del *visual stoytelling* è quello relativo al sociale, inteso sia come racconto delle policy pubbliche, e quindi rientrante nell'alveo della comunicazione istituzionale, sia come articolazione di specifiche tematiche di interesse sociale che possono rappresentare dei problemi pubblici e quindi classificabili nell'area della comunicazione sociale (Ducci e Antonioni 2016; Faccioli 2000 e 2008).

Sono le *stories* su Instagram lo strumento che più si adatta a tali percorsi di storytelling, valorizzando lo sforzo e l'impegno delle amministrazioni nell'ottica di interesse generale. In particolare, tali tecniche narrative sono state utilizzate in ambito di #PianoFreddo dal Comune di Bologna, o dal Comune di Firenze per il mese dell'affido familiare, come si può vedere dalle seguenti immagini.



Le stories relative al #PianoFreddo del Comune di Bologna

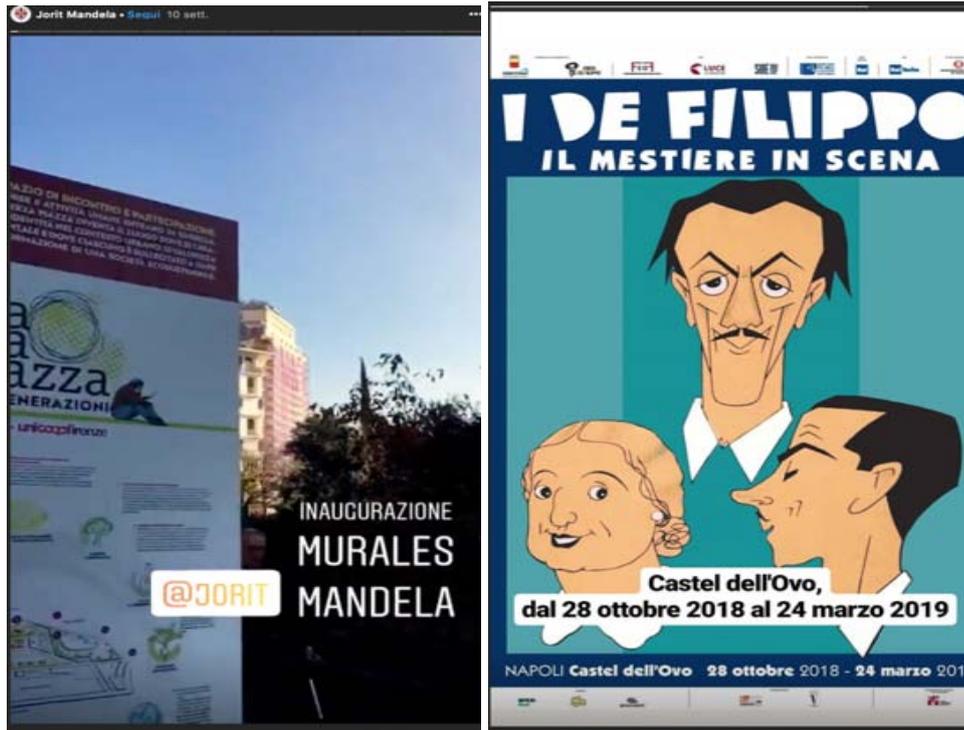


Le stories relative alla policy dell'affido familiare del Comune di Firenze

In tale ottica è da segnalare il Comune di Bologna che attraverso le *stories* su Instagram mette anche in luce il lavoro dei dipendenti comunali, soprattutto quelli che lavorano la notte e che quindi sono invisibili agli occhi dell'opinione pubblica. Questa scelta di umanizzare i servizi e di dare visibilità ai dipendenti pubblici si situa nella prospettiva di utilizzare i social media per motivare e valorizzare il personale, facendo vedere anche il *back end* dei servizi nella sua

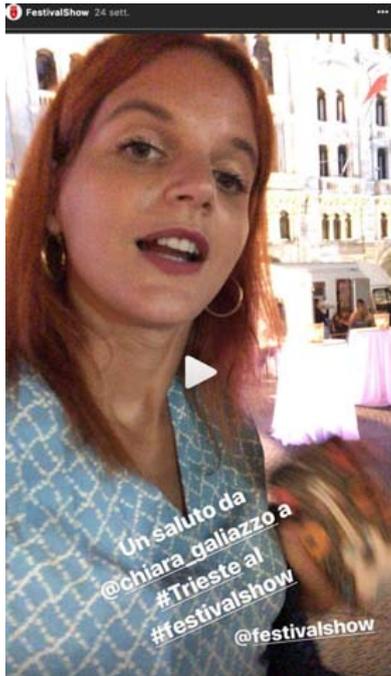
dimensione quotidiana (Ducci 2017; Lovari 2013; Lovari e Valentini 2020). Le storie e i video su questi temi raggiungono buoni tassi di *engagement*, attirando l'attenzione di cittadini che contribuiscono a segnalare al comune disservizi e criticità, così come a diffondere le tematiche promosse dall'amministrazione, contribuendo alla scalabilità dei messaggi social.

Un'altra *area di impiego del visual storytelling è quella degli eventi*. I comuni intervistati dichiarano di sfruttare da tempo le potenzialità dialogiche e le *affordances* dei social media per promuovere i numerosi micro e macro eventi che hanno impatto sulla città e i territori. In particolare i visual social media, in primis Instagram e Facebook, sono utilizzati per lanciare le iniziative culturali ma soprattutto per narrare gli eventi durante il loro svolgimento, così come per seguirne il *follow up*. I pubblici a cui sono indirizzati queste narrazioni multimediali sono i cittadini, ma anche i turisti e i mass media che a volte riprendono i video postati dai canali istituzionali social per riversarli nelle versioni online delle proprie testate. In particolare le tecniche più utilizzate sono quelle delle *stories* su Instagram e delle dirette su Facebook, seguite dalle *stories* su Facebook che, nella percezioni dei nostri rispondenti, ancora non sembrano essere molto apprezzate dagli utenti connessi. Alcune amministrazioni utilizzano i canali YouTube per dirette *streaming* e stanno sperimentando anche IGTV, la piattaforma televisiva di Instagram che permette di produrre video più lunghi, rispetto a quelli delle stories.



Esempi di uso delle stories per la promozione di eventi: Comune di Firenze, Comune di Napoli

In particolar modo le *stories* sembrano apprezzate dai giovani e i giovanissimi che interagiscono con i contenuti trasmessi dai canali istituzionali commentando, usando gli stessi hashtag del comune o condividendo i contenuti sulle proprie bacheche social. A queste forme di *engagement* stimolate dalle tecniche di visual storytelling, si sommano anche usi più tradizionali di coinvolgimento dei pubblici connessi, come il *live tweeting* o le pratiche di *live commenting* su Twitter, soprattutto in occasione di eventi come concerti, conferenze stampa, festeggiamenti di fine anno o festival musicali.



Esempi di uso delle dirette e delle stories durante eventi musicali: Comune di Rimini, Comune di Trieste

Un'ultima area di uso delle tecniche del visual storytelling in ambito istituzionale è quella dei *servizi pubblici*. Si tratta dell'area meno esplorata da parte dei comuni, nonostante sia al centro dell'attenzione delle linee guida di Agid che, come abbiamo già accennato in precedenza, sono scarsamente conosciute e non ancora utilizzate, almeno in modo consapevole, da parte dei nostri intervistati. Le attività di storytelling finalizzate a raccontare temi che appartengono all'ambito della comunicazione funzionale e normativa (Mancini 2002) sono meno numerose, ma sono comunque ben articolate nelle strategie discorsive delle piattaforme social. Si spazia dalle infografiche, ai video tutorial, fino a campagne social per il riciclo, come quella ideata dal Comune di Genova, o all'uso di *stories* su Instagram, come nel caso del servizio di ricarica smartphone dell'Infopoint del Comune di Trieste.



Comune di Genova - Genoa Municipality ha condiviso il post di Amiu Genova Spa.
13 febbraio alle ore 12:04 · 🌐

#Genova #riciclo



Alcuni esempi di tecniche di storytelling per i servizi pubblici: Comune di Trieste, Comune di Genova.

Promuovere i servizi e le notizie di pubblica utilità sui social media è importante per diffondere su canali diversi tali opportunità alla cittadinanza, ma

anche per veicolare una *voice* che possa smentire coperture mediali spesso distoniche. Questo aspetto si evince ad esempio nella seguente intervista:

la nostra narrazione predilige storie rivolte a diffondere attività di servizio pubblico e istituzionale, con concetti semplici e essenziali. Creiamo dei pacchetti utili per la cittadinanza, per raccontare l'attività che l'intero apparato amministrativo del Comune di Napoli svolge, spesso in silenzio. [...] Ci sono tante cose che i cittadini non sanno che il Comune fa e spesso ci sono tante attività di cui sono disinformati. Il nostro obiettivo è quello di raccontare la città e i suoi servizi, sfruttando le peculiarità dei diversi canali social (G. I., P.C., Comune di Napoli).

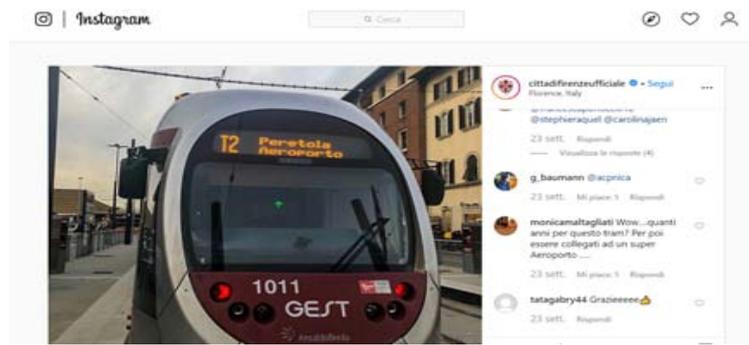
Dalle parole degli comunicatori pubblici emerge come i social media siano impiegati anche in casi di crisi e di emergenze naturali come le allerte meteo, terremoti e alluvioni. Si tratta di un uso sempre più diffuso da parte delle amministrazioni comunali italiane che sentono la responsabilità di fronte alla cittadinanza di produrre informazione attendibile, verificata e in tempi rapidi, per evitare la diffusione nel web sociale di informazioni false o incomplete che possano allarmare i cittadini o creare ulteriori disservizi all'ordine pubblico (Lovari e Bowen 2019). Le piattaforme più usate sono Twitter e Facebook, ma alcuni dei nostri intervistati affermano inoltre di aver utilizzato Instagram e YouTube per raccontare la ricostruzione dei territori in seguito ai disastri naturali, con l'intenzione di narrare e condividere una storia collettiva fatta di impegno, senso civico e di *accountability*.

5. Engagement dei cittadini: coinvolgimento nella co-produzione di contenuti visual

Un ambito principale della ricerca ha riguardato il ruolo attribuito ai cittadini nella produzione di contenuti da parte delle amministrazioni, considerando quelle esperienze progettuali di promozione di repertori visuali che influiscono sulla narrazione della città. In questo senso dall'analisi emerge che sono soprattutto gli enti locali a valorizzare questi canali diretti sostenendo come filo conduttore della trama narrativa, la promozione dell'identità e della mission istituzionale. Un intreccio di storie, percorsi e immagini che si sostanziano nel richiamare l'attenzione dei cittadini su eventi, azioni e servizi con un riscontro

diretto sul territorio e che altresì sollecitano la partecipazione della community alla definizione delle politiche pubbliche (Jenkins 2010). Se le nuove tecnologie sono in grado di creare network, infatti, sono le storie personali a connettere le persone le une alle altre, facendole sentire partecipi di uno stesso “storytelling”, unite da un tema comune (Papacharissi 2010). Un percorso che si è reso più efficace e diretto, soprattutto grazie alla volontà dei professionisti del settore della PA di attivare circuiti sempre più crossmediali e ibridi, proponendo un uso sinergico degli strumenti di comunicazione online e offline (Ducci 2016; Lovari 2019).

Diverse sono le modalità attraverso le quali i cittadini vengono coinvolti all'interno delle piattaforme social, in base alle finalità e alle *policies* dell'ente. Secondo una prima configurazione tale adesione partecipativa si sviluppa principalmente con una funzione informativa di presentazione delle iniziative e di adesione da parte dei cittadini ai contenuti visuali autoprodotti dall'amministrazione, soprattutto in concomitanza di eventi e particolari iniziative. In particolare dalla ricerca svolta emerge che la maggior parte degli enti comunali propone un proprio repertorio visuale, con un numero limitato di immagini, che sia di supporto alla comprensione di un problema e all'individuazione di un'opportunità o di un'alternativa. Interessante appare il caso del comune di Firenze che ha incrementato la sua attività di comunicazione istituzionale sui social, anche attraverso l'uso di immagini per dare visibilità ai risultati raggiunti dall'amministrazione. Come ad esempio il progetto Tramvia rispetto al quale l'ente ha presentato il nuovo piano di mobilità pubblica ricorrendo anche a strategie visuali e descrittive del nuovo servizio di consenso dei diversi pubblici.



Il Comune di Firenze –Il progetto Tramvia

Perseguendo altre finalità di utilità sociale, la dimensione partecipativa può essere sollecitata dall’ente attraverso l’adesione a specifiche iniziative di consultazione. È il caso ad esempio del Comune di Napoli il quale ha avviato una nuova fase nella lotta al fenomeno dell’attaccinaggio selvaggio e abusivo di manifesti elettorali e pubblicitari in città, stimolando il coinvolgimento diretto della popolazione attraverso molteplici canali comunicativi. Come riportato nell’intervista:

La partecipazione è principalmente sollecitata dall’amministrazione attraverso manifestazioni di interesse per raccontare una città che non è solo quella “descritta” dai media. I cittadini chiedono di potersi esprimere, offrono suggerimenti (G. I., P.C., Comune di Napoli).



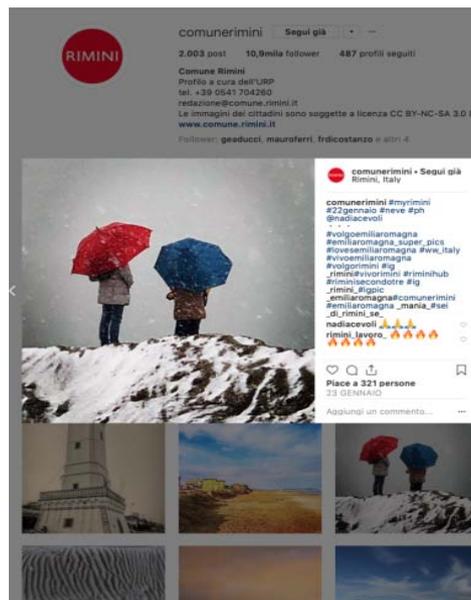
Il Comune di Napoli – La campagna contro i manifesti abusivi

Significativa nei casi analizzati appare inoltre la finalità promozionale e di marketing turistico volta ad animare con il supporto dei cittadino *stories* e video gallery per mobilitare persone e risorse su interventi comuni. Ad esempio il

progetto #myRimini si propone di sperimentare su Instagram un diverso filo narrativo della città, con l'obiettivo di descrivere il territorio attraverso i molteplici sguardi di osservazione dei suoi cittadini. Come riportato dagli intervistati:

Usiamo Instagram dal 2014, il canale a cui riserviamo la parte più importante per quanto riguarda il contributo dei cittadini. Attraverso il progetto #MyRimini, chiediamo il contributo su Instagram a cittadini e turisti per raccontare la città (P. A., M. F., Comune di Rimini).

Considerando tale prospettiva, il visual storytelling non è solo una nuova forma di stimolo e condivisione per raccontare e raccontarsi bensì è uno strumento di *empowerment* che promuove la partecipazione diretta dei cittadini, sollecitandoli ad essere parte attiva dell'amministrazione.



Il Comune di Rimini_ Il progetto #My Rimini

Un altro esempio che si può richiamare riguarda il progetto europeo Urban City Logo promosso dal Comune di Genova volto al coinvolgimento della società civile nel ruolo strategico di *social ambassador* per definire un'identità competitiva della città. La narrazione della città si ispira in questo caso alla

valorizzazione del brand con l'obiettivo di rafforzare l'immagine di Genova e la sua attrattività. Come si afferma nell'intervista:

Si tratta di un lavoro di sinergia portato avanti con i diversi soggetti del mondo culturale, turistico ed economico della città. Obiettivo è quello di promuovere la città attraverso il coinvolgimento e la valorizzazione di chi, quotidianamente, racconta Genova sui propri canali social (M. G., Comune di Genova).



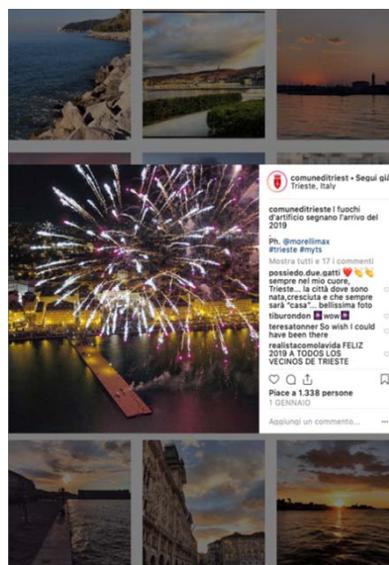
Il comune di Genova – Il progetto More than this

Accanto a queste modalità partecipative, si cominciano a sperimentare inoltre, pratiche di redazione diffusa definite da Linders (2012) “do it your self government“ (da cittadini a cittadini) avviate da alcune amministrazioni per coinvolgere più direttamente tutti i soggetti interessati nella co-produzione dei contenuti online e nella realizzazione di specifiche pagine tematiche.

Una delle prime esperienze in tal senso è stata quella del Comune di Bologna che fin dal 2014 ha attivato forme di co-gestione dei canali social con i cittadini, con alcune sperimentazioni nate durante il periodo estivo e poi sviluppate durante tutto l'anno grazie al grande interesse mostrato dai cittadini. Racconta un intervistato:

Siamo arrivati su Twitter e Instagram ad affidare il profilo ai cittadini perché svolgessero particolari compiti e raccontassero particolari eventi. Abbiamo cominciato con un progetto che si chiamava My Bologna [...]. È stata un'operazione difficile da far approvare all'interno ma molto facile fuori. Abbiamo cominciato su Twitter con persone che avevamo conosciuto in alcuni modi e poi ci siamo allargati anche a persone che non avevamo mai visto [...]. Una cosa simile l'abbiamo fatta su Instagram ma è durata per tutto il 2014, la gestione del profilo era data per un'intera settimana, con l'obbligo di postare almeno una foto al giorno e abbiamo raccolto candidature che ci avrebbero permesso di andare avanti per due anni. Passo successivo è stato quello di formalizzare un team di persone che co-gestiva il canale. [...]. Il ritorno è stato un senso di fiducia tra enti e cittadini enorme. L'idea è far partecipare le persone e far raccontare dal loro punto di vista, passando da utilizzatori a protagonisti.

Un altro caso interessante riguarda il Comune di Trieste che ha scelto di affidare la gestione del canale Instagram direttamente ai cittadini, consentendo loro di ideare stories e di definire lo sguardo di osservazione dei molteplici luoghi del territorio. In questi percorsi di autogestione e responsabilità condivisa l'ente fornisce contesti e scenari di uso che stimolano l'interesse dei cittadini a promuovere e valorizzare il capitale narrativo della propria città attraverso la documentazione fotografica e audiovisuale.



Il comune di Trieste – Instagram e i cittadini

In generale, nei diversi casi di studio analizzati il potenziamento degli aspetti visivi e grafici ha come obiettivo centrale quello di innovare la

comunicazione pubblica supportando esperienze e progetti di attivismo, non finalizzati esclusivamente alla socializzazione online ma rivolti anche a sollecitare pratiche di interazione e creazione di *civicness* sul territorio (D'Ambrosi e Massoli 2012). Tale priorità pur non avendo sempre gli esiti auspicati poiché limitata ad un approccio principalmente descrittivo e quasi di rendicontazione dell'attività istituzionale, si rileva tuttavia una finalità strategica fondamentale nella prospettiva di rendere più integrati e omogenei i nuovi flussi comunicativi. Non da ultimo, queste forme di socializzazione mettono in evidenza la forza propulsiva della comunicazione nella sua capacità di integrare le nuove tecnologie e la dimensione offline dell'esperienza partecipativa, il web e il valore dei luoghi (Bakardjieva 2015; Dahlgren 2005).

6. Vincoli e schermaglie: gli ostacoli per una comunicazione social di qualità

Oltre ad evidenziare i principali usi istituzionali dei social media, anche attraverso le strategie e le tecniche del visual storytelling, le interviste sono state utili per mettere in luce alcune criticità connesse alla gestione social dei canali istituzionali. Si tratta di ostacoli e limiti, definibili come “schermaglie”, che si ritrovano all'interno delle attività di comunicazione pubblica e che devono essere superate per dare qualità alla presenza delle amministrazioni nel web sociale. Avendo intervistato alcune *best practice* nell'uso dei social media, le riflessioni su tali schermaglie tendono ad uscire dai confini dei singoli casi locali e vanno a collocarsi come criticità generali che impattano sulla maggioranza delle amministrazioni pubbliche italiane.

Un primo aspetto riguarda la difficoltà di avere a disposizione risorse umane qualificate e in numero adeguato per gestire i diversi canali social in modo strategico e continuativo. Dalle parole degli intervistati emerge l'esiguo numero di collaboratori con competenze specializzate in ambito digitale e di visual storytelling. La gestione delle *stories* su Instagram e Facebook, la realizzazione di video, tutorial, meme e infografiche per YouTube o Twitter, richiedono infatti nuovi saperi tecnici e tecnologici che troppo spesso ricadono e appesantiscono i mansionari e le attività dei comunicatori pubblici (Pezzoli 2016). Anche se alcune

strutture stanno sempre più dedicandosi alla gestione dei social media istituzionali, i nostri intervistati si trovano ad alimentare anche i contenuti dei siti istituzionali, o ad aggiornare altre interfacce con l'utenza, con il rischio così di non curare adeguatamente la qualità dei flussi comunicativi social:

Spesso e volentieri viene trovata una competenza e che ha la voglia di mettersi in gioco come dipendente pubblico, ma non gli viene data una posizione specifica. Fare la comunicazione di un comune sui social significa lavorare a tempo pieno, ma che dico pienissimo. Non la fai nelle sei ore quotidiane previste, ma la fai nelle dieci ore giornaliere non previste. Far fare la comunicazione a uno che fa anche altro significa poi non farla bene (C. T., Comune di Trieste).

Innovare i linguaggi in un'ottica di visual storytelling richiederebbe una formazione continua per stare al passo con i continui cambiamenti delle piattaforme social, così come con il tempo necessario per imparare nuovi software e strumenti che possano portare alla realizzazione *in-house* di repertori visual e multimediali di qualità, sempre più richiesti dai cittadini connessi anche nella comunicazione pubblica e istituzionale. Come emerge dalla seguente intervista: "quello che ci manca, è fare formazione di livello, non di base. Questo ci manca e sarebbe necessario, importante" (B. T., Comune di Firenze).

Gli intervistati si auspicano inoltre che tali competenze siano formalmente riconosciute nel settore pubblico come capitale sul quale investire per il programma di innovazione digitale della PA. Alla carenza di queste competenze si sostituiscono così percorsi autodidatti di formazione da parte dei comunicatori con i quali essi cercano di sperimentare strategie comunicative più immediate ed efficaci, anche attraverso la conoscenza e il *benchmark* con esperienze simili a livello nazionale. Come sostiene un intervistato, infatti,

La formazione è delegata allo spazio personale, al ritaglio dei tempi privati, scandagliando il web e interagendo con tanti altri colleghi. Mi ha arricchito molto lo scambio di esperienze e di pratiche tra tutti quelli che lavorano sui social media nei comuni. Questa attivazione dal basso è stata per me molto utile, anche se manca un coordinamento a livello centrale (L. Z., Comune di Bologna).

Una barriera quella organizzativa che si lega anche alle resistenze culturali delle amministrazioni pubbliche di fronte all'innovazione tecnologica e social

(Ducci 2017; Materassi 2017; Lovari 2016). I repentini processi di cambiamento portati dai media sociali si scontrano con le resistenze e i ritardi di funzionari e dirigenti che non riescono a comprendere il portato innovativo e il valore aggiunto della svolta social della PA. Da qui, come accade anche nel caso del Comune di Trieste, la necessità di organizzare corsi di formazione sul ruolo dei social media anche per la dirigenza, con l'opportunità di rendere tutta la macchina amministrativa consapevole del cambiamento, ma con il rischio di creare inevitabili frizioni e disallineamenti culturali. In tale contesto le resistenze non sembrano però provenire dai vertici politici, perchè, come si evince da uno stralcio di intervista, "barriere culturali ancora ci sono. Ma non più dal lato politico degli enti locali che invece vedono solamente i social media come strumento comunicativo" (L. Z., Comune di Bologna).

Un'ulteriore schermaglia di diversa natura è quella legata all'esigenza di mediare negli spazi dei visual social media la comunicazione di servizio con le esigenze di visibilità dei vertici politici. Si tratta di trovare il giusto rispetto dei ruoli e dei flussi comunicativi, trovando un equilibrio tra le esigenze della comunicazione istituzionale e quelle di promozione di immagine della componente politica e governativa. Le *stories* su Instagram o le dirette Facebook rischiano così di divenire spazi comunicativi in cui si intrecciano e si ibridano questi flussi da cui attingono sempre più cittadini e operatori dell'informazione. Dalle interviste emerge come nei casi analizzati le ingerenze della componente politica sui piani editoriali e le scelte comunicative dei canali social istituzionali, siano state alquanto ridotte e riconducibili alla naturale dialettica tra le strutture. Ma in numerose amministrazioni pubbliche questa cannibalizzazione da parte della politica degli spazi social istituzionali è un fattore fortemente presente che tende a minare il valore di interesse generale della comunicazione pubblica (Solito 2018).

In ultimo è da considerare l'esigenza di sviluppare ulteriormente gli strumenti regolativi, di tipo giuridico e comunicativo, come ad esempio le social media policy, sia come strumenti chiave nel rapporto con i dipendenti negli spazi dei social, sia nel necessario aggiornamento secondo le normative europee sulla privacy. Tale aspetto è avvertito come centrale da parte di molte amministrazioni

comunali e richiede una più adeguata armonizzazione con il codice di comportamento dell'ente, oltre che con la recente approvazione del GDPR a livello europeo. Come sostiene un intervistato infatti

Trovo rilevante il problema della regolamentazione. Il discorso delle policy di gestione è stato fatto per l'esterno in maniera abbastanza sistematica, ma non c'è il lato interno che ha una grande importanza per lo sviluppo dell'uso di questi strumenti (M. F., Comune di Rimini).

Conclusioni

I casi di studio analizzati hanno messo in luce come la comunicazione pubblica nelle amministrazioni comunali sia sempre più orientata al digitale, sia nell'estensione del mix comunicativo che nell'appropriazione delle logiche e della cultura della Rete. Dalle interviste emerge come i comuni stiano utilizzando in modo strategico i social media per articolare i propri flussi comunicativi, sperimentando pratiche conversazionali e logiche partecipative secondo i principi e le tecniche del visual storytelling. Questa sperimentazione avviene attraverso l'uso di stories, filmati, video tutorial e infografiche. In tal senso sembra che anche le pubbliche amministrazioni stiano aderendo alla "storificazione della comunicazione", seguendo gli esempi del settore della *corporate communication* e della comunicazione politica.

Le evidenze empiriche della nostra ricerca consentono inoltre di formulare alcune *riflessioni generali sulle traiettorie di sviluppo della comunicazione pubblica in ambito social* e sull'impatto che le nuove pratiche di visual storytelling possono avere sulle figure professionali che si occupano di comunicazione e informazione dentro le pubbliche amministrazioni italiane.

Abbiamo visto nella prima parte di questo contributo come la grande penetrazione dei social media nei consumi mediali dei cittadini (Censis-Ucsi 2018), così come l'influenza sulle pratiche del giornalismo contemporaneo (Sorrentino 2015; Splendore 2017), spingano sempre più la PA a riarticolare la propria interfaccia con l'utenza, attraverso il presidio di nuovi ambienti comunicativi digitali. I nostri intervistati hanno messo in luce come le loro

amministrazioni stiano già abitando con abilità, competenza e consapevolezza i social media (Ducci 2017). Lo dimostrano la presenza di staff composti da comunicatori e addetti stampa qualificati attraverso specifici percorsi formativi sul digitale, l'uso di metodologie e tecniche proprie del *social media management*, l'apertura a innovative forme di relazionalità con i cittadini attraverso anche la co-produzione di messaggi e di repertori visuali, come già avviene per piattaforme quali Instagram e Twitter. Assieme a questi casi di compiuta istituzionalizzazione (Mergel e Bretschneider 2013) e di uso strategico dei nuovi "schermi", ci sono però numerose amministrazioni pubbliche nelle quale la cura dei social media (Lovari 2018) è assente, episodica o ancora a livello amatoriale. In queste realtà prevalgono così le "schermaglie", per mancanza di una cultura comunicativa nell'ente, per le resistenze burocratiche interne, o per la presenza di staff non qualificati o depotenziati dall'interferenza della comunicazione politica negli spazi digitali istituzionali (Solito 2018).

I gestori delle pagine social da noi intervistati possono essere definiti dei *maverick* (Mergel e Bretschneider, 2013) nello storytelling e nell'uso strategico del visual. Rappresentano cioè delle innovative *best practice* in ambito di visual storytelling che possono svolgere un ruolo guida in questo ambito comunicativo nei rispettivi territori, ma non solo. Si tratta di amministrazioni comunali che attraverso la visibilità ottenuta in eventi fisici⁶ ma soprattutto negli spazi del web, possono contagiare positivamente altre amministrazioni ancora bloccate di fronte alla rivoluzione social o esitanti ad innovare pratiche comunicative e linguaggi digitali in chiave di visual storytelling.

È evidente che le trasformazioni della comunicazione digitale pongono la necessità di riallineare i linguaggi e le estetiche della comunicazione istituzionale con i codici e gli stili delle pratiche comunicative contemporanee. Larga parte della comunicazione pubblica digitale risente però ancora oggi delle resistenze di funzionari amministrativi che ostacolano e che respingono la normalizzazione delle piattaforme social nei flussi comunicativi istituzionali, e che sono

⁶ Il riferimento è alle iniziative promosse a livello locale dai singoli comuni, ma soprattutto alla visibilità regionale e nazionale ottenuta attraverso numerosi eventi (convegni, roadshow, laboratori, ecc.) organizzati da attori come l'Associazione Italiana per la Comunicazione Pubblica e Istituzionale, l'Ordine dei Giornalisti, ma soprattutto da PA Social, associazione che ha valorizzato attraverso la voce dei singoli comunicatori delle amministrazioni, un nuovo modo di fare comunicazione pubblica negli spazi digitali e social. In tal senso e per approfondimenti si vedano i siti web delle due associazioni e la pagina ufficiale dell'Ordine.

impreparati culturalmente nel riconoscere il valore delle sue forme più evolute, come ad esempio quelle legate al visual storytelling. Occorre invece un giusto allineamento (Lovari 2019) che bilanci l'adozione di forme comunicative più innovative ed *engaging*, stimulate dal farsi media dei cittadini (Boccia Artieri 2012), con l'autorevolezza e il valore istituzionale che spetta alla comunicazione pubblica in qualsiasi forma e supporto essa sia veicolata. Non si tratta perciò di svilire o forzare la comunicazione istituzionale a seguire i trend del momento, imponendo l'uso di meme, *emoticon*, *stories* o gif animate, ma, a seguito di un processo riflessivo, utilizzare tali tecniche se il clima comunicativo lo consente, scegliendo strategicamente i momenti giusti e le piattaforme più consone, creando contenuti che possano divenire testi produttori (Fiske 1989), in grado cioè di produrre interazioni e nuovi significati per le audience che ve ne se appropriano.

In seconda istanza l'uso dei social media e l'adozione di metodi e tecniche del visual storytelling impongono un *ripensamento sulle figure professionali della comunicazione pubblica a livello italiano*. La riflessione deve considerare la normativa vigente e partire dalle indicazioni recentemente emerse dal rinnovo del contratto del pubblico impiego, ma deve anche analizzare in ottica *grounded*, quali pratiche, abilità e competenze sono richieste e si stiano sviluppando in ambito di comunicazione digitale dentro al settore pubblico. Utilizzando questo sguardo è evidente come le distinzioni previste dalla legge 150 del 2000 tra le funzioni di comunicazione e informazione siano sempre più sfumate negli spazi del digitale, non solo nei flussi autoprodotti ma anche nella percezione dei pubblici connessi. Nonostante i molti passi in avanti, la gestione dei canali social è ancora un'area ibrida, spesso mista e in controversia tra vari uffici (Rolando 2014). Due sono le implicazioni. Da un lato si ibridano i ruoli e le competenze negli ambienti comunicativi social, portando ad un accrescimento delle mansioni previste per le strutture comunicative, mansioni che si vanno a sommare al già articolato bagaglio di attività e pratiche istituzionali previste dalla normativa. Questi cambiamenti hanno generalmente stimolato processi di rimediazione dei vecchi profili professionali che si sono sviluppati a diverse velocità e con esiti molto eterogenei nel nostro Paese.

Dall'altro lato però, come si evince anche dalle interviste, sta emergendo con forza la necessità di una specializzazione nell'ambito dei social media e soprattutto nel settore del visual storytelling, fattori spinti dalla necessità di un aggiornamento continuo in seguito ai cambiamenti delle piattaforme digitali e all'evoluzione degli stili comunicativi dei pubblici connessi. Si aprono quindi interessanti spazi, seppur ad oggi ancora limitati, per nuovi mestieri o professionismi comunicativi (Lovari 2018; Solito e Splendore 2016) come quelli del videomaker, del graphic designer, del fotografo, dello sviluppatore grafico che giocheranno un ruolo importante nella nuova stagione della comunicazione a livello italiano e internazionale (Zerfass et al. 2018).

Ad oggi molti di questi ruoli e competenze sono esternalizzati, o ricadono sulle attività del comunicatore o del suo staff. Si tratta di competenze tecniche e tecnologiche che per essere efficaci, richiedono comunque una regia strategica da parte di un comunicatore che abbia un ruolo manageriale, in grado di conoscere quali skills siano richieste, ma che, allo stesso tempo, sia in grado di dialogare con i vertici politici e amministrativi al fine di dare strategicità alla comunicazione pubblica istituzionale. Nelle tensioni tra ibridazione e specializzazione, tra burocrazia difensiva e *social innovation*, e tra saperi tecnici e ruoli manageriali, si gioca la partita della qualità della comunicazione pubblica. In tale ottica sembra ad oggi mancare un ruolo guida forte verso questi processi. Le voci e gli attori in campo sono più attivi rispetto al decennio precedente (Faccioli 2013), ma appare ancora assente una regia o quanto meno una logica connettiva tra i diversi soggetti interessati da tali processi. Ad esempio, sperimentazioni e documenti avanzati come quello di Agid sullo storytelling, non appaiono ancora conosciuti e recepiti dalle amministrazioni pubbliche come dovrebbero. Questo gap conoscitivo, influenzato da vari fattori tra cui anche dal naturale processo di *spoils system* tipico delle fasi di discontinuità politica, può rappresentare un freno all'innovazione comunicativa, anche in ambito di visual storytelling. Un ruolo chiave, oltre alle associazioni professionali, deve però essere giocato dalle università che possiedono le sensibilità e le competenze per guidare questi processi. Non solo attraverso un'offerta di formazione riqualficata in ambito di comunicazione pubblica che risponda alle nuove esigenze della PA, così come all'interesse dei

futuri studenti. Ma anche attraverso le logiche della terza missione e del *public engagement*, con momenti di riflessione congiunta con i diversi attori in gioco, al fine di dare visibilità a tali tematiche e rimettere al centro il valore della comunicazione pubblica e istituzionale per la nostra società.

A valle di questi processi, spetterà poi ad ogni singola amministrazione trovare una propria voce distintiva, una vocalità visibile (Lovari 2018) che, rimanendo istituzionale, si alimenti strategicamente di pratiche comunicative della cultura convergente, per valorizzare e condividere il proprio “capitale narrativo” e accrescere esperienze di partecipazione e *civic engagement* (Bartoletti e Faccioli, 2013; D’Ambrosi e Massoli, 2012), con un’attenzione alle implicazioni etiche e all’impatto che tali pratiche possono avere sui cittadini e sull’opinione pubblica.

Riferimenti bibliografici

- Agid (Agenzia per l'Italia Digitale), *Le linee guida per la promozione dei servizi digitali*, (Release Bozza in consultazione), Italia, 17 dicembre 2018.
- Antonioni S.; Ducci G., 2016, *Sincronizzati con la società digitale: nuove tendenze della comunicazione sociale contemporanea*, in “Comunicazioni Sociali”, n.1, Vita e Pensiero, pp. 127-137.
- Arena G., 1995, *La comunicazione di interesse generale*, il Mulino, Bologna.
- 1997, “Introduzione all’amministrazione condivisa”, in “Studi parlamentari e di politica costituzionale”, n.117-118, pp. 29-65.
- Bakardjieva M., 2015, “Do clouds have politics? Collective actors in social media land”, in “Information Communication and Society”, 18:8, pp. 1-8.
- Bartoletti R.; Faccioli F. (a cura di), 2013, *Comunicazione e civic engagement. Media, spazi pubblici e nuovi processi di partecipazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Bertetti P., 2017, “Storytelling, o della narrazione”, in Masini M.; Pasquini J.; Segreto G. (a cura di), *Marketing e comunicazione. Strategie, strumenti, casi pratici*, Hoepli, Milano, pp. 129-152.
- Bessières D., 2018, “L’Hybridité: une composante ancienne mais aujourd’hui Démultipliée de la Communication Publique”, in “Recherches en Communication”, 47, pp. 5-21.
- Boccia Artieri G., 2012, *Stati di connessione. Pubblici, cittadini e consumatori nella (Social) Network Society*, FrancoAngeli, Milano.

- Bruner J.S., 2003, *Making Stories: law, literature, life*, Harvard University Press, Cambridge, Ma.; tr. it. *La fabbrica delle storie: diritto, letteratura, vita*, GLF editori Laterza, Roma, 2006.
- Cardano M., 2003, *Tecniche di ricerca qualitative*, Carocci, Roma.
- Canel M.J.; Luoma-aho V., 2019, *Public Sector Communication. Closing Gaps between Citizens and Public Organizations*, Wiley Blackwell, New York.
- Censis-Ucsi, 2018, *Quindicesimo rapporto sulla comunicazione. I media digitali e la fine dello star system*, Franco Angeli, Milano.
- Chadwick A., 2013, *The hybrid media system. Politics and power*, Oxford-New York: Oxford University Press.
- Coleman S.; Shane P.M., 2012, *Connecting democracy. Online consultation and the Flow of Political Communication*, Cambridge: The MIT Press.
- Dahlgren P., 2005, "The Internet, Public Spheres, and Political Communication: Dispersion and Deliberation", in "Political Communication", 22:2, pp. 147-162.
- D'Ambrosi L., 2019, *La comunicazione pubblica dell'Europa. Istituzioni, cittadini e media digitali*, Carocci, Roma.
- 2012, *Giovani oltre la Rete. Profili e modalità della partecipazione civica*, Bonanno, Acireale-Roma:
- D'Ambrosi L.; Massoli L., 2012, "Attivismo giovanile e media sociali: tra consumi civici e sviluppo di capitale sociale", in "Sociologia della Comunicazione", 43, pp. 105 – 119.
- Dominici G.; Fichera D., 2018, *Icity Rate, Rapporto annuale 2018*, Forum PA, Roma.
- Ducci G., 2007, *Pubblica amministrazione e cittadini: una relazionalità consapevole*, FrancoAngeli, Milano.
- 2009, "Cittadini e istituzioni nei social network: sistemi relazionali e nuove forme di partecipazione", in Mazzoli L. (a cura di), *Network effect. Quando la rete diventa pop*, Codice edizioni, Torino, pp. 95-111.
 - 2016, "Lavori in corso nella P.A. connessa. Il ruolo delle strutture di comunicazione nella gestione dei social media e lo sportello polifunzionale 3.0", in "Problemi dell'Informazione", 1, pp. 113-136.
 - 2017, *Relazionalità consapevole. La comunicazione pubblica nella società connessa*. FrancoAngeli, Milano.
- Faccioli F., 2000 (nuova ed. 2008), *Comunicazione pubblica e cultura del servizio. Modelli, attori, percorsi*, Carocci, Roma.
- 2013, "Tra promozione d'immagine, cultura del servizio e partecipazione civica. Scenari della comunicazione pubblica in Italia", in Masini M.; Lovari A.; Benenati S. (a cura di), *Tecnologie digitali per la comunicazione pubblica*, Bonanno Editore, Acireale-Roma, pp. 9-44.
 - 2016, "Comunicazione pubblica e media digitali: la prospettiva del public engagement", in "Problemi dell'Informazione", 1, pp. 13-35.

- Fiske J., 1989, *Understanding Popular Culture*, Routledge, London.
- Fontana A., 2009, *Manuale di storytelling*, Rizzoli Etas, Milano.
- Ito M., 2008, "Introduction", in Varnelis K. (a cura di), *Networked publics*, MIT Press, Cambridge, MA, pp. 1-14.
- Gigliuto L., 2017, "Gli italiani, i social network, la pubblica amministrazione: più lavoro, più partecipazione e più democrazia", in Di Costanzo F., *PA Social. Viaggio nell'Italia della nuova comunicazione tra lavoro, servizi e innovazione*, Franco Angeli, Milano, pp.53-65.
- Godin B., 2015, *Innovation Contested. The idea of Innovation Over the Centuries*, Routledge, London.
- Grandi R., 2007, *La comunicazione pubblica. Teorie, casi, profili normativi*, Carocci, Roma.
- Jenkins H., 2010, "Transmedia Storytelling and Entertainment: An annotated syllabus", in "Journal of Media & Cultural Studies, Continuum", 24:6, pp. 943-958.
- Jenkins H.; Ford S.; Green J., 2013, *Spreadable media. Creating value and meaning in a networked culture*, New York University Press, New York; trad. it. Jenkins H.; Ford S.; Green J., *Spreadable media. I media tra condivisione, circolazione, partecipazione*, Apogeo, Milano 2013.
- Linders D., 2012, "From E-Government to We-Government: Defining a Typology for Citizen Coproduction in the Age of Social Media", in "Government Information Quarterly", 29(4), pp. 446-454.
- Lovari A., 2013, *Networked citizens. Comunicazione pubblica e amministrazioni digitali*, FrancoAngeli, Milano.
- 2016, "Comunicatori pubblici dietro la timeline. La sfida dei social media tra nuove competenze professionali e vecchie resistenze al cambiamento", in "Problemi dell'Informazione", 1, pp. 61-85.
- 2018, "La cura dei social media per la comunicazione pubblica della salute. Esplorando pratiche, competenze e profili professionali", in "Problemi dell'Informazione", 2, pp. 239-264.
- 2019, "Social media e pubblica amministrazione tra diritti e doveri: una prospettiva sociologica", in "Rivista Italiana di Informatica e Diritto", 1, pp. 1-9.
- Lovari A.; Bowen S., 2019, "Social media in disaster communication: A case study of strategies, barriers and ethical implications", in "Journal of Public Affairs", pp. 1-9.
- Lovari A.; Piredda A., 2017, "Comunicazione pubblica digitale. Modelli e pratiche comunicative tra amministrazioni pubbliche, media e cittadini", in Masini M.; Pasquini J.; Segreto G. (a cura di), *Marketing e comunicazione. Strategie, strumenti, casi pratici*, Hoepli, Milano, pp. 369-391.
- Lovari, A.; Valentini, C., 2020 (forthcoming), "Public Sector Communication and Social Media. Opportunities and Limits of Current Policies, Activities, and

- Practices”, in *Handbook of Public Sector Communication* (Luoma-aho, V. and Canel, M.J., Eds.), Wiley Blackwell, New York.
- Mancini P., 2002, *Manuale di comunicazione pubblica*, Laterza, Roma-Bari.
- Massoli L.; D'Ambrosi L., 2014, Environmental Movements, Institutions and Civil Society: A New Way to Preserve Common Goods in “Partecipazione e Conflitto”, 7, pp. 657 – 681.
- Materassi L., 2017, *Comunicare le amministrazioni. Problemi e prospettive*, Carocci, Roma.
- Mergel I.; Bretschneider S.I., 2013, “A Three-Stage Adoption Process for Social Media Use in Government”, in “Public Administration Review”, vol. 73, n.3, pp. 390-400.
- Papacharissi Z., 2010, *A Private Sphere: Democracy in a Digital Age*. Malden, MA: Polity Press.
- Pezzoli S., 2016, “La comunicazione nei Comuni toscani. Alcune biografie professionali per leggere gli esiti della Legge 150”, in “Problemi dell'Informazione”, 2, pp. 37-59.
- Rolando S., 2014, *Comunicazione, poteri e cittadini. Tra propaganda e partecipazione*, Egea, Milano.
- Rovineti A., 2010, *Comunicazione pubblica: sapere & fare*, IlSole24Ore, Milano.
- Salmon C., 2013, *La cérémonie cannibale. De la performance politique*, Librairie Arthème Fayard; tr. it., *La politica nell'era dello storytelling*, Fazi Editore, Roma 2014.
- Scolari C.A., 2017, “Mondi narrativi, fiction e branding (o come costruire un'imbattibile macchina testuale transmediale)”, in Masini M.; Pasquini J.; Segreto G. (a cura di), *Marketing e comunicazione. Strategie, strumenti, casi pratici*, Hoepli, Milano, pp. 153-170.
- Sensini F., 2019, *La comunicazione pubblica ai tempi dello storytelling: quali cambiamenti per il comunicatore pubblico?*, Tesi di dottorato di ricerca in Comunicazione, Ricerca, Innovazione - XXXI ciclo, a.a. 2017/2018 -, Dipartimento di Comunicazione e Ricerca Sociale, Sapienza Università di Roma.
- Solito L., 2004, *Cittadini e istituzioni: come comunicare*, Carocci, Roma.
- 2014, “Tra cambiamenti visibili e immobilismi opachi: la comunicazione pubblica in Italia”, in “Sociologia della comunicazione”, 48, pp. 100-118.
 - 2018, “Comunicazione istituzionale e società digitale. Un nuovo ruolo per i comunicatori pubblici”, in “Comunicazione Politica”, 3, 393-412.
- Sorrentino C., 2008, *Attraverso la rete. Dal giornalismo monomediale alla convergenza crossmediale*, ERI, Roma.
- 2015, “Dove sta andando il giornalismo?”, in “Sociologia della comunicazione”, n.50, pp. 68-78.

Splendore S., 2017, *Il giornalismo ibrido. Come cambia la cultura giornalistica in Italia*, Carocci, Roma.

van Dijck J; Poell T., 2013, "Understanding Social Media Logic", in "Media and Communication", 1, pp. 2-14.

Zavattaro S.M.; Sementelli A.J., 2014, "A critical examination of social media adoption in government: Introducing omnipresence", in "Government Information Quarterly", 31, pp. 257-264.

Zémor P., 2008, *La communication publique*, Coll. Que sais-je? Paris: PUF.

Zerfass A.; Moreno Á.; Tench R.; Verčič D.; Verhoeven P., 2018, *European Communication Monitor 2017*, QuadrigaMedia, Berlin.