

Le ibridazioni della comunicazione pubblica. Percorsi di ricerca e pratiche comunicative tra digitalizzazione e crisi pandemica *

Alessandro Lovari**

The article investigates the transformations that have involved public communication, conceived both as a discipline and as an organizational function, following the processes of digitization and social media adoption, as well as the impact of the pandemic. In particular, it highlights the hybridizations of institutional communication, connecting the main research streams with the critical analysis of emerging communicative practices between administrations, citizens and the media in digital environments. The article focuses on three specific areas in which hybridity is extremely visible, outlining trajectories of innovation in the Italian public sector: the areas of public communication, the professional communicative roles, and communication formats. Research tracks and practical implications for communicators are discussed.

Keywords: comunicazione pubblica, comunicazione istituzionale, social media, ibridazioni

La comunicazione pubblica tra cambiamenti e sperimentazioni

In un recente articolo Faccioli e colleghi (2020), analizzando le campagne di comunicazione sul Covid-19 prodotte dal governo italiano, hanno messo in luce come la pandemia abbia ridefinito consolidati modelli di comunicazione e agito da acceleratore di alcuni processi di innovazione presenti già da qualche anno nel settore pubblico. Processi che stentavano a emergere in modo visibile e diffuso all'interno del nostro Paese e ai quali la situazione emergenziale sembra aver tolto finalmente il freno.

La crisi pandemica ha rimesso al centro delle agende della politica, dei media e dei cittadini, la comunicazione pubblica istituzionale. Le ha conferito una nuova visibilità e attribuito una funzione centrale nel dibattito pubblico, anche a livello internazionale (OECD, 2021), superando, almeno in parte, alcune resistenze al cambiamento di quella che Rolando (2014) definiva "amministrazione di controllo", una macchina organizzativa che resiste al cambiamento e preferisce la coerenza delle carte alla coerenza della realtà.

L'area più visibile di tali processi di cambiamento e innovazione è sicuramente quella legata all'impatto di Internet e dei social media sui modelli e sulle pratiche comunicative del comparto pubblico. Sul tema si sono concentrati numerosi autori e autrici che hanno

* Articolo proposto il 20/04/2022. Articolo accettato il 23/06/2022

** alelovari@gmail.com

identificato, anche in un'ottica interdisciplinare, i fattori in grado di accelerare o rallentare l'adozione delle piattaforme digitali per la comunicazione istituzionale (Canel & Luoma-aho, 2019; Ducci, 2017; Mergel, 2013). Piattaforme che vengono concepite dai comunicatori non solamente come canali per trasferire messaggi di interesse generale, estendendo così l'interfaccia informativa tra PA e cittadini; ma anche come ambienti comunicativi abilitanti innovative pratiche di partecipazione e relazionalità con i pubblici connessi (Allegriani & Spillare, 2021; Bartoletti & Faccioli, 2016).

Il *lockdown* nazionale della primavera 2020 ha obbligato le amministrazioni a pensare "digital first" in chiave comunicativa, e a doverlo fare in tempi rapidi per dare risposte tempestive e chiare ai cittadini e al mondo dell'informazione. La comunicazione pubblica si è così diffusa e articolata principalmente nei siti web e nei canali social istituzionali, ambienti nei quali si è trovata a fronteggiare la diffusione di fenomeni di infodemia, accelerati, da una cacofonia di voci a cui hanno contribuito la politicizzazione dei temi di salute e la discesa in campo sulle piattaforme digitali di medici e scienziati le cui dichiarazioni sono state incorporate nelle conversazioni dei cittadini connessi, e spesso spettacolarizzate dai media *mainstream* (Lovari & Righetti 2020).

La crisi pandemica ha quindi accelerato i processi di *domestication* delle tecnologie digitali per la comunicazione istituzionale, mettendo in luce la presenza di buone pratiche e la resilienza di numerosi comunicatori pubblici (Massa et al., 2022). Allo stesso tempo l'emergenza ha anche evidenziato i molteplici ritardi nei processi di digitalizzazione, le resistenze organizzative alla trasformazione digitale, nonché i cortocircuiti tra comunicazione istituzionale e comunicazione politica negli spazi online e social presidiati dalle amministrazioni pubbliche.

La crisi ha inoltre fatto emergere che ci troviamo oggi di fronte a una fase di trasformazioni profonde, un vero e proprio *turning point* della comunicazione nel settore pubblico (Faccioli et al., 2020; Lovari, D'Ambrosi & Bowen, 2020). Un momento storico che ha numerose somiglianze con quella fase della comunicazione pubblica che Faccioli definiva di "sperimentazione" (2015), sviluppatasi nel nostro Paese negli anni Novanta. Una fase che nasceva in seguito a una profonda crisi delle istituzioni e della credibilità dello Stato, accelerata dallo scandalo di Tangentoli e dalla fine della prima Repubblica, e che vedeva i media giocare un ruolo chiave nel rilevare fatti, guidare le riflessioni e ricostruire narrazioni (Mancini 2002b). Una fase che mise anche in luce la repentina crescita del protagonismo degli addetti alla comunicazione della PA che cominciarono a mettere in rete le proprie esperienze, soprattutto in occasione di eventi dal valore simbolico come, ad esempio, il Salone della Comunicazione Pubblica e dei servizi al cittadino di Bologna. Eventi che mostravano pubblicamente l'apertura di una nuova stagione per i ruoli comunicativi nella PA (Faccioli 2000), anche se con diversi livelli di consapevolezza e istituzionalizzazione.

A distanza di trent'anni da quella fase siamo in una situazione molto simile di cambiamenti e sperimentazioni per numerose ragioni. Nel contesto attuale l'elemento di innesco della crisi è stata l'emergenza pandemica, ma già da molti anni eravamo di fronte a crescenti livelli di sfiducia dei cittadini nei confronti delle istituzioni (Edelman, 2019), a evidenti trasformazioni politiche legate alla fine della seconda Repubblica, oltre che all'affermarsi di populismi che hanno coinvolto i saperi esperti, aprendo il fianco allo sviluppo di fenomeni di

disinformazione. Tutto questo avviene oggi in un ecosistema informativo profondamente diverso, caratterizzato dalla convergenza tecnologica, dallo sviluppo dei media digitali e da processi di disintermediazione che, più che sostituire i vecchi intermediari, hanno ridefinito le relazioni tra i soggetti presenti nella sfera pubblica (Biancalana, 2018). Un sistema mediale ibrido e interconnesso (Chadwick, 2013; Splendore, 2017), nel quale assumono centralità le piattaforme digitali che giocano un ruolo chiave nei percorsi di visibilità dei temi di interesse generale, e nella definizione del dibattito pubblico e politico (Bentivegna & Boccia Artieri, 2021; Sorice, 2020), riallacciando storie istituzionali e narrazioni medialità con le voci, spesso distoniche, dei pubblici connessi. Lo spazio del web sociale diventa anche il luogo della rappresentazione pubblica dell'innovazione nella comunicazione istituzionale, grazie anche all'affacciarsi sulla scena pubblica di soggetti associativi che, sfruttando i meccanismi della visibilità digitale, portano alla ribalta il ruolo dei social media e del digitale aprendo di fatto una nuova stagione della comunicazione pubblica (Comunello et al., 2021) e l'affermarsi di nuove figure professionali come i social media manager (Lovari & Materassi 2020). Il web sociale diventa così uno spazio vetrina per valorizzare le buone pratiche istituzionali, ma anche uno strumento di sperimentazione di nuove forme di relazionalità tra i tanti attori dell'arena pubblica.

Siamo di fronte oggi ad uno spazio comunicativo più ampio, ma allo stesso tempo promiscuo, "densamente abitato da una varietà di attori sociali, di temi e di eventi che ambiscono ad acquisire attenzione" (Sorrentino et al., 2020, p.240). In questo spazio sono più labili e porosi i confini fra i vari ambiti e le specifiche professionalità, spingendo i comunicatori pubblici a ibridare e ri-allineare i propri saperi e le proprie pratiche con risorse e competenze appartenenti ad altri domini, per acquisire una vocalità visibile negli ambienti digitali (Lovari, 2018).

In questo contesto l'obiettivo dell'articolo è quello di analizzare le trasformazioni e tracciare le traiettorie di innovazione dei percorsi (Rizzuto et al., 2020; Solito et al., 2020), le strade (Materassi, 2015), i bivi (Lalli, 2012) e gli itinerari (Faccioli, 2015) della comunicazione pubblica di fronte alle sfide della digitalizzazione e della pandemia. Prendendo spunto dal dibattito teorico (tra gli altri Ducci 2017; Faccioli, 2000; Grandi, 2007; Mancini, 2002a; Rolando 2014; Solito et al. 2020), nei primi paragrafi verranno presentate le principali trasformazioni che la comunicazione pubblica sta attraversando, a partire dalle quali saranno identificate alcune traiettorie che la teoria ha messo in evidenza, identificandone gli snodi critici e le possibili ricombinazioni, e proponendo percorsi di ricerca e questioni empiriche da approfondire. Questi processi sono analizzati attraverso una parola chiave che sta caratterizzando profondamente i processi comunicativi istituzionali: ibridazioni.

Le ibridazioni di una funzione in progress

Per questo articolo utilizziamo la parola ibridazione (*hybridity*) secondo l'interpretazione fornita da Chadwick (2013) nel contesto delle scienze sociali. Chadwick concepisce il pensare in modo ibrido come un'ontologia, cioè come una disposizione teorica che ci

permette di chiedere e di rispondere a nuove e differenti questioni sulla natura della società contemporanea, per aiutarci a “capturing and explaining the significance of processes that might be obscured by the dichotomous, essentialist, or simply less flexible orientations” (2013, p.9). L’ibridazione va perciò intesa come un processo che porta a trasformazioni quando, da un vecchio sistema di norme istituzionali e culturali, si sviluppano gradualmente nuove norme e prassi, sotto l’azione di fattori interni ed esterni a una certa società e/o organizzazione.

Si tratta di un processo fluido e spesso non lineare che cerca di spiegare la co-esistenza dialettica e l’integrazione di un numero elevato di variabili. In particolare, questi processi hanno avvio da elementi già presenti nei sistemi oggetto d’indagine e vedono lo sviluppo di una particolare e innovativa ricombinazione di tali elementi, anche in seguito alla spinta di fattori esterni, come, ad esempio, l’impatto delle tecnologie digitali nella società contemporanea. L’ibridazione è così un processo continuo di simultanea integrazione e frammentazione di elementi, e rappresenta anche il risultato di una lotta di potere, di una competizione per la preminenza di alcuni fattori, soprattutto durante periodi di transizione, contingenza o negoziabilità (Chadwick, 2013, p.15).

Adottando questa prospettiva è interessante identificare le ibridazioni che stanno attraversando la comunicazione pubblica, in seguito alle trasformazioni endogene ed esogene al settore pubblico italiano e all’ecosistema mediale contemporaneo, soffermando l’attenzione su tre specifici ambiti in cui questi processi di *hybridity* sono estremamente visibili: quello dei perimetri della comunicazione pubblica, quello delle figure professionali e quello dei formati comunicativi. È chiaro che queste sintesi e schematizzazioni tendono a semplificare e generalizzare i processi in atto, raggruppando soggetti pubblici tra loro molto diversi che compongono le aree della PA italiana. Rappresentano però allo stesso tempo un utile strumento di analisi dei processi comunicativi nel settore pubblico, di fronte alla rivoluzione tecnologica e alla spinta digitale portata dalla pandemia. Alla luce di questo quadro, le principali linee teoriche possono essere ricondotte a tre macro aree illustrate nei successivi sottoparagrafi.

Al confine tra pubblica e politica

Secondo la letteratura del settore (Grandi, 2007; Mancini, 2002a), con aree della comunicazione pubblica facciamo riferimento ai diversi ambiti e ai perimetri dei flussi comunicativi di interesse generale erogati dalla PA. La letteratura identifica all’interno del contenitore concettuale della comunicazione pubblica tre aree tra loro distinte rispetto ai soggetti, agli obiettivi della comunicazione e agli stili comunicativi: la comunicazione dell’istituzione pubblica (o comunicazione istituzionale), la comunicazione sociale e la comunicazione politica. La collocazione del confine tra queste funzioni è stata a lungo oggetto di dibattito in ambito accademico, dividendo gli studiosi in un braccio di ferro di posizioni, appartenenze e di sguardi teorici (Faccioli, 2000; Mazzoleni, 1998; Solito, 2018). La disputa è stata soprattutto attorno alla collocazione della comunicazione politica all’interno del perimetro della comunicazione pubblica, con posizioni polarizzate su quale

funzione debba includere l'altra, e se la comunicazione politica debba essere tenuta separata dall'ambito pubblico per le sue peculiarità di partigianeria e controversia dei temi trattati (Mancini 2002a). Dando per scontato che la comunicazione del settore pubblico non possa operare al di fuori di un ambiente politico, numerosi ricercatori hanno cercato di definire i confini tra una comunicazione politica di tipo propagandistico e una comunicazione istituzionale di matrice apolitica e apartitica, intrapresa dalle amministrazioni e dai dipendenti pubblici quando essi ricoprono il ruolo di *civil servant*, fornendo informazioni e servizi pubblici (Canel & Luoma-aho, 2019; Gelders & Ihlen, 2010). Ad esempio, Graber (1992, 2003) ha studiato questi aspetti, concentrandosi sulle pressioni politiche e sui fattori ambientali che modellano la comunicazione delle amministrazioni pubbliche in ambito statunitense. Nella sua ricerca ha focalizzato l'attenzione sull'intreccio di queste due componenti, affermando che "political aspects and administrative performance aspects of communication are so intertwined that clear separations are impossible" (Graber, 2003, p.7). Altri autori a livello europeo hanno iniziato a studiare la contaminazione tra fattori e flussi politici e amministrativi nella comunicazione del settore pubblico, anche al fine di identificare le strutture e le condizioni organizzative per preservare i messaggi istituzionali da forme di propaganda e di *partisanship* (Bessières, 2018; Canel, 2018; Sanders & Canel, 2013).

Il tema dello sbilanciamento della funzione comunicativa sull'asse politico (Moffa, 2006), così come la presenza di forme di propaganda all'interno della comunicazione delle amministrazioni sono analizzati anche in ambito italiano, un Paese "in cui i muri tra la comunicazione politica e quella istituzionale sono di cartongesso" (Rolando & Sepe, 2018, p.207). La ricca produzione normativa in ambito di trasparenza, partecipazione, efficacia ed efficienza delle amministrazioni pubbliche ha distinto questi due ambiti in modo chiaro, e la legge 150 del 2000, ha identificato specifiche strutture e ruoli per la gestione dei flussi comunicativi (Solito, 2018). Ma l'affermarsi dei processi di disintermediazione, causa ed effetto del grande sviluppo di Internet e dei social media come ambienti comunicativi, ha fatto riemergere con forza la questione, facendo riaffiorare dinamiche propagandistiche, legate alle ragioni di visibilità e consenso dei decisori politici (Bobbio & Roncarolo, 2015), mostrando come tali fattori "restino percorsi in atto e quindi malattie non estirpate tanto dai modelli politico-istituzionali autoritari quanto dai modelli sedicenti democratici" (Rolando & Sepe 2018, p.208). Le ibridazioni tra comunicazione istituzionale e comunicazione politica hanno così iniziato a emergere con più frequenza in seguito alle trasformazioni innescate dal digitale e dalle sue complesse e articolate incorporazioni nell'ambito pubblico. Dopo una prima stagione di *overlapping* all'interno dei siti web della PA (Bertolo, 2005), tali ibridazioni hanno acquisito una rinnovata forza nelle bacheche social di amministrazioni centrali e locali (Leone & Delli Paoli, 2016; Lovari, 2016; Materassi & Solito, 2015), la cui gestione è stata assegnata spesso a strutture in diretto rapporto con il vertice politico, ad agenzie esterne o a veri e propri "occupanti abusivi" (Materassi 2016, p.106), bypassando o depotenziando le figure professionali preposte alla comunicazione e all'informazione già presenti negli organigrammi. Oppure attribuendo al portavoce la gestione sia dei canali istituzionali che di quelli politici. Un criterio di appartenenza più che di competenza. Questo ha portato a forme di cannibalizzazione della comunicazione di servizio da parte della politica che si è concentrata sulla promozione di immagine degli amministratori o delle coalizioni politiche

negli spazi comunicativi istituzionali, fenomeno emerso anche durante la pandemia sia a livello di amministrazioni centrali (ad es. il caso delle dirette Facebook di Giuseppe Conte dalla propria pagina personale durante il lockdown) che locali.

I social media hanno quindi aumentato la porosità tra questi due ambiti portando a un'ibridazione dei flussi comunicativi che, se da un lato ha aumentato la visibilità dei temi di interesse generale sui social media, dall'altro ha creato confusione nella percezione dei cittadini connessi tra flussi di comunicazione di pubblica utilità e messaggi di vetrinizzazione dei vertici politici (Lovari & Parisi, 2015; Solito, Pezzoli & Materassi, 2019). Cittadini che abitando con competenza gli spazi social dell'amministrazione possono essere in grado di rilevare "modalità di comunicazione istituzionale che "barano", limitandosi a "fare immagine"" (Faccioli, 2000, p.84). Anche se, come evidenzia Ilardi, "sono portati, sempre, a cercare il sottotesto politico in qualsiasi comunicazione istituzionale, anche quando obiettivamente non c'è" (2020, p.109).

Questo braccio di ferro ha visto spesso la comunicazione istituzionale uscire penalizzata, perdere di appeal o non conquistare, soprattutto nell'ambito della ricerca a livello italiano, a vantaggio della comunicazione politica che ha invece avuto un grande sviluppo e visibilità, anche grazie ai processi di mediatizzazione della stessa funzione e all'affermarsi di un clima di campagna permanente che ha attirato l'attenzione di consulenti, oltre che l'interesse di large fasce dell'accademia. In una prospettiva di *hybridity*, e allargando lo sguardo su questo dibattito di guerre di posizione, spesso sterili anche dal punto di vista delle discipline, Ducci e colleghe (2020) si auspicano che questa visione dicotomica e oppositiva tra comunicazione pubblica e politica possa gradualmente venire meno, e che le due funzioni possano essere viste come complementari l'una all'altra, potendo anche, in alcuni casi, convergere, seppur ribadendo e accettando gli importanti e ineliminabili elementi di separazione, fattore chiave come abbiamo visto anche nella recente crisi pandemica.

Saperi e professionismi

Strettamente connesso al precedente, il secondo ambito di ibridazione è quello delle figure professionali che lavorano nella comunicazione pubblica in Italia, un tema fortemente dibattuto nella letteratura di settore. Infatti, in seguito ai processi di trasformazione del sistema dei media, all'affermarsi di processi di disintermediazione favoriti dal web 2.0, ma soprattutto in seguito all'adozione dei social media per la comunicazione istituzionale, sono emerse le difficoltà di mantenere una netta distinzione tra attività di informazione e attività di comunicazione.

Si tratta di un processo che sta coinvolgendo l'intero ecosistema mediale contemporaneo e che ha le sue specifiche declinazioni nel contesto della comunicazione istituzionale, rimettendo in discussione la legittimazione delle identità professionali sancite dalla normativa sulla comunicazione pubblica. Con lo sviluppo della comunicazione digitale le figure professionali del comunicatore pubblico, addetto stampa e portavoce hanno teso a convergere nella gestione degli spazi online, ambienti ibridi nei quali si incontrano pubblici di diversa natura, ruoli e interessi (Rizzuto et al., 2020; Solito & Materassi, 2018). Laddove

l'attribuzione delle mansioni e dei compiti usciva dal testo della legge 150 del 2000 si è spesso aperta una disputa su chi dovesse gestire i flussi comunicativi digitali e presidiare i canali istituzionali. Per usare la metafora delle condizioni abitative del palazzo comunale (Materassi, 2016), Urp e ufficio stampa sono passati da essere “vicini di casa” a “coinquilini” dello spazio digital, una convivenza spesso condotta in armonia nell’ottica della comunicazione di servizio, altre volte soggetta alle scelte umorali del vertice politico o influenzata dalle resistenze dei funzionari pubblici.

La gestione della comunicazione digitale ha portato all’ampliamento delle funzioni comunicative dell’istituzione, fenomeno al quale le amministrazioni hanno risposto secondo due modalità. La prima è quella dell’attribuzione di tali compiti alle figure professionali già presenti nelle strutture dell’ente. In questo primo caso i comunicatori hanno dovuto integrare le proprie conoscenze e competenze con saperi di tipo tecnologico e relazionale per gestire l’interfaccia digitale con l’utenza connessa. Chiaramente questa ibridazione ha inciso sui processi di normalizzazione delle tecnologie digitali all’interno delle attività istituzionali, riportando spesso vecchie prassi e routine comunicative all’interno dei nuovi ambienti digitali. La risposta a tali sfide è stata però molto differente: assieme allo sviluppo e al consolidamento di innovative pratiche di relazione con i media e di rapporto dialogico con i cittadini connessi, si sono infatti manifestate forme di resistenza ai linguaggi e agli stili della comunicazione social (Lovari, 2018); una sindrome dello specchietto retrovisore (McLuhan, 1964) che ha depotenziato e tuttora riduce l’efficacia e la diffusività dei contenuti istituzionali.

Accanto a questo processo di rimediazione e ibridazione dei saperi di addetti stampa e comunicatori pubblici, si è fatta strada una seconda modalità: l’introduzione di nuovi professionismi specializzati nel digitale già presenti nel mondo della comunicazione d’impresa. Si tratta di figure come il social media manager capaci di gestire in modo competente e strategico la comunicazione delle PA sulle piattaforme social. Professionisti che in una prima fase hanno stentato a trovare una collocazione negli organigrammi pubblici, perché la scelta ricadeva sulla buona volontà di stagisti in Scienze della comunicazione, oppure assunti con contratti per generiche attività di *media relation* e/o comunicazione, dopo aver superato le reticenze dei funzionari delle amministrazioni di controllo (Rolando, 2014). La grande penetrazione dei social media nei consumi mediali degli italiani, assieme all’attivismo delle associazioni hanno fornito una forte spinta al processo di adozione strategica dei social media in ambito pubblico, evidenziando la necessità di avere una presenza istituzionale nelle piattaforme digitali, gestita con qualità e con competenza.

Questo nuovo contesto ha portato ad alcuni cambiamenti che hanno smosso l’inerzia che aveva caratterizzato la comunicazione pubblica negli ultimi anni. In particolare, con il rinnovo dei contratti collettivi di lavoro del pubblico impiego a fine 2017 è stata introdotta una nuova figura professionale, quella del giornalista pubblico. Oltre a sostituire semanticamente il termine capo ufficio stampa, il giornalista pubblico già dalla sua denominazione ibrida identità professionali definite (quelle del mondo del giornalismo) con le pratiche e le specificità della pubblica amministrazione italiana. Infine, nel 2020, è stato attivato un gruppo di lavoro sulla riforma della comunicazione pubblica promosso dal Ministero della Pubblica Amministrazione con l’obiettivo di aggiornare alcuni contenuti della legge 150 del

2000, per affrontare le sfide di quella che viene definita sul sito ministeriale “una nuova PA trasparente e digitale”. Il gruppo di lavoro ha presentato a giugno 2020 un documento di riforma centrato su dieci punti chiave, tra i quali la costituzione di un’area unificata dedicata alla comunicazione, informazione e servizi alla cittadinanza in cui siano valorizzate anche le competenze in ambito digitale.

Siamo davanti ad una PA che ha scoperto finalmente il valore della comunicazione in ogni atto dell’amministrazione, sia come strumento di servizio che come risorsa immateriale capace di creare e rigenerare un nuovo clima organizzativo (Graber, 1992). Come evidenziava Solito (2014) la comunicazione è esondata, è divenuta ubiqua, mostrando una profonda frattura con la vecchia cultura del segreto e dell’opacità degli enti pubblici. Allo stesso tempo, la natura ubiqua della comunicazione ha fatto sì che tale funzione entrasse nei processi quotidiani di diversi settori delle amministrazioni, trascinando così dal controllo e dalla gestione delle strutture deputate. Oggi la comunicazione appare cioè sempre più indispensabile alla PA, ma diviene trasversale a diverse competenze e uffici, e quindi non sempre è riconosciuta come facente capo a profili professionali specifici, anche perché la digitalizzazione ha fatto apparire più immediato e facile l’atto di produrre messaggi, disintermediando la funzione dei corpi intermedi all’interno dell’amministrazione come Uffici di relazione con il pubblico, Ufficio comunicazione e Uffici stampa.

La fluidità dei generi comunicativi

Un terzo ambito di evidenti trasformazioni e ibridazioni è quello dei format e dei generi comunicativi. Si tratta di un tema ampiamente analizzato negli studi sui media e l’industria culturale, così come nella comunicazione politica (Chadwick, 2013), ma scarsamente indagato nell’ambito della comunicazione pubblica istituzionale. Anche in questo caso siamo di fronte ad una *hybridity* tra elementi vecchi e nuovi, tra pratiche formalizzate nel settore pubblico e nuovi generi comunicativi che tendono a ri-mescolarsi in combinazioni inedite dal punto di vista istituzionale. Un processo che non dipende solamente dalla moltiplicazione degli ambienti mediali attraverso cui far sentire la propria voce, ma dalle “accresciute modalità d’interrelazione che si determinano fra tali media e, soprattutto, fra sistema dei media e sfera pubblica” (Sorrentino et al., 2020, p.247).

Le forme classiche della comunicazione istituzionale si sono progressivamente contaminate con le pratiche *grassroots* della cultura convergente (Jenkins, 2006), con le strategie della comunicazione politica online (Mazzoleni & Bracciale, 2019), e con l’evoluzione delle routine e dei format del mondo dell’informazione giornalistica (Splendore 2017; Sorrentino 2019). Questa nuova cifra comunicativa si è sviluppata principalmente negli spazi digitali ed è fortemente influenzata dal ruolo centrale dei social media nei consumi mediali dei cittadini e dalla progressiva professionalizzazione della comunicazione digitale in ambito pubblico.

Negli ultimi anni abbiamo assistito anche a innovazioni dal punto di vista degli stili, dei registri e dei linguaggi della comunicazione istituzionale che hanno portato a forme di integrazione di alcune pratiche comunicative tipiche della *corporate communication*

all'interno dei mix pubblici, così come alla sperimentazione di codici espressivi lontani da quel linguaggio ampolloso e oscuro che per lungo tempo ha caratterizzato la comunicazione della PA. Tutto questo ha trovato massima espressione nelle piattaforme social, dove tali pratiche e forme tendono a coesistere, incrociandosi e mescolandosi in modi inediti e profondi.

Un primo ambito di ricombinazione di linguaggi e stili comunicativi si lega allo sviluppo della componente *visual* nella comunicazione pubblica, precedentemente caratterizzata dall'abbondanza di testi scritti e spesso poco curata dal punto di vista grafico-pittorico. Con la digitalizzazione è cresciuto l'impiego di immagini, video, *emoticon* e infografiche a corredo della comunicazione testuale dalle amministrazioni sui portali istituzionali, ma soprattutto sui social media. Alcuni autori hanno analizzato come l'uso di questi dispositivi visuali sia cresciuto, sia dal punto di vista quantitativo che qualitativo, con l'obiettivo primario di favorire la visibilità dei contenuti istituzionali nelle *timeline* social, mostrando un'attenzione specifica alle tecniche di engagement dei cittadini connessi (Ducci, Lovari & D'Ambrosi, 2019). Inoltre, durante la pandemia, abbiamo assistito all'uso intensivo di infografiche che hanno permesso di semplificare messaggi istituzionali complessi (Lovari & Righetti, 2020) e comunicare dati ai cittadini connessi, anche se a volte con poca efficacia.

Collegato a questo primo aspetto si è sviluppato un intenso uso dello storytelling per la comunicazione pubblica. In particolare le pubbliche amministrazioni hanno utilizzato storie e racconti come dispositivi retorici narrativi per veicolare una rilevante fetta della propria comunicazione sui canali digitali. L'utilizzo strategico delle storie e dello storytelling per fini istituzionali è stato spinto da alcuni fattori: da un lato una tendenza imitativa delle pratiche della comunicazione d'impresa, ma anche della comunicazione sociale e politica, frutto non solo del mutato gusto estetico dei pubblici, ma anche della presenza di consulenti esterni e agenzie che oggi collaborano sempre più frequentemente con molte organizzazioni pubbliche. In seconda istanza questi processi sono stati favoriti dall'evoluzione delle piattaforme digitali e delle loro *affordances* (Boccia Artieri & Marinelli, 2018): pensiamo all'impatto del dispositivo delle *stories* sviluppato prima da Instagram e poi ripreso da Facebook. Non appena tali attività sono divenute popolari tra gli utenti, grazie anche ai processi di mediatizzazione del mondo social, la community dei professionisti della comunicazione pubblica ha cominciato a valutarne l'introduzione nei propri *communication mix*, provando ad innovare e ibridare il linguaggio della PA. Lo scopo di queste iniziative comunicative non è solo quello di intercettare le sensibilità e i gusti dei cittadini connessi. L'idea è che storie e racconti possano colpire le corde emotive dei cittadini (Faccioli et al., 2020), costruire mondi in connessione con la nostra vita quotidiana, divenendo attivatori culturali che hanno impatto nelle comunità nelle quali vengono diffuse, sia a livello micro che macro. Le storie, anche quelle di interesse generale, possono divenire virali ed essere condivise dagli utenti, entrare ed uscire da più canali in un'ottica transmediale (Calabrese & Ragone, 2016). I social media si alimentano infatti di tutte quelle pratiche della cultura convergente che consentono a contenuti di diversa natura di diffondersi in modo capillare online e divenire testi produttori (Fiske, 1989), cioè capaci di produrre interazioni e nuovi significati per gli utenti che ve ne se appropriano. Infine, le storie possono avere la funzione

di ancoraggio per temi emergenti o per problemi pubblici, come quelli di ambito sanitario o sociale, come la *gender equality* o le questioni ambientali e climatiche.

Traiettorie di ricerca sulle ibridazioni della comunicazione pubblica post pandemia

Descritte le principali trasformazioni ed evidenziate le pratiche di ibridazione della comunicazione pubblica attingendo dalla letteratura del settore, sulla base delle teorie proviamo a identificare quali ricombinazioni di processi e attori si possono intravedere nell'attuale sistema mediale, e quali traiettorie e percorsi di ricerca possono guidare la riflessione degli studiosi negli scenari post Covid-19.

Partiamo dal primo ambito, quello delle ibridazioni tra comunicazione pubblica e politica. Ad oggi, quello che notiamo è una limitata attenzione da parte dell'accademia italiana su una tipologia di comunicazione di interesse generale che potrebbe ricombinare i perimetri delle due aree (pubblica e politica), consentendoci di catturare con maggiore pregnanza i processi comunicativi in atto. Ci riferiamo a quella che a livello internazionale viene definita "government communication" (Canel & Luoma-aho, 2019). Un termine usato per identificare la gestione delle attività di comunicazione apartitica del braccio esecutivo dei governi e delle amministrazioni pubbliche, al di fuori del momento delle elezioni e separata dalle iniziative di comunicazione volte a promuovere un partito politico o specifici politici (Canel & Sanders, 2014; Glenny, 2020). Tale flusso ha l'obiettivo di informare e influenzare i pubblici chiave delle istituzioni pubbliche (cittadini, media) nel perseguimento di scopi sia civici che politici.

Una riflessione pregnante in questa prospettiva è quella di Pasquier (2012) che include all'interno della *government communication* sia la comunicazione delle istituzioni governative, sia quella delle organizzazioni del settore pubblico nelle sue diverse forme (amministrazioni, agenzie, ecc.). Gli obiettivi di questa funzione comunicativa sono di vario e ampio raggio: informare il pubblico, spiegare e supportare le decisioni prese, facilitare il dialogo tra istituzioni e cittadini, ma anche condividere informazioni con lo scopo primario di presentare e spiegare le azioni e le decisioni dei governi, promuovendo la legittimità di tali interventi, difendendo valori riconosciuti, promuovendo comportamenti responsabili e aiutando a mantenere solidi i legami sociali.

Introdurre nel dibattito scientifico la *government communication*, rimasta alle periferie di large fasce dell'accademia italiana, ci fa riflettere in chiave di *hybridity*, perché *rimette in discussione la polarizzazione tra comunicazione pubblica e politica*, portandoci ad analizzare con uno sguardo diverso le ricombinazioni degli obiettivi e delle strategie delle due funzioni che si sono integrate e rimescolate ancora con più forza di fronte alla crisi pandemica. La coesistenza dialettica tra queste due funzioni all'interno del settore pubblico è emersa per la necessità di gestire strategicamente la comunicazione di crisi, a tutti i livelli, sia quelli interni che esterni alle amministrazioni, sia verso i cittadini connessi che verso il sistema dei media. Pasquier (2012), include proprio la comunicazione di crisi all'interno della *government communication*, identificandola come una dei tipi assieme alla comunicazione governativa propriamente intesa, alla comunicazione amministrativa e alla comunicazione

istituzionale. Comunicazione di crisi che coinvolge tutte le sfere dell'amministrazione, da quelle politiche e quelle amministrative, di fronte a problemi che possono avere natura esterna o interna al settore pubblico, e che richiedono il possesso di competenze specifiche e l'uso differenziato di tecniche e strumenti comunicativi.

Incorporare la *government communication* nella riflessione critica sulla comunicazione pubblica non significa condurre una semplice operazione lessicale, o adottare una nuova etichetta da attribuire a processi comunicativi ibridi che abbiamo difficoltà a identificare nel settore pubblico, soprattutto nel contesto italiano. Ma si tratta di prendere atto, a diversi livelli, dell'inevitabile riarticolazione della funzione comunicativa istituzionale nei contesti mediali interconnessi, così come evidenziare l'interdipendenza tra amministrazione e vertici politici di fronte alle sfide e alle turbolenze della società contemporanea, considerando che "depending on the country and tasks assumed by these structures, communication activities may be either of a political or a public-oriented nature" (Pasquier, 2012, p.2). Oltre al valore scientifico di cogliere gli aspetti peculiari dell' "hybridity on the flow" (Chadwich, 2013) anche rispetto alle dinamiche di potere del settore pubblico, è importante identificare queste nuove traiettorie anche dal lato delle pratiche per ripermire le aree di competenza dei ruoli comunicativi istituzionali, per comprendere meglio le diverse forme di engagement e di voce dei cittadini, oltre che per dare significati a innovazioni comunicative che vedono coinvolte non solo amministrazioni centrali e ministeri, ma anche enti locali e territoriali.

Una possibile agenda di ricerca dovrebbe indagare alcuni specifici aspetti di questi processi. Ad esempio, attraverso metodi qualitativi, esplorare se i comunicatori pubblici sono consapevoli di queste ibridazioni, se le attribuiscono valore, e come le gestiscono nelle pratiche comunicative quotidiane. Altresì analizzare se e come gli addetti alla comunicazione e all'informazione pubblica percepiscono l'influenza della politica e/o del portavoce nella definizione dei piani editoriali dei canali social istituzionali. Sempre in ambito di social media, altri percorsi di ricerca possono esplorare, attraverso tecniche di *data mining* e analisi del contenuto, la presenza di marche di comunicazione politica e/o governativa nello storytelling istituzionale. Studi empirici anche comparati, consentirebbero infatti di rilevare la presenza dei vertici politici/governativi nei post istituzionali, mettendoli in relazione con i contenuti trattati, e con la presenza di *hashtag*, immagini e link che rimandino direttamente a logiche di personalizzazione dei leader.

Un secondo ambito di ricombinazioni è quello relativo alle professioni della comunicazione nella PA. Abbiamo visto come la digitalizzazione abbia reso meno scontata la rigida separazione tra informazione e comunicazione nel settore pubblico e come oggi si siano moltiplicati gli ambienti dove cittadini, amministratori e professionisti del mondo dell'informazione interagiscono tra di loro, stimolando ancora di più l'emergere di nuovi stati di connessione (Boccia Artieri, 2012). Per gestire strategicamente queste trasformazioni occorrono profili professionali che integrano e fertilizzano tecniche e strumenti classici della comunicazione pubblica con quelli del *graphic design* e del video editing, della comunicazione politica, del social media marketing e della comunicazione organizzativa. Un collasso dei contesti e dei saperi che si ricombina in profili professionali che, da un lato sono spinti verso processi di continua specializzazione legati al mutato scenario socio-tecnologico (Rolando 2022), dall'altro devono confrontarsi con una sensibilità comunicativa

diffusa che ormai pervade l'amministrazione pubblica, soprattutto in ambito digitale e social. Siamo di fronte ad un'ibridazione inter-organizzativa che mette in dialettica gli specialismi dei professionisti della comunicazione con gli slanci comunicativi amatoriali di settori presenti nelle amministrazioni che vedono nei social media uno strumento di visibilità dei propri uffici da gestire in autonomia, non riconoscendo così di fatto il ruolo dei colleghi incaricati a livello istituzionale.

Riprendendo il pensiero di Wind, Mahajan e Gunther (2002) oggi il comunicatore pubblico è per sua natura un comunicatore centauro, una figura ibrida che sa destreggiarsi non solo tra ambienti analogici e digitali, ma che deve ricombinare in modo inedito prassi e logiche dei *legacy media* con le logiche e le pratiche caratterizzanti i media online e social (Chadwick, 2013; van Dijck & Poell, 2013), per riportarle e riarticolargli in modo strategico nel contesto organizzativo in cui lavora. In questa fase di cambiamento tali processi portano con sé anche dinamiche competitive per l'attribuzione della responsabilità della gestione dell'interfaccia comunicativa delle amministrazioni che si confrontano con figure politiche che sanno riconoscere il valore e il potere della comunicazione. Un potere sempre più di natura relazionale esercitato da quelli che sono "successfully able to create, tap, or steer information flows in ways that suit their goals and in ways that modify, enable, or disable others' agency" (Chadwick, 2013, p.207). Una pista di ricerca in questo ambito è quella della ricostruzione dei profili dei comunicatori, analizzando le biografie dei professionisti della comunicazione che lavorano nel settore pubblico oggi, per immaginarsi le traiettorie delle professioni del domani; oltre che rilevare e ricostruire gli snodi relazionali e le dinamiche di potere che influenzano il riconoscimento e la credibilità nel ruolo (Gili, 2005) dei comunicatori pubblici.

La pandemia ha però messo in evidenza la necessità di fare gioco di squadra per confrontarsi con la mutata geografia comunicativa degli attori che intervengono nei nuovi ambienti mediali (Sorrentino et al., 2020). Ambienti che sono divenuti ancora più affollati e densi, portando alla nascita di quella che Centorrino ha definito una vera e propria "comdenia" intesa come "sovrabbondanza di attori che vogliono accreditarsi all'interno dei meccanismi di comunicazione pubblica-istituzionale" (2020, p.14). Di fronte a questa entropia comunicativa sono due le traiettorie da perseguire. In primis, quella di un coordinamento strategico delle attività di comunicazione istituzionale che acquisiscono sempre più complessità negli scenari sopra descritti. Concordiamo con l'idea di costituire una cabina di regia specialistica "capace di governare le dinamiche relazionali e comunicative [...], a cui spetta il compito e la responsabilità di mettere ordine e fare chiarezza sui processi comunicativi dell'organizzazione" (Solito et al., 2020, p.70). I ricercatori di comunicazione pubblica dovrebbero interrogarsi sulla presenza di tali strutture di coordinamento, analizzare la loro composizione, le loro collocazioni negli organigrammi, oltre che tracciare le relazioni con i vertici politici e amministrativi dell'ente.

Inoltre occorrerà sempre più che tali pratiche di coordinamento e di relazionalità strategica escano dai confini delle amministrazioni, come ha messo in luce la crisi pandemica, per svilupparsi secondo un'ottica inter-istituzionale e multilivello. La dimensione di multilivello si sostanzia dal punto di vista concettuale anche nell'emergere di aree di specializzazione richieste agli operatori della comunicazione pubblica come, ad esempio, la

comunicazione di crisi e d'emergenza, la comunicazione dei dati (*data-telling*), o la lotta contro la disinformazione (OECD, 2021) che ibridano saperi differenti e necessitano di una relazionalità consapevole con i diversi interlocutori dentro e fuori alle amministrazioni (Ducci, 2017). Un'ulteriore pista di ricerca dovrebbe interessarsi di fare luce sulle competenze possedute dai comunicatori nell'ambito dell'analisi e comunicazione dei dati per la gestione delle *policy* allo scopo di dare profondità a processi di decisione e deliberazione.

La seconda traiettoria contro l'entropia è la qualità. Solo attraverso un percorso che metta al centro la qualità dei flussi comunicativi autoprodotti è possibile dare risposta alla condemia e alla proliferazione di voci distoniche nello spazio pubblico, rese spesso più visibili negli ambienti digitali dal funzionamento degli algoritmi. Qualità vuol dire da un lato mappare le condizioni contestuali, i fattori e le variabili che abilitano una produzione efficace ed efficiente della comunicazione delle amministrazioni per i pubblici interni ed esterni ad esse. Ma dall'altro lato, occorre comprendere se la comunicazione istituzionale prodotta viene percepita come utile, affidabile e come un servizio per i cittadini che ne fruiscono, ad esempio attraverso la somministrazione di *survey* o la rilevazione del *sentiment* sulle piattaforme digitali con l'obiettivo di definire e costruire indicatori del suo utilizzo in termini di pratiche e flussi. Occorre infine che cresca la consapevolezza dell'adozione di un approccio *research based* e *data driven*, che impieghi strumenti di analisi e di monitoraggio che possano guidare le scelte comunicative a livello istituzionale, garantendo così un maggiore valore della funzione dentro all'organizzazione e mostrando lo sviluppo in senso manageriale della professione comunicativa nel settore pubblico. In questo contesto le università possono rappresentare un partner chiave per quelle amministrazioni pubbliche che vogliono investire nella ricerca in comunicazione come leva strategica.

Infine, occorre riflettere sulle traiettorie di ibridazione nell'ambito dei linguaggi e dei formati comunicativi della comunicazione istituzionale. Quello che sta emergendo con diversi livelli di intensità è un vero e proprio *mash-up* di stili e registri della comunicazione istituzionale negli spazi digitali. Siamo sempre più di fronte alla contaminazione tra la comunicazione di servizio, asset centrale della comunicazione istituzionale (Faccioli 2000), e le forme di intrattenimento dei cittadini connessi sui canali social della PA. Questo fattore è influenzato da numerosi fattori concomitanti: la necessità di produrre messaggi in grado di avere una buona visibilità organica sui social media, evitando così di venire ingabbiati dagli algoritmi o di ricorrere al *digital advertising*; ma anche l'opportunità di intercettare la bulimia informativa dei giornalisti; così come stimolare l'attivismo civico di utenti che in media trascorrono quasi due ore del proprio tempo giornaliero sui social media (We are social, 2021). La progressiva presa di coscienza di adottare un approccio di social media marketing nel settore pubblico e la crescente presenza nella PA di figure specializzate come i social media manager (Comunello et al., 2021; Istituto Piepoli, 2020) hanno sicuramente accelerato lo sviluppo di tali tecniche all'interno delle *timeline* istituzionali. Per cui è sempre più comune trovare nelle bacheche pubbliche la presenza di contest, quiz, sondaggi, così come post e immagini che riportano non solo le comunicazioni ufficiali (come le news istituzionali e i comunicati stampa), ma che tratteggiano anche il retroscena dell'amministrazione, dei suoi vertici politici e amministrativi. Se in ambito di media e di comunicazione politica si è parlato di *infotainment* e successivamente di *politainment*

(Mazzoleni & Bracciale, 2018), oggi i processi di trasformazione portati dalle tecnologie digitali ci presentano una nuova ibridazione che coinvolge e ricombina i linguaggi e i formati della comunicazione pubblica. Siamo di fronte ad un processo che definiamo di *servitainment*, cioè un'attività comunicativa che ibrida pratiche di comunicazione pubblica di servizio con le logiche del giornalismo online e le ricombina con forme d'intrattenimento di tipo civico-politico all'interno della comunicazione digitale. Si tratta di una traiettoria emergente che sembra svilupparsi con più evidenza laddove la gestione dei social media è affidata ad agenzie esterne o a personale dell'ufficio stampa, strutture che tendono ad allinearsi ai criteri di *newsmaking* propri dell'attuale sistema mediale e alle pratiche del giornalismo ibrido (Splendore, 2017). In tale ottica, un primo percorso di ricerca potrebbe analizzare se alcuni fattori organizzativi (ad es. esternalizzazione del servizio di comunicazione social, precedenti esperienze comunicative dei social media manager nelle redazioni giornalistiche, presenza di formazione specifica nel digital marketing, tipologie dei contratti, ecc.) possono rappresentare dei driver che influenzano tali pratiche ibride.

Le implicazioni di tali processi possono essere molteplici e di diversa natura. In primis è interessante rilevare se queste ibridazioni portano allo sviluppo di un'attenzione specifica alla dimensione informativa locale: ad esempio le amministrazioni pubbliche attraverso i propri canali social possono divenire degli hub informativi di quanto accade in un territorio (Solito, Pezzoli & Materassi, 2019), anche integrando e riconnettendo i propri flussi autoprodotti con contenuti e temi di interesse generale veicolati da altri soggetti istituzionali, ponendosi così in una posizione di prossimità nei confronti dei cittadini (Lev-On & Steinfield, 2015; Solito et al., 2020). Una scelta che attribuirebbe ai presidi istituzionali il ruolo di aggregatori e re-intermediatori della comunicazione di interesse generale e di pubblica utilità di un certo territorio, funzione che sicuramente verrebbe incontro al disorientamento o alle richieste informative dei cittadini, ma che aprirebbe interrogativi sul ruolo (presunto) dei canali social come attivatori o facilitatori di nuove forme di partecipazione, ascolto e *civic engagement*.

Una seconda implicazione è legata alla visibilità della comunicazione pubblica social. Alimentare le piattaforme di soft news e contenuti multimediali che esulano dalle tradizionali pratiche informative degli uffici stampa pubblici, può rappresentare una tecnica per favorire la pratica del *media catching* (Waters et al., 2010), sviluppata dai professionisti delle relazioni pubbliche per attirare l'interesse dei giornalisti, dato che oramai i social media si sono trasformati per gli operatori del mondo dell'informazione in un vero e proprio *ambient journalism* (Hermida, 2010). Questo nuovo approccio all'informazione digitale richiede l'adozione di routine di comunicazione più veloci e una diversa presenza nei canali social. Da un lato queste pratiche mirano a creare attenzione e sviluppare empatia nei pubblici connessi, dall'altro sembrano imitare o prendere ispirazione dalla politica pop e dalla comunicazione d'impresa, sollevando alcuni dubbi sulla necessità di adottare certi dispositivi comunicativi come l'uso intensivo di *emoticon*, *reel* e di gif animate, o la sperimentazione della comunicazione memetica per connettere affettivamente amministrazioni, media e cittadini. Sono numerose le domande di ricerca che possono essere esplorate in questo ambito. Ad esempio: quanto deve spingersi il comunicatore di fronte a queste pratiche comunicative già adottate dalla comunicazione d'impresa e dal

giornalismo digitale? Quali temi di interesse generale possono essere rimodellati su criteri di newsmaking che cercano il click o la mera condivisione degli utenti? Emergono implicazioni etiche di fronte a questa modalità di fare comunicazione pubblica istituzionale che sembra indirizzata a ricercare una audience (in termini di *reach*) più che a coinvolgere consapevolmente e attivamente i cittadini su temi di interesse generale?

Di fronte a un'attività comunicativa del settore pubblico che si trasforma, si ibrida e si arricchisce costantemente con i linguaggi e gli immaginari contemporanei, diventa importante sviluppare riflessioni e analisi empiriche da parte della comunità accademica per dare un senso a queste nuove pratiche comunicative non fermandosi semplicemente alla loro rilevazione, o indicarle come astute imitazioni o "tensioni eretiche" (Sorrentino et al., 2020, p.264), ma rilevandone il livello di adozione e incorporazione nella comunicazione istituzionale.

Oltre la parabola

Questo articolo ha ripercorso le principali trasformazioni della comunicazione pubblica istituzionale, mettendo in luce alcune aree di ibridazione sviluppatasi anche in conseguenza dei processi di digitalizzazione e di normalizzazione delle piattaforme social nel settore pubblico. La pandemia ha dato un surplus di visibilità a tali processi, ricombinando traiettorie e creando accelerazioni importanti dal punto di vista della consapevolezza del ruolo chiave delle tecnologie per la comunicazione istituzionale. La crisi pandemica ha però messo in luce anche alcune debolezze, paradossi e ritardi che stanno rallentando lo sviluppo della funzione comunicativa nel settore pubblico che fatica ancora oggi a recepire gli indicatori di criticità. Ad esempio l'innovazione digitale intermittente di alcune PA che hanno abbandonato il presidio dei propri canali social all'attenuarsi dell'emergenza pandemica o al cambio dei vertici politici; il divario qualitativo nella comunicazione istituzionale tra amministrazioni e/o settori della PA che ha manifestato un vero e proprio "effetto San Matteo" (Massa et al., 2022); l'impasse dell'aggiornamento della legge 150/2000 ancora bloccata a livello centrale a causa delle turbolenze politiche; fino all'assenza di figure professionali dedicate per comunicare le attività del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR), anche in chiave di trasparenza e *accountability*.

In questo quadro dinamico, abbiamo visto come occorra estendere lo sguardo e osservare al di là delle traiettorie, immaginandosi dove andranno a finire le parabole. Siamo in una nuova fase di sperimentazione che necessita dell'attivazione di risorse inedite e della ricombinazione di logiche e saperi istituzionalizzati. Un elemento importante per dare un senso alle traiettorie è quello della formazione. Troppo spesso lasciata all'intraprendenza del singolo collaboratore, relegata agli interstizi del tempo libero, oggi la formazione assume una centralità nella gestione di questa fase di profonde trasformazioni. Una ricerca di ForumPA (2020) ha messo in evidenza come gli investimenti per la formazione nel corso della carriera dei dipendenti pubblici siano diminuiti del 41% in dieci anni, arrivando in media a poco più di una giornata di formazione a testa in un anno. Un cambio di rotta in questo senso è fondamentale; tracce importanti sembrano emergere dal PNRR che individua nella

qualificazione e formazione del dipendente pubblico un asset centrale. Un ambito nel quale il mondo universitario deve riaffermare il suo ruolo chiave a supporto della crescita qualitativa del settore pubblico, anche in ambito di comunicazione, così come lo aveva svolto tra la fine degli anni Novanta e il primo decennio Duemila. Un processo che ci auguriamo possa portare larghe fasce del settore pubblico a smettere di riconcorrere il mito delle *best practice* e a far sedimentare pratiche comunicative (Couldry, 2015) che assumano sempre più regolarità e ripetitività nei contesti istituzionali.

Infine, occorre che la ricerca in comunicazione pubblica estenda il proprio sguardo in modo critico sul ruolo delle piattaforme. La pandemia ha mostrato la centralità dei social media che hanno agito come *gateway* chiave per accedere alle informazioni da parte dei cittadini durante la crisi pandemica. Ma ha svelato come le piattaforme non siano strumenti neutri, giocando un ruolo di mediazione editoriale nell'ospitare e promuovere la circolazione di contenuti, attraverso il ruolo degli algoritmi. Inoltre, le piattaforme disegnano attraverso le loro *affordances* le opportunità comunicative, contribuendo a delineare in modo determinante i formati e le modalità d'interazione che sono usati nel dibattito pubblico (Boccia Artieri & Marinelli, 2018; Sorice, 2020). Il Covid-19 ha mostrato il ruolo decisivo delle piattaforme nella visibilità delle voci istituzionali nella lotta contro il virus (Lovari & Righetti, 2020; OECD, 2021). Emblematici in tal senso sono stati gli accordi stretti tra il nostro Ministero della Salute e alcune *digital companies* per detonare gli effetti dell'infodemia e la diffusione delle fake news, promuovendo contenuti certificati da fonti autorevoli in seguito alle ricerche svolte dagli utenti. Questo gesto di responsabilità ci fa capire come alcuni processi di visibilità e connettività dei contenuti siano difficilmente controllabili esclusivamente dalle competenze e dalle abilità dei *social media manager* ma dipendano invece dalla *social media logic* e dal ruolo degli algoritmi (Van Dijck & Poell 2013; van Dijck, Poell & de Waal, 2019) meccanismi opachi di cui non conosciamo le regole.

Oggi le organizzazioni del settore pubblico (governi, università, istituzioni sanitarie territoriali, municipalità, ecc.) e la loro comunicazione sembrano dipendere sempre più dalle piattaforme digitali, e quindi potremmo essere di fronte a uno scenario di vera e propria minaccia per valori come la tolleranza, la fiducia, la democrazia e la trasparenza, sempre più compromessi, o quanto meno profondamente influenzati, dall'operato delle *tech companies* americane (van Dijck, 2020). In questo scenario diventerà cruciale per i comunicatori pubblici essere criticamente consapevoli delle logiche delle piattaforme senza reiterare facili tecno-entusiasmi, come parte del mondo associativo e dei media sembrano ancora voler veicolare. Di fronte a processi di "piattaformizzazione della comunicazione pubblica" (Ducci & Lovari, 2021) non occorre però pensare a disinvestire sui social media come leva strategica per la comunicazione della PA, ma essere consapevoli, anche grazie a specifiche attività formative, del potere di *agency* dei comunicatori, così come del ruolo complesso e bifronte delle piattaforme digitali nella pianificazione strategica e nella gestione della comunicazione istituzionale, in situazioni di ordinarietà e di emergenza.

I comunicatori e le comunicatrici dovranno abituarsi ad abitare questo mondo ibrido: conoscerne le traiettorie, le retoriche e le possibili ricombinazioni potrà dare loro le chiavi per gestire al meglio la complessità delle funzioni, dei flussi e delle piattaforme nelle quali si inserisce oggi anche la comunicazione pubblica.

Nota biografica

Alessandro Lovari (Ph.D.) è ricercatore di Sociologia dei Processi Culturali e Comunicativi presso il Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali dell'Università di Cagliari. È stato *visiting research scholar* presso prestigiosi atenei americani come Purdue University, University of Cincinnati, University of South Carolina, Virginia Commonwealth University. I suoi interessi di ricerca sono la comunicazione pubblica, le relazioni pubbliche e la comunicazione della salute. Da quindici anni studia l'impatto dei social media sulle organizzazioni e le pratiche comunicative dei cittadini, collaborando con università e centri di ricerca italiani e internazionali. È coordinatore scientifico del progetto di ricerca "Qualità della comunicazione pubblica social", e PI del progetto di ricerca "EPIC PoPS" (Emergenza Pandemica e Ibridazioni tra Comunicazione Pubblica e Politica nei Social media). Tra le sue pubblicazioni: *Social media e comunicazione della salute. Profili istituzionali e pratiche digitali* (Guerini Scientifica, Milano 2017), *Networked citizens. Comunicazione pubblica e amministrazioni digitali* (FrancoAngeli, Milano 2013).

Bibliografia

- Allegrini, G., Spillare, S. (2021). Public communication and the role of social media in enhancing democratic innovation: the case of the City of Bologna. *Sociologia della Comunicazione*, 61, 109-126.
- Bartoletti, R., Faccioli, F. (2016). Public engagement, local policies, and citizens' participation: an Italian case study of civic collaboration. *Social Media+Society*, 2(3), 1-11.
- Bertolo, C. (2005). *L'interfaccia e il cittadino*, Milano: Guerini Studio.
- Bessières, D. (2018). La portée de l'hybridité: une composante ancienne mais aujourd'hui démultipliée de la communication publique. *Recherches en communication*, 47, 5-21.
- Biancalana, C. (2018). (a cura di). *Disintermediazione e nuove forme di mediazione*. Milano: *Fondazione Giangiacomo Feltrinelli*, collana Quaderni vol. 21.
- Boccia Artieri, G. (2012). *Stati di connessione. Pubblici, cittadini e consumatori nella (social) network society*, Milano: Franco Angeli.
- Boccia Artieri, G., Marinelli, A. (2018). Piattaforme, algoritmi, formati. Come sta evolvendo l'informazione online. *Problemi dell'informazione*, 43(3), 349-368.
- Bobbio, L., Roncarolo, F. (2015). *I media e le politiche. Come i giornali raccontano le scelte pubbliche che riguardano la vita dei cittadini*, Bologna: Il Mulino.
- Calabrese S., Ragone, G. (2016). *Transluoghi*. Napoli: Liguori.
- Canel, M.J. (2018). *La comunicación de la administración pública. Para gobernar con la sociedad*, Ciudad de México: Fondo de cultura económica.
- Canel, M.J. and Luoma-aho, V. (2019). *Public Sector Communication*. River Street, NJ: Wiley Blackwell.
- Centorrino, M. (2020). Infodemia e comdemia: la comunicazione istituzionale e la sfida del Covid-19. *Humanities*, IX (18), 1-18.
- Chadwick, A. (2013). *The hybrid media system*. Oxford-New York: Oxford University Press.

- Comunello F., Massa, A., Ieracitano, F., Marinelli, A. (2020). Public sector communication professions in the Twittersphere. *Sociologia della Comunicazione*, 61, 90-108.
- Couldry, N. (2015). *Sociologia dei nuovi media*. Milano-Torino: Pearson Italia.
- Ducci, G. (2017). *Relazionalità consapevole. La comunicazione pubblica nella società connessa*, Milano: Franco Angeli.
- Ducci, G, Lovari, A. (2021). The challenges of public sector communication in the face of the pandemic crisis: professional roles, competencies and platformization. *Sociologia della Comunicazione*, 61, 9-19.
- Ducci A., Lovari A., D'Ambrosi L. (2019). Fra schermi e schermaglie: le sfide del visual nello storytelling istituzionale. *H-ermes. Journal of Communication*, 15, 313-352.
- Ducci, G., Materassi, L., Solito, L. (2020). Re-Connecting Scholars' Voices: An historical Review of Public Communication in Italy and New Challenges in the Open Government Framework. *Partecipazione e Conflitto*, 13(2), 1062-1084.
- Edelman, (2019). *Trust Barometer*, Preso da <https://www.edelman.com/trust/2019-trust-barometer>.
- Faccioli, F. (2000). *Comunicazione pubblica e cultura del servizio*, Roma: Carocci.
- Faccioli, F. (2015). Comunicare nel pubblico: itinerari di un percorso complesso. *Sociologia della Comunicazione*, 50, 177-190.
- Faccioli, F., D'Ambrosi, L., Ducci, G., Lovari, A. (2020). #DistantiMaUniti: la comunicazione pubblica tra innovazioni e fragilità alla ricerca di una ridefinizione. *H-ermes. Journal of Communication*, 2020 (17), 27-72.
- Fiske, J. (1989). *Understanding popular culture*, London: Unwin Hyman.
- ForumPA (2021). *Lavoro Pubblico 2020*, disponibile all'indirizzo <https://www.forumpa.it/riforma-pa/ricerca-fpa-sul-lavoro-pubblico-entro-il-2021-piu-pensionati-che-dipendenti-smart-working-e-nuovi-concorsi-la-strada-per-innovare/>.
- Gelders, D., Ihlen, Ø. (2010). Government communication about potential policies: Public relations, propaganda or both?. *Public Relations Review*, 36(1), 59-62.
- Glenny, L. (2020). Politic and Policy: Relationships and functions within public sector communication. In V. Luoma-aho e M.J. Canel (a cura di), *The Handbook of Public Sector Communication*, (81-95). Hoboken: Wiley Blackwell.
- Gili, G. (2005). *La credibilità. Quando e perché la comunicazione ha successo*, Soveria Mannelli: Rubettino.
- Graber D. (1992). *Public sector communication. How organizations manage information*.
- Graber, D.A. (2003). *The power of communication. Managing Information in Public Organizations*. Washington, US: CQ Press.
- Grandi, R. (2007). *La comunicazione pubblica: teorie, casi, profili normativi*, Roma: Carocci.
- Hermida, A. (2010). Twittering the news: The emergence of ambient journalism. *Journalism practice*, 4(3), 297-308.
- Jenkins H. (2006). *Convergence culture*. NY: New York University.
- Ilardi, E. (2020). L'impero della burocrazia. Una riflessione su istituzioni, emergenza e formazione a partire dall'epidemia di COVID-19. *Mediascapes journal*, (15), 108-117.
- Istituto Piepoli (2020). *Indagine sui social media manager in Italia*, <https://www.pasocial.info/wp-content/uploads/2020/10/Indagine-sui-social-media-manager-in-Italia-Osservatorio-.pdf>.

- Lalli, P. (2002). *Comunicazione pubblica al bivio*, Preso da https://www.academia.edu/7186916/Comunicazione_pubblica_al_bivio_quando_i_l_marketing_si_sposta_dalle_merci_alle_idee.
- Leone, S., Delli Paoli, A. (2016). The social media communication flows of Italian Institutions. A framework analysis for public and political communication on Twitter. *Comunicazione politica*, 17 (3), 393-424.
- Lev-On, A., & Steinfeld, N. (2015). Local engagement online: Municipal Facebook pages as hubs of interaction. *Government Information Quarterly*, 32(3), 299-307.
- Lovari, A. (2016). Comunicatori pubblici dietro la timeline. La sfida dei social media tra nuove competenze professionali e vecchie resistenze al cambiamento. *Problemi dell'Informazione*, 1, 61-86.
- Lovari, A., D'Ambrosi, L., Bowen, S.A. (2020). Re-Connecting Voices. The (New) Strategic Role of Public Sector Communication After the Covid-19 Crisis. *Partecipazione e Conflitto*, 13(2), 970-989.
- Lovari, A., Materassi, L. (2020). Trust me, I am the social media manager! Public sector communication's trust work in municipality social media channels. *Corporate Communications: An International Journal*, 26(1), 55-69.
- Lovari, A., Parisi, L. (2015). Listening to digital publics. Investigating citizens' voices and engagement within Italian municipalities' Facebook Pages, *Public relations review*, 41(2), 205-213.
- 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. (2002a). *Manuale di comunicazione pubblica*. Roma-Bari: Laterza.
- Mancini, P. (2002b). Perché comunicazione pubblica? Le ragioni sociali di uno sviluppo impetuoso. *Quaderni di sociologia*, 5-15.
- Massa, A., Ieracitano, F., Comunello, F., Marinelli, A., Lovari, A. (2022). La comunicazione pubblica alla prova del Covid-19. Innovazioni e resistenze delle culture organizzative italiane. *Problemi dell'informazione*, 47(1), 3-30.
- Materassi, L. (2016). Intermediari e pratiche di disintermediazione. *Problemi dell'informazione*, 41(1), 87-112.
- Materassi, L., Solito, L. (2015). Le strade della comunicazione pubblica, *Problemi dell'Informazione*, 2, 303-333.
- Mazzoleni G. (1998). *La comunicazione politica*. Bologna: Il Mulino.
- Mazzoleni, G., Bracciale, R. (2019). *La politica pop online*. Bologna: il Mulino.
- Mergel, I. (2013). *Social media in the public sector: a guide to participation, collaboration and transparency in a networked world*. San Francisco, US: Jossey-Bass.
- Moffa, E. (2006). Il futuro incerto della comunicazione pubblica. *Rivista italiana di comunicazione pubblica*, 30, 1000-1008.
- OECD, (2021). OECD report on public communication. The global context and the way forward, Paris: OECD Publishing. Preso da <https://doi.org/10.1787/22f8031c-en>.
- Pasquier, M. (2012). Government communication. In L. Côté & J. Savard (eds.), *Encyclopedic dictionary of public administration*, 1-3.
- Rizzuto, F., Ducci, G., D'Ambrosi, L., Lovari, A. (2020). Paths of hybridization among journalism, politics and, public sector communication in Italy. *Sociologia della Comunicazione*, 60, 137-153.
- Rolando, S. (2014). *Comunicazione, poteri e cittadini*, Milano: Egea.
- Rolando, S. (2022). *Cittadinanza e partecipazione nei territori. Relazione introduttiva alla conferenza europea di Tolosa*. Preso da <https://stefanorolando.it/?p=5579>.

- Rolando, S., Sepe (2018). *Il dilemma del re dell'Epiro*, Napoli: Editoriale Scientifica.
- Sanders, K., Canel, M.J. (eds) (2013). *Government communication: Cases and challenges*, London: Bloomsbury Academic.
- Solito L. (2014). Tra cambiamenti visibili e immobilismi opachi: la comunicazione pubblica in Italia. *Sociologia della comunicazione*, 48, 100-118.
- Solito, L. (2018). Comunicazione istituzionale e società digitale. *Comunicazione politica*, 19(3), 393-412.
- Solito, L., Materassi L. (2018). Uffici stampa in progress. Il cambiamento nelle media relation negli enti locali. *Sociologia della Comunicazione*, 55, 9-29.
- Solito, L., Materassi L., Pezzoli S., Sorrentino C. (2020). *Percorsi in Comune*, Roma: Carocci.
- Solito, L., Pezzoli, S., Materassi, L. (2019). Prove di «maturità». Social media e bisogni informativi della cittadinanza. *Problemi dell'informazione*, 44(2), 339-364.
- Sorice, M. (2020). La «piattaformizzazione» della sfera pubblica. *Comunicazione politica*, 21(3), 371-388.
- Sorrentino, C. (2019). Le smarginature del giornalismo. *il Mulino*, 1, 121-126.
- Splendore, S. (2017). *Giornalismo ibrido: come cambia la cultura giornalistica italiana*. Roma: Carocci.
- Sorrentino, C., Solito, L., Pezzoli, S., Materassi, L. (2020). Relazioni promiscue. Appunti per una possibile ridefinizione dello spazio comunicativo. *H-ermes. Journal of Communication*, 17, 239-268.
- van Dijck, J., (2020). Governing digital societies: private platforms, public values. *Computer Law & Security Review*, 36, 1-4.
- van Dijck, J., & Poell, T. (2013). 'Understanding Social Media Logic'. *Media and Communication*, 1(1), 2-14.
- van Dijck, J., Poell, T., de Waal, M. (2019). *Platform society. Valori pubblici e società connessa*. Milano: Guerini e Associati.
- Waters, R.D., Tindall, N.T., Morton, T.S. (2010). Media catching and the journalist-public relations practitioner relationship: How social media are changing the practice of media relations. *Journal of Public Relations Research*, 22(3), 241-264.
- We are social (2021). *Digital 2021. Global Overview Report*, Preso da <https://wearesocial.com/digital-2021>
- Wind, J., Mahajan, V., Gunther R (2002). *Il consumatore centauro*, Milano: Etas libri.