

Progetto Interreg GovernaTI-VA

WP5 – Governance dell'innovazione

Linee Guida

sull'utilizzo delle piattaforme di conversazione

per l'interazione con cittadini e stakeholder:

logiche e strumenti di supporto per l'e-Governance

degli enti locali

Prima versione

Giugno 2022

GovernaTI-VA ha come capofila italiano il Comune di Varese e come capofila svizzero l'Università della Svizzera Italiana – USI; fanno inoltre parte del partenariato di progetto Anci Lombardia per l'Italia e, per la Svizzera, la Sezione Enti Locali (SEL) del Dipartimento delle Istituzioni del Cantone Ticino e l'Associazione PPP di Lugano.

Il progetto GovernaTI-VA, che ha una durata di 36 mesi, è finanziato nell'ambito del Programma Interreg Europe 2014-2020 con fondi FESR e si avvale, per i partner svizzeri, di contributi federali e cantonali. Rientra nell'Asse 5 "Rafforzamento della governance transfrontaliera" e concorre all'Obiettivo Specifico 5.1 - Accresciuta collaborazione, coordinamento e integrazione tra Amministrazioni e portatori di interesse per rafforzare la governance transfrontaliera dell'area, attraverso lo sviluppo dell'Azione A): Iniziative di rafforzamento della capacity building della PA e dell'integrazione tra le comunità.

Premessa

Le Linee guida di seguito riportate sono il frutto di un lavoro collettivo a cui hanno partecipato, in un arco temporale che va da dicembre 2021 a giugno 2022, dirigenti e funzionari del Comune di Varese, di Anci Lombardia, della Camera di Commercio di Varese, dell'Ordine dei Geometri e Geometri laureati della provincia di Varese e dell'Ufficio Territoriale Regionale di Varese.

Il lavoro di produzione delle Linee guida è stato promosso da Fabrizio Lovato, già Assessore alla digitalizzazione del Comune di Varese e coordinato da Carlo Penati, Project manager di Anci Lombardia per il progetto GovernaTI-VA, con la supervisione di Stefano Malerba, Assessore alla digitalizzazione del Comune di Varese, e in raccordo con Tobio Gianella, Referente di USI (Università della Svizzera Italiana).

Un contributo prezioso di confronto è stato dato da Marzio Della Santa, Capo della Sezione Enti Locali del Cantone Ticino, e dal suo staff.

Hanno contribuito direttamente alla elaborazione dei testi: Marco Biondani (Collegio dei Geometri e dei Geometri laureati della provincia di Varese), Elena Crestani (Comune di Varese), Elena Emilritri (Comune di Varese), Anna Penati (esperta di piattaforme collaborative), Carlo Penati (Anci Lombardia).

Hanno dato un apporto continuativo proponendo idee, discutendo gli argomenti trattati, esaminando i work in progress (in ordine alfabetico): Nicoletta Allegretti, Marco Biondani, Elena Crestani, Elena Emilritri, Rosanna Gallon, Daniela Germi, Elena Imperiali, Fabrizio Lovato, Valentina Marocco, Elena Provenzano, Fabiola Riganti, Laura Severgnini, Isabella Tonon.

INDICE

1. Perché le Linee guida sulle piattaforme di conversazione per l'e-governance	pag. 6
1.1 Un "vademecum" per amministratori e tecnici delle pubbliche amministrazioni	pag. 7
1.2 La sfida della governance dell'innovazione	pag. 8
1.3 Innovazione della governance: le piattaforme per le riunioni a distanza	pag. 11
1.4 Tre vettori di digitalizzazione per le pubbliche amministrazioni	pag. 12
1.5 Limiti e potenzialità nell'utilizzo delle piattaforme di conversazione	pag. 13
1.6 Le linee-guida sull'utilizzo delle piattaforme di conversazione	pag. 17
1.7 Caratteristica delle Linee-guida sull'e-governance	pag. 21
2. La comunicazione digitale	pag. 24
2.1 La complessità della comunicazione mediata dalle tecnologie digitali	pag. 24
2.2 I cambi di paradigma comunicativi	pag. 27
2.2.1 La rarefazione dei contatti emotivi	pag. 28
2.2.2 La "democraticità" dello schermo	pag. 28
2.2.3 Il senso di gruppo	pag. 29
2.2.4 La costrizione in un'"immaginetta"	pag. 29
2.3 La preminenza dell'ascolto	pag. 30
2.4 L'"effetto specchio"	pag. 31
2.5 Caratteristiche specifiche della comunicazione digitale e differenze con la comunicazione in presenza	pag. 33
2.6 Le strategie di comunicazione in ambito digitale	pag. 36
2.6.1 Il setting digitale	pag. 37
2.6.2 Aspetti dinamici della comunicazione paraverbale	pag. 39
2.6.3 La prossemica e la gestualità	pag. 40
2.6.4 La persuasione in ambiente digitale	pag. 41
2.7 La dinamica della comunicazione digitale	pag. 42
2.7.1 La gestione dei conflitti e delle divergenze di interessi	pag. 44
2.8 La "zoom fatigue" e l'affaticamento digitale	pag. 45
2.8.1 Suggerimenti per alleviare la zoom fatigue	pag. 46
2.9 La netiquette sulle piattaforme di conversazione	pag. 48
2.9.1 La costruzione delle netiquette	pag. 51
3. Le piattaforme di conversazione	pag. 54
3.1 Tipologie di piattaforme	pag. 54
3.1.1 Le funzionalità delle piattaforme più utilizzate	pag. 55
3.1.2 Lo sviluppo delle piattaforme secondo il Quadrante Magico di Gartner	pag. 62
3.2 Dotazioni tecnologiche necessarie	pag. 63
3.2.1 Strumenti principali	pag. 64
3.2.2 Check-list delle variabili tecnologiche	pag. 65
3.3 Setting digitale	pag. 69
3.3.1 Come scegliere il miglior setting ambientale per una videoconferenza	pag. 69
3.3.2 Come ottimizzare al meglio una "riunione mista"	pag. 70

4. I tool digitali di supporto alla collaborazione	pag. 72
4.1 Miro	pag. 76
4.2 Padlet	pag. 84
4.3 SurveyMonkey	pag. 87
4.4 Poll.ly	pag. 95
4.5 Mentimeter	pag. 98
4.6 Genially	pag. 104
4.7 Wooclap	pag. 107
4.8 Trello	pag. 112
4.9 Answergarden	pag. 117
5. La gestione delle riunioni su piattaforma	pag. 120
5.1 Incontri in presenza, a distanza e misti	pag. 121
5.2 Le fasi di gestione delle riunioni a distanza	pag. 123
5.3.1 La fase di preparazione	pag. 125
5.3.2 La fase di svolgimento	pag. 133
5.3.3 La fase di follow-up	pag. 137
6. Glossario	pag. 140

1. Perché le Linee guida sulle piattaforme di conversazione

Il progetto Interreg GovernaTI-VA “Rafforzamento della governance transfrontaliera attraverso lo sviluppo di competenze e modelli di governo locale” si propone, tra i vari obiettivi in cui si articolano le sue molteplici attività, di consolidare la “Governance dell’innovazione”. È questo il tema centrale del WP5 che prevede, come prodotto dell’Attività 5.3, l’elaborazione di “Linee guida per la governance transfrontaliera dell’innovazione”.

A questo proposito, i partner di progetto hanno deciso di focalizzare la propria attenzione su un aspetto specifico dell’innovazione su base digitale che ha inaspettatamente coinvolto tutti a partire dal primo lockdown della pandemia da Covid-19: l’utilizzo delle piattaforme di conversazione per gestire a distanza processi collaborativi con i cittadini e con gli stakeholder delle Pubbliche Amministrazioni. Nel marzo 2020, all’improvviso, la gran parte delle interazioni con gli attori esterni agli enti locali si è spostata in uno spazio nuovo, virtuale, con caratteristiche diverse da quello fisico a cui da sempre eravamo abituati, aprendo nuove possibilità di partecipazione in un ambito relazionale peculiare e parallelo ad esso. Abbiamo dovuto imparare non solo a utilizzare nuove tecnologie, fino a quel momento applicate solo tangenzialmente all’attività lavorativa, ma ad immergerci in una dimensione comunicativa con specifiche regole e linguaggi, riorganizzando le modalità di collaborazione con e tra i soggetti pubblici e privati, istituzionali e sociali, singoli e aggregati che concorrono all’attuazione delle politiche pubbliche.

Le piattaforme di conversazione (GoToMeeting, Meet, Teams, Zoom ...) hanno consentito, e per un lungo periodo costretto, la riorganizzazione delle forme di governance interistituzionale e territoriale, allargando gli spazi partecipativi e introducendo nuovi strumenti di collaborazione.

All’inizio si è trattato, sostanzialmente, di sostituire le riunioni in presenza con le riunioni a distanza adottando, per quando possibile in un setting molto diverso, le stesse modalità di organizzazione e di svolgimento degli incontri interpersonali diretti; in seguito ci si è resi conto che la comunicazione digitale mediata dal computer consentiva di istituire un altro modo di relazionarsi e collaborare, rafforzando, e in molti casi inaugurando, le pratiche di **e-governance**, della governance cioè su base *elettronica*, come si diceva fino a un decennio or sono, o *digitale*, come si dice oggi.

Le Linee guida che qui presentiamo fanno pertanto riferimento all’ambito dell’e-governance che gli enti locali possono facilmente praticare proprio grazie alle piattaforme di conversazione e agli apparati tecnologici (banda, connessione, web, cloud...) ad esse sottostanti e intendono fornire uno strumento di lavoro agile e non specialistico per consolidare le competenze digitali e facilitare la conduzione delle riunioni a distanza con cittadini aggregati e stakeholder delle pubbliche amministrazioni. Muoversi con agilità e padronanza dei mezzi in ambiente digitale è condizione necessaria, anche se non sufficiente, per valorizzare gli approcci partecipativi al governo dei beni pubblici.

Pertanto, e questo è stato il punto di partenza che i partner di GovernaTI-VA hanno assunto, trattandosi di strumenti nuovi e di pratiche spesso improvvisate, è parso utile fare il punto sul loro utilizzo e additare modalità per un loro migliore impiego, pur consapevoli che, trattandosi di una materia recente e in rapida fase di evoluzione, sarà necessario verificare e aggiornare continuamente i contenuti di seguito illustrati.

Le Linee guida sull’utilizzo delle piattaforme di conversazione nell’interazione con cittadini e stakeholder si sono formate raccogliendo in un documento di sintesi riflessioni, suggerimenti e

raccomandazioni ricavate, formate e consolidate a poco a poco nell'ambito del progetto GovernaTI-VA, da alcune azioni appositamente previste nell'ambito del WP5-Governance dell'innovazione:

- la mappatura delle esperienze di innovazione relative all'utilizzo dei canali digitali per la governance territoriale (Attività 5.1);
- il lavoro di accompagnamento sul campo di un'esperienza di e-governance (Attività 5.2).

A queste due fonti si è aggiunta la scelta di costituire un Gruppo di lavoro ad hoc multi-attore che potesse arricchire, attraverso la pratica e le competenze dei suoi membri, gli "attrezzi" da mettere a disposizione per gli operatori pubblici e privati coinvolti in processi partecipativi dai due lati della frontiera.

Le Linee guida sono quindi il risultato dell'intelligenza collettiva messa in campo da una compagine formata da responsabili e operatori del Comune di Varese, della Camera di Commercio di Varese, del Collegio dei Geometri e geometri laureati della provincia di Varese, dell'Ufficio Territoriale Regionale di Regione Lombardia, di Anci Lombardia e si sono giovate del confronto con i partner svizzeri dell'Università della Svizzera Italiana (USI) e della Sezione Enti Locali (SEL) del Cantone Ticino. Costituiscono pertanto uno strumento finalizzato a migliorare la capacità di governance, anche in ambito di cooperazione transfrontaliera, attraverso i canali e i supporti digitali. La supervisione dei lavori è stata assunta dall'Assessore alla digitalizzazione del Comune di Varese, capofila italiano del progetto GovernaTI-VA e le attività si sono svolte in stretto raccordo con il Referente del capofila svizzero USI.

1.1 Un "vademecum" per amministratori e tecnici delle pubbliche amministrazioni

Il mondo digitale è ampiamente penetrato nella nostra esistenza e costituisce ormai una dimensione ineludibile della vita personale, sociale e lavorativa. Lo svolgimento continuativo di molte attività gestionali e operative sulle piattaforme collaborative è tuttavia esperienza recente per quasi tutti noi e ha messo alla prova le nostre capacità non solo di adattamento al nuovo, con sforzi spesso inversamente proporzionali al grado di familiarità con le tecnologie digitali, ma anche di esplorazione di un terreno sconosciuto trovando dei propri percorsi per prove ed errori.

Per questo la compagine multi-attore ha deciso di elaborare le Linee guida come una sorta di "vademecum operativo" in grado di fornire ai lettori un supporto concreto alla propria attività di e-governance, privilegiando indicazioni e suggerimenti direttamente applicabili, con i necessari adattamenti, nei diversi contesti lavorativi, rispetto a trattazioni e ad approfondimenti di natura prettamente teorica.

In particolare, le Linee guida si rivolgono ad amministratori e tecnici delle pubbliche amministrazioni territoriali e locali che gestiscono tavoli di lavoro, consultazioni, comitati, partenariati con gli stakeholder del loro territorio e che interagiscono con cittadini e attori locali per l'attuazione delle proprie politiche. Si adattano tuttavia, e possono essere di ispirazione, anche per le attività di responsabili e operatori di enti di rappresentanza e di istituzioni sociali che intrattengono relazioni strutturate e continuative con soggetti esterni alla propria organizzazione e che intendono innovare le modalità e gli strumenti di stakeholder management.

Dal punto di vista degli enti locali **public governance** è, in senso stretto e proprio, la modalità con cui si organizzano gli interessi in gioco in un'azione pubblica, e quindi l'insieme dei metodi e degli strumenti con cui gli attori istituzionali e sociali, pubblici e privati, singoli e associati, vengono coinvolti e possono partecipare attivamente al conseguimento degli effetti attesi per la comunità amministrata. La sua applicazione attenta e ben curata è di vitale importanza per la resilienza e lo sviluppo delle comunità in quanto gli enti locali, per quanto ben strutturati, non possono da soli

rispondere a tutti i bisogni dei cittadini. Migliorare il benessere dei singoli, la competitività delle imprese, l'attrattività dei territori richiede la compartecipazione di una molteplicità di attori, portatori di risorse e competenze, che vanno catalizzati, abilitati e attivati nell'interesse generale della comunità amministrata.

L'utilizzo di strumenti di collaborazione a distanza su base digitale, che si sono diffusi in maniera imprevedibile durante il biennio della pandemia, potenzia le possibilità e l'efficacia delle azioni di coinvolgimento dei cittadini¹ e degli stakeholder.

L'utilizzo diffuso delle piattaforme di conversazione e di collaborazione durante la pandemia da Covid 19 ha consentito di svolgere attività di progettazione, di coordinamento, di informazione interagendo a distanza con cittadini e innovando fortemente modalità e forme di relazione e di comunicazione con gli stakeholder. Una recente indagine svolta nell'ambito del progetto GovernaTI-VA sull'utilizzo di tali mezzi digitali, i cui risultati sono illustrati più avanti nel paragrafo 1.5, ha evidenziato alcuni aspetti interessanti:

- con le riunioni a distanza è aumentato il numero di partecipanti, sia per quanto riguarda i cittadini che, ancor di più, gli attori organizzati, con l'indubbio vantaggio di ridurre tempi e costi di contatto rispetto alle modalità tradizionali, aumentando inoltre in misura consistente il livello di coinvolgimento dei soggetti del proprio territorio;
- è migliorata anche la qualità degli incontri svolti per quanto riguarda aspetti rilevanti come la preparazione e la gestione delle riunioni, il grado di innovazione e di creatività, l'efficacia delle conclusioni e il successivo follow-up, aumentando anche il grado di autorevolezza degli organizzatori.

Quasi tutti i rispondenti ritengono che in futuro si debba continuare ad utilizzare le piattaforme di conversazione a distanza, seppur alternate a incontri in presenza che potrebbero sopperire ai punti deboli dei canali digitali da essi indicati: il grado di coinvolgimento attivo negli incontri, la densità e profondità delle relazioni interpersonali e la qualità degli apporti dati dai partecipanti.

1.2 La sfida della governance dell'innovazione

Una delle sfide più importanti che gli Enti pubblici stanno affrontando è rappresentata dal **"governo dell'innovazione"**: come mettere in atto azioni e strumenti partecipativi per trarre il maggior vantaggio possibile per la propria comunità dai processi di trasformazione su base digitale, orientando la transizione e i comportamenti dei soggetti in essa implicati nella direzione auspicata e favorendo la costituzione di coalizioni di attori che possono concorrere a generare i benefici collettivi attesi.

Partendo dal primo termine, "governo", l'approccio qui proposto designa l'insieme delle funzioni e delle leve necessarie per conseguire effetti importanti per una comunità che

¹ In questo caso si prenderanno in considerazione soltanto gli interessi organizzati e quindi le forme di partecipazione aggregate, non dei singoli cittadini.

possono essere generati soltanto con il coinvolgimento e la partecipazione attiva di una molteplicità di attori, che diventano così agenti di un partenariato diffuso. Quando un ente elettivo non può generare impatti di grande rilievo (sviluppo e attrattività territoriale, benefici e qualità della vita per i cittadini, competitività per le imprese e gli ecosistemi locali...) attraverso la propria azione diretta, ma soltanto attraverso il concorso di un'ampia varietà di soggetti, si trova necessariamente a svolgere un'"azione di governo", nel senso etimologico di fare da "timoniere" (dal greco antico Kubernetes) di un'imbarcazione il cui equipaggio composito è formato da attori plurimi. E' l'immagine utilizzata da Platone per qualificare il ruolo di coloro che avevano il compito di reggere le sorti della polis.

Il secondo termine, "innovazione", anche se andrebbe riferito ad ogni cambiamento che introduce qualcosa di nuovo nell'esistente, viene qui ancorato alla irruzione del mondo digitale nella vita sociale, prima in maniera dirompente, come un'interruzione, una frattura con le condizioni precedenti (tanto che la moda del momento affollava testi e commenti con il termine "disruption"), poi – ed è lo stato presente – con l'inevitabile pervasiva portata di una transizione epocale. Le nostre società sono immerse nel processo di digital transformation: intelligenza artificiale, big data, Internet of Things, robotica, connessioni veloci stanno modificando radicalmente non soltanto i prodotti, rendendoli intelligenti e interconnessi, ma anche i modelli di business e le dinamiche competitive globali e locali, come pure le interazioni interne ed esterne alle organizzazioni. L'innovazione digitale resa possibile dalla combinazione di alcuni fattori cresciuti enormemente come la potenza di calcolo, la capacità di codifica e la creazione del cloud, ha accelerato il tasso e la velocità di cambiamenti che pervadono e contaminano ogni ambito di vita sociale. Attraverso diversi dispositivi e applicativi, in genere con la cabina di regia del nostro smartphone, le case possono trasformarsi in "smarthome", la cura della salute in "healtech", l'apprendimento scolastico in "DAD". Application di tutti i tipi abilitano e supportano acquisti, pagamenti, investimenti finanziari, viaggi, divertimento, fruizione culturale, studio e supportano le nostre relazioni sociali. Del resto la digital transformation si fonda sui concetti di apertura e di connessione in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo tra tutti (persone e cose) verso tutti, e le tecnologie digitali abilitano comportamenti, processi, assetti organizzativi della vita pubblica e privata fino a poco tempo fa impensabili.

Sul piano locale, con un ruolo rilevante dei Comuni, le città hanno da tempo avviato processi di innovazione nell'ambito del filone "**Smart Cities & Communities**", con numerose e significative esperienze di applicazione delle soluzioni digitali al miglioramento della qualità di vita dei cittadini, in ambiti quali l'energia, la mobilità, l'illuminazione pubblica, l'ambiente, la sicurezza, le relazioni e le transazioni con i cittadini².

Sempre sul piano locale si sono avviate anche esperienze di **e-democracy**, vale a dire di partecipazione e innovazione sociale "dal basso" e di democrazia inclusiva basate sul web e sui

² Un interessante spaccato di queste iniziative si trova nell'e-book a cura di Lucio Franco e Stefano Manini, *UrbanLab 2020. Esperienze di Smart City e Smart Land*, AnciLab, 2021 <https://www.ancilab.it/urbanlab-2020/>

canali **social**; come pure si è agito sugli **Open Data**³ per migliorare la trasparenza dell'amministrazione pubblica ed per costituire e mettere a disposizione piattaforme di conoscenza utili al miglioramento del benessere dei cittadini e della competitività delle imprese.

Sono soltanto alcuni esempi di quella che è stata definita la "quarta rivoluzione"⁴ in grado di cambiare radicalmente il mondo e il nostro modo di vivere, costituendo una nuova dimensione relazionale, denominata da qualcuno "infosfera" o "oltremondo"⁵, dominata dai dati.

Gli Enti pubblici, in questo percorso di trasformazione, per il quale operano in Italia processi e strumenti di scala nazionale ed europea come l'Agenda digitale e la specifica Missione sulla transizione digitale prevista da Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR)⁶, possono porsi in due modi diversi:

- con un **ruolo passivo**, di adattamento progressivo ai cambiamenti che avvengono per iniziativa dei tanti attori dell'innovazione, reagendo di volta in volta alle sollecitazioni esterne;

- con un **ruolo attivo** di orientamento del cambiamento e di regia degli stakeholder che, opportunamente coordinati e integrati, possono costituire un ecosistema in grado di favorire e accelerare lo sviluppo dei territori e di incrementare il benessere dei cittadini.

Proprio qui, in questo bivio strategico, si è posta l'opzione, sollecitata dal capofila italiano Comune di Varese, di focalizzare le azioni di GovernaTI-VA volte a favorire la governance dell'innovazione, sul tema degli strumenti digitali che consentono di potenziare la governance territoriale con un maggiore e migliore coinvolgimento degli stakeholder nella generazione di valore pubblico, supportando la formazione e il funzionamento di coalizioni in grado di operare come attore collettivo a vantaggio delle comunità locali.

La governance dell'innovazione ha concentrato la propria attenzione pertanto sull'innovazione delle forme di governance abilitate da una trasformazione rapida e inattesa dei canali e delle modalità di interazione con cittadini ed attori esterni alle organizzazioni pubbliche.

L'e-governance è dunque l'ambito di innovazione delle prassi amministrative e dei sistemi di partecipazione degli stakeholder alla creazione di valore pubblico su cui si concentra l'attenzione delle Linee guida.

³ Su questo specifico tema si è focalizzata l'azione del progetto Interreg Italia-Svizzera GIOCOnda, conclusosi nel 2021: <https://progetti.interreg-italiasvizzera.eu/it/b/78/gestioneintegrataeolisticadelciclodividatdegliopendata>

⁴ Cfr. Luciano Floridi, *La quarta rivoluzione. Come l'infosfera sta trasformando il mondo*, Raffaello Cortina, Milano, 2017.

⁵ Cfr. Alessandro Baricco, *The Game*, Giulio Einaudi editore, Torino, 2018.

⁶ Il PNRR fruisce del veicolo finanziario del NextGenerationEU, ideato nell'ambito della programmazione europea 2021-2027: https://ec.europa.eu/info/strategy/recovery-plan-europe_it#finanziare-il-bilancio-a-lungo-termine-e-nextgenerationeu.

1.3 Innovazione della governance: le piattaforme di conversazione

A partire dal marzo 2020, a causa della pandemia da Covid-19, l'interazione delle pubbliche amministrazioni e delle associazioni di rappresentanza con i propri cittadini e stakeholder ha cambiato forzatamente setting e canali di comunicazione: dalle **riunioni in presenza** si è passati in tempi rapidissimi e con modalità pervasive alle **riunioni a distanza**, utilizzando le piattaforme digitali di conversazione e di collaborazione. Per quanto qualche esperienza di gestione di incontri a distanza fosse stata fatta anche in precedenza, in genere attraverso canali di facile e gratuita fruizione come Skype, dall'inizio del primo lockdown l'e-governance è diventata la forma abituale di conduzione delle riunioni e, per un lungo periodo, l'unica possibile.

Prima di questo periodo non si usavano neanche i termini "in presenza" e a "distanza" per distinguere due forme di organizzazione della partecipazione dei soggetti locali alla generazione di valore pubblico. Già il fatto di utilizzare oggi comunemente due neologismi segna una frattura significativa ed irreversibile con le modalità che fino al 2020 hanno predominato la public governance.

Lo strumento principe per la gestione delle relazioni con gli attori esterni al proprio ente sono diventate le piattaforme di conversazione (GoToMeeting, Meet, Teams, Zoom...), canali digitali che hanno consentito di effettuare a distanza colloqui, incontri, riunioni con diversa finalità, sostituendosi (per lunghi periodi in forma esclusiva) alle modalità "tradizionali" e abituali di collaborazione e abilitando nuove modalità di lavoro, all'interno delle organizzazioni, come lo *smart working*, che ha costituito una rilevante trasformazione del preesistente e ben poco praticato *telelavoro*⁷. L'affermazione dello smart working si basa sostanzialmente su quattro elementi di fondo, che sono gli stessi che abilitano lo sviluppo dell'e-governance:

- la pervasività dello strumento digitale per svolgere video-riunioni da remoto, utilizzabile ed adattabile a molteplici ruoli dell'organizzazione pubblica compresi quelli direttivi e quelli politici;
- la disponibilità di dispositivi portabili e di canali di connessione tali da consentire di partecipare a incontri di lavoro anche con il proprio smartphone;

⁷ I riferimenti legislativi in Italia per la pratica del telelavoro sono riconducibili già alla legge n. 877/1973, ma tale pratica trova un forte rilancio con la riforma della Pubblica Amministrazione avviata dalle cosiddette "leggi Bassanini", a partire dalla n. 59/1997, che legittimava l'irruzione delle tecnologia informatiche nella riorganizzazione ed evoluzione dei processi amministrativi e nei servizi al cittadino e alle imprese, fino alla 191/1998, la "Bassanini ter" (<http://bancadati.anpalservizi.it/bdds/ViewScheda.action?product=DOCUMENTA&uid=fe8c034c-b382-467d-983a-b7ae5c62eaa5&title=scheda#>), con il successivo regolamento del D.P. R. n. 70/1999 (<http://bancadati.anpalservizi.it/bdds/ViewScheda.action?product=DOCUMENTA&uid=fe8c034c-b382-467d-983a-b7ae5c62eaa5&title=scheda#>), seguito dall'Accordo Quadro Nazionale sul telelavoro nelle pubbliche amministrazioni, sottoscritto da ARAN e rappresentanti delle Confederazioni sindacali il 23 marzo 2000 (<http://bancadati.anpalservizi.it/bdds/ViewScheda.action?product=DOCUMENTA&uid=fe8c034c-b382-467d-983a-b7ae5c62eaa5&title=scheda#>) e dall' Accordo interconfederale per il recepimento dell'accordo-quadro europeo sul telelavoro concluso il 16 luglio 2002 tra UNICE/UEAPME, CEEP e CES (<http://bancadati.anpalservizi.it/bdds/ViewScheda.action?product=DOCUMENTA&uid=fe8c034c-b382-467d-983a-b7ae5c62eaa5&title=scheda#>). Il lavoro agile (o smart working) è stato regolato dalla legge 81/2017.

- la possibilità di operare da qualsiasi luogo e in qualsiasi condizione, compresi, vista la duttilità dei dispositivi di connessione, gli spostamenti con mezzi di locomozione;
- l'estensione del tempo di accessibilità alle informazioni e ai processi collaborativi anche in modalità asincrona e in assetto offline⁸.

Non si è trattato di una innovazione di poco conto, in quanto il cambiamento dei mezzi incide sulle forme di relazione e definisce nuovi ambiti di lavoro partecipativo, e il loro utilizzo massivo e continuativo ha disseminato competenze digitali in grado di generare nuove possibilità di organizzazione degli interessi in gioco nelle politiche istituzionali e di coinvolgimento degli attori che ne sono portatori.

Se la governance definisce le forme, le modalità e gli strumenti di organizzazione e di interazione con e tra gli stakeholder, l'e-governance non solo potenzia, strutturandola su base digitale, la capacità di attivare la partecipazione degli attori locali (ma potenzialmente anche di soggetti localizzati in qualsiasi punto del globo) in grado di contribuire all'attuazione delle politiche pubbliche e al conseguimento dei benefici attesi per la comunità amministrata, ma apre anche nuovi campi di collaborazione.

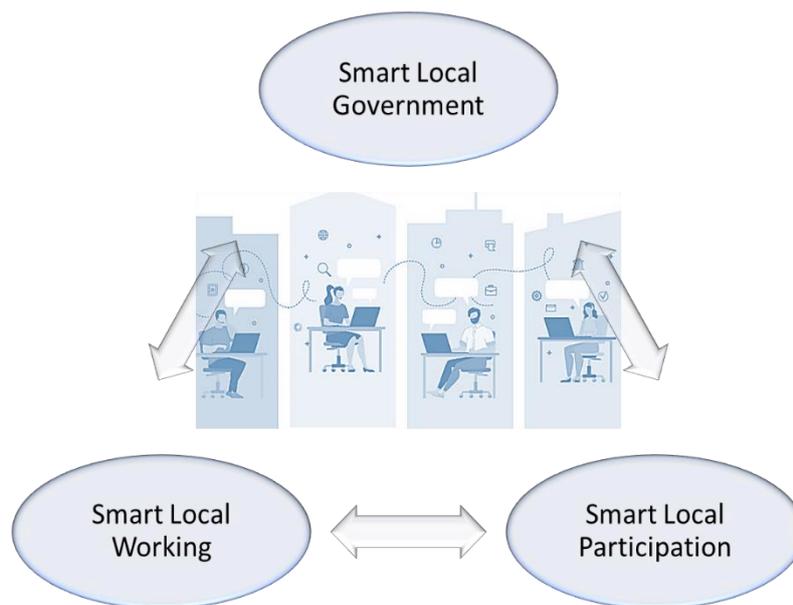
1.4 Tre vettori di digitalizzazione per le pubbliche amministrazioni

Osservando il fenomeno di trasformazione in atto dal punto di vista dei Comuni, le piattaforme di conversazione hanno abilitato un sistema di relazioni e di interazioni in buona parte inedito per gli enti locali e per la maggior parte delle organizzazioni pubbliche e private. Gli enti locali si sono infatti confrontati, in Italia, con tre vettori forti di cambiamento (cfr. Fig.1):

- lo **smart local government**, con la gestione a distanza delle riunioni di Giunta, dei Consigli e delle Commissioni comunali;
- lo **smart local working**, vale a dire l'estensione massiva del lavoro a distanza, in genere dalla propria abitazione, per la maggior parte dei dipendenti comunali;
- la **smart local participation**, con il coinvolgimento su base digitale di cittadini e stakeholder nell'attuazione di politiche pubbliche, dando forma a nuovi canali e strumenti partecipativi.

⁸ Se questi fattori di innovazione potenziano la capacità degli apparati pubblici di generare performance e di migliorare la qualità dei servizi, presentano altresì il rischio di annullare i limiti di spazio e di tempo del lavoro, tanto da richiedere forme di garanzia e di protezione, a sua volta inedite, come il *diritto alla disconnessione*, per ricostituire un confine adeguato tra vita lavorativa e vita privata, come lo era in buona sostanza, prima dell'era digitale, l'orario di lavoro in ufficio. La cornice normativa fa riferimento alla risoluzione n. 2019/2181 del 21/1/2021 del Parlamento europeo che definisce la disconnessione come "mancato esercizio di attività o comunicazioni lavorative per mezzo di strumenti digitali, direttamente o indirettamente, al di fuori dell'orario di lavoro" e, per quanto riguarda la legislazione nazionale italiana, alla legge 81/2017, che regola il cosiddetto "lavoro agile".

Fig. 1 – Tre vettori di digitalizzazione



È questa terza dimensione che viene posta al centro delle Linee guida sull'uso delle piattaforme di conversazione. La **Smart Local Participation** è un elemento costitutivo dell'approccio partecipativo dell'**e-governance**.

L'e-governance comprende le applicazioni, i processi, i sistemi di interazione su base digitale che consentono di potenziare il coinvolgimento e la partecipazione degli attori e dei partner territoriali o anche collocati in luoghi geograficamente distanti alla realizzazione di valore pubblico.

L'e-governance può integrare, dando vita a forme *ibride* (alternanza di momenti a distanza e in presenza) o *miste* (svolgimento di riunioni con partecipanti sia in presenza che da remoto), modalità e strumenti analogici e fisici «tradizionali» di coinvolgimento, che mantengono la loro necessaria rilevanza e che non possono essere sostituiti in toto da dispositivi virtuali; ma costituisce anche un nuovo spazio pubblico, un *civic place*, con peculiarità proprie e con una propria auto-consistenza. I dispositivi centrali che consentono il popolamento di questo nuovo spazio civile sono rappresentati dalle piattaforme di conversazione su base digitale.

1.5 Limiti e potenzialità nell'utilizzo delle piattaforme di conversazione

Il biennio 2020-2021 ha consentito, come risvolto positivo non programmato della tragedia della pandemia da Covid-19, un'ampia pratica dell'e-governance attraverso i canali digitali delle piattaforme di conversazione e di collaborazione.

Il primo passo operativo, alla base della produzione di queste Linee guida, è stato pertanto quello di registrare ciò che già stava avvenendo attraverso una ricerca ad hoc⁹, realizzata nell'ambito del progetto GovernaTI-VA, con lo scopo di fornire una mappatura dell'imponente processo di cambiamento dei sistemi di interazione e di partecipazione che la crisi pandemica ha fortemente accelerato, e nella prima fase imposto, con l'utilizzo di strumenti di governance territoriale che in precedenza erano usati soltanto parzialmente e sporadicamente.

Si tratta della prima ricerca – per quanto a nostra conoscenza – su questo argomento specifico dell'e-governance, almeno in Italia e in Svizzera, i cui risultati forniscono una quadro conoscitivo ampio e numerosi spunti interessanti per migliorare il coinvolgimento degli attori locali nelle politiche pubbliche con modalità più agili e flessibili rispetto a quelle tradizionali. Dal materiale euristico emergono infatti elementi positivi e punti critici sui quali lavorare per trarre il meglio, nelle azioni di governance territoriale, sia dalle relazioni su base fisica, in presenza, che da quelle su base digitale, da remoto, combinando in maniera efficace, come auspicano del resto i partecipanti all'indagine, i due canali di interazione.

SINTESI DEI RISULTATI DELLA RICERCA

È possibile migliorare il grado di coinvolgimento degli attori territoriali che possono contribuire alle politiche pubbliche utilizzando i nuovi strumenti digitali?

È questa la domanda di fondo a cui risponde la ricerca effettuata nell'ambito del progetto Interreg GovernaTI-VA che ha indagato sui vantaggi dell'utilizzo delle piattaforme di conversazione (Meet, Teams, Zoom, Skype...) per interagire con i cittadini e gli stakeholder durante il lungo periodo di limitazione degli spostamenti imposto dalla pandemia da Covid-19. Agli interrogativi della ricerca hanno risposto sul lato svizzero, segretari generali e dirigenti di 11 Comuni (il 10% dell'universo di riferimento) e sul lato italiano 107 dipendenti di quattro enti: il Comune di Varese capofila di GovernaTI-VA, il partner Anci Lombardia (con la consociata AnciLab), la Camera di Commercio di Varese e il Collegio dei Geometri e Geometri laureati della provincia di Varese.

Si tratta di un campione rappresentativo in quanto ha coinvolto la grande maggioranza del personale che nel periodo dal primo lockdown (8 marzo 2020) alla fine di ottobre 2021 ha utilizzato le piattaforme di conversazione per tenere incontri a distanza con i propri interlocutori istituzionali e sociali.

Se per lungo tempo gli strumenti web sono stati una soluzione obbligata di fronte alla pandemia, oggi vengono ritenuti indispensabili: il 92% dei rispondenti vorrebbe anche in futuro continuare a utilizzare le piattaforme conversazionali per interagire con cittadini e stakeholder seppure in forma mista, alternata cioè con incontri in presenza. Solo il 4% vorrebbe usare esclusivamente il canale digitale e una quota analoga preferirebbe organizzare soltanto riunioni in presenza.

Ma perché continuare ad usare sistematicamente le piattaforme di conversazione? Quali vantaggi danno rispetto alla effettuazione di incontri in presenza?

⁹ La ricerca è stata presentata in un webinar svoltosi l'8 febbraio 2022. Qui la videoregistrazione dell'incontro: <https://drive.google.com/drive/folders/1EH9gtw3jzSnSZGh28Jq85mpmvlLg7tgi?usp=sharing>

L'elaborazione dei risultati ha consentito di disporre di un quadro conoscitivo ampio e dettagliato sulle modalità di e-governance adottate dagli enti coinvolti nella ricerca.

È emerso che quasi tutti i partecipanti all'indagine hanno avuto modo di utilizzare le diverse tipologie di piattaforma disponibili per il dialogo e la collaborazione a distanza, familiarizzando con le caratteristiche di ciascuna di esse. Analogamente anche i cittadini e gli stakeholder hanno incrementato in maniera inattesa ed accelerata la padronanza con strumenti del tutto nuovi, sia per uso privato che per l'interazione con entità organizzate.

Si pongono pertanto le condizioni generali per valorizzare anche in futuro i canali digitali di *smart local participation*, rafforzando la possibilità di continuare a frequentare la pluralità dei luoghi virtuali di incontro per la gestione di riunioni con cittadini e stakeholder. L'esperienza di utilizzo delle piattaforme di conversazione è stata infatti intensa, sul lato italiano, con una media di quasi una riunione al giorno per dipendente e frequente sul lato svizzero con incontri più dilazionati. Ipotizzando che un incontro da remoto sincrono possa durare in media un'ora e mezza e considerando il periodo di tempo tra marzo 2020 e ottobre 2021, chi ha utilizzato sistematicamente le piattaforme ha accumulato una pratica di almeno 500 ore di conduzione e/o partecipazione a modalità di relazione su base digitale con una molteplicità di interlocutori appartenenti al mondo pubblico e privato.

Dai risultati della ricerca emerge inoltre che circa due terzi dei partecipanti detengono le capacità necessarie per gestire, come organizzatori e conduttori, interazioni a distanza con i referenti esterni della propria attività ed è quindi desumibile che gli enti coinvolti abbiano consolidato uno zoccolo di competenze di base molto utili – e facilmente condivisibili con altri colleghi – per potenziare la governance territoriale.

Ricordando che prima del marzo 2020 gli strumenti di comunicazione a distanza venivano usati molto sporadicamente (e di alcuni non si conosceva né l'esistenza, né le funzioni a supporto della gestione delle riunioni), la diffusione di competenze digitali di questo tipo – che tra l'altro continuano tuttora ad essere esercitate regolarmente in riunioni gestite a distanza – rappresenta un asset importante per gli enti coinvolti; soprattutto se si tiene conto che nel DESI 2021 l'Italia risulta al 20° posto nella classifica sul livello di digitalizzazione dei 27 Paesi membri dell'Unione Europea proprio per la performance deludente nel fattore «capitale umano». Disporre di capacità digitali in grado di migliorare l'interazione con cittadini e stakeholder è pertanto un passo avanti importante che può essere ulteriormente rafforzato con una maggiore padronanza delle funzionalità che offrono le piattaforme disponibili per rendere più efficaci le riunioni a distanza.

Una volta certificato l'ampio utilizzo degli strumenti digitali per la gestione delle riunioni con soggetti esterni all'ente di appartenenza, l'attenzione della ricerca è stata posta sugli aspetti qualitativi.

Quali sono i vantaggi e gli svantaggi dell'utilizzo delle piattaforme di conversazione a distanza rispetto all'effettuazione di incontri in presenza?

Per ottenere una risposta sensata è stato disaggregato il processo di gestione di una riunione in tutte le fasi che lo compongono, da cui si è evinto che i punti di forza e di debolezza della collaborazione a distanza si aggregano attorno a due poli complementari, il sistema relazionale e l'efficacia operativa, in quanto:

- le riunioni fisiche favoriscono le relazioni tra i partecipanti, il loro coinvolgimento attivo e consentono di avere delle informazioni di ritorno sugli atteggiamenti delle persone che le riunioni a distanza limitano significativamente;
- le riunioni virtuali sono particolarmente apprezzate in quanto migliorano, rispetto a quelle fisiche, gli aspetti gestionali (dalla preparazione, alla convocazione, all'avvio, alla

conduzione, alla conclusione e al follow-up degli incontri) e il grado di innovazione e di creatività dei momenti di interazione e collaborazione con gli stakeholder.

Il punto cruciale dell'indagine è costituito proprio dalla verifica dell'impatto che l'effettuazione di riunioni a distanza con le piattaforme di conversazione ha avuto sulla capacità di governance territoriale.

Rispetto ai fattori presi in considerazione è risultato che:

- a) prevale nei rispondenti la percezione che i rapporti tra i soggetti istituzionali e sociali coinvolti migliorino con gli incontri virtuali;
- b) si incrementa in misura significativa la partecipazione numerica degli stakeholder agli incontri programmati;
- c) aumenta anche la frequenza dei cittadini alle riunioni;
- d) tende a rafforzarsi l'autorevolezza degli enti che organizzano gli incontri su canale digitale.

L'elemento di sintesi finale dell'indagine effettuata è costituito dall'interesse per i rispondenti a continuare ad utilizzare anche in futuro, quando verranno meno i vincoli dettati dalla pandemia, le piattaforme di conversazione per gli incontri con cittadini e stakeholder. La risposta del campione, a questo proposito, è molto netta: la preferenza è nettamente per modalità ibride, con la combinazione di riunioni in presenza e a distanza. Le piattaforme virtuali sono pertanto viste come indispensabili anche in condizioni di contesto normali, ma in forme complementari e non esclusive alle relazioni dirette interpersonali.

Si sono poste cioè delle robuste basi di conoscenza da cui partire per delineare percorsi di miglioramento, rispondendo positivamente ai due interrogativi di fondo da cui era partita l'indagine:

- a) gli strumenti dell'e-governance possono rendere più efficaci le interazioni con e tra gli attori pubblici e privati, istituzionali e sociali, singoli e aggregati, per il conseguimento di benefici collettivi;
- b) un modello ibrido, che massimizzi i vantaggi e riduca i limiti di entrambi i canali (fisico e virtuale), può rendere le interazioni più significative, coinvolgenti, produttive, agili.

Dalla risposta positiva a questi due ultimi interrogativi posti dalla ricerca ha preso avvio il percorso di elaborazione delle Linee guida con lo scopo di:

- aiutare a ridurre gli aspetti critici delle riunioni a distanza, riconducibili per lo più al piano delle relazioni e delle comunicazioni con e tra gli attori coinvolti,;
- sfruttare nel modo migliore i vantaggi e le opportunità consentiti da un utilizzo appropriato delle piattaforme di conversazione;

facendo dell'e-governance uno strumento efficace di supporto alla cooperazione tra enti pubblici e stakeholder anche in chiave transfrontaliera.

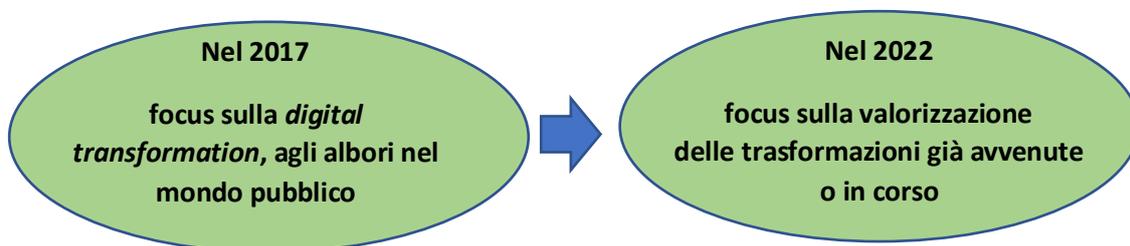
La sostanziale omogeneità dei risultati della ricerca rilevata sui due versanti del confine che congiunge il Cantone Ticino e l'area provinciale di Varese evidenzia che il ricorso ai canali digitali può incrementare le interazioni tra Svizzera e Italia, come è avvenuto, del resto, per quasi tutta la durata del progetto Governa-TI-VA, nel cui ambito si è potuto cooperare con continuità, condividendo i passi operativi e i prodotti generati, quasi esclusivamente attraverso strumenti di collaborazione a distanza, che hanno consentito una frequenza di contatti ben superiore a quella che si sarebbe potuta avere con la modalità in presenza. E infatti:

- il team operativo del progetto ha potuto tenere un ritmo di riunioni di coordinamento settimanale;
- si sono potuti organizzare webinar con interventi di esperti che si sono collegati da punti geografici molto distanti tra loro;
- sono stati condotti cantieri formativi con una intensa attività di co-progettazione che altrimenti avrebbe richiesto tempi più lunghi e costi di spostamento elevati.

1.6 Le linee-guida sull'utilizzo delle piattaforme di conversazione

L'elaborazione di linee-guida si propone di fornire un quadro di riferimento per aiutare, in primis amministratori e tecnici dei Comuni, anche se dotati di competenze informatiche elementari, a utilizzare nel modo migliore gli strumenti digitali disponibili per la governance territoriale,. Ci si è posti l'obiettivo di consentire anche a chi per la prima volta dovesse utilizzare le piattaforme di conversazione per organizzare incontri a distanza di disporre degli attrezzi necessari per ridurre la propria ansia di poter fare "brutte figure" con interlocutori esterni al proprio ente e per acquisire una certa familiarità con esse.

Fig. 2 – Uno spostamento del focus dell'innovazione



Nel 2017, quanto era stato elaborato il progetto GovernaTI-VA per partecipare al Programma Interreg 2014-2020, la governance dell'innovazione su base digitale si era focalizzata sulla funzione pubblica di governo della *digital transformation*, in quel momento nella sua fase iniziale (cfr. Fig. 2). Nel 2021, nel mezzo della crisi pandemica da Covid-19, gli strumenti digitali sono entrati prepotentemente nell'attività quotidiana dei Comuni e hanno modificato l'interazione con cittadini e stakeholder. In particolare le piattaforme di conversazione e collaborazione a distanza sono diventate uno strumento chiave per lo stakeholder management, che richiede di essere meglio valorizzato e finalizzato per potenziare le politiche pubbliche.

L'utilizzo delle piattaforme di conversazione e di collaborazione ridisegna due assi fondamentali dell'attività tecnica e amministrativa delle pubbliche amministrazioni, come del resto di ogni altro settore :

- lo **spazio**: dagli incontri in ufficio o in sedi preposte alla possibilità, per tutti gli interlocutori coinvolti, compresi gli organizzatori, di riunirsi dovunque si sia, aggregando persone anche

molto distanti fisicamente, che difficilmente avrebbero potuto partecipare a riunioni in presenza;

- il **tempo**: dagli orari rigidi alla possibilità di operare in sincronia con gli altri al di fuori dai confini temporali canonici del lavoro d'ufficio ed anche in modalità asincrone, con la possibilità, ad esempio, di rivedere ovunque e in qualunque momento la videoregistrazione di una riunione a cui non si è potuto partecipare o di fornire un proprio contributo di idee oltre l'orario di svolgimento dell'incontro direttamente sul mezzo digitale o attraverso appositi applicativi.

Da uno sguardo interno agli enti, con lo *smart working* si scardinano infatti i due principi fondamentali dell'organizzazione burocratica del lavoro: l'unitarietà di tempo e di luogo dell'attività lavorativa. Lo stesso avviene con la *smart local participation*, che consente il coinvolgimento di cittadini e soggetti organizzati superando ostacoli di natura fisica e temporale, pur nei limiti delle dinamiche relazionali consentite dalle piattaforme di conversazione.

Con le modalità fisiche tradizionali gli stakeholder sono stati vincolati, nelle loro interazioni con la P.A. – per attività non di natura amministrativa e procedurale (che possono essere incorporate anche in sistemi informativi a distanza tipici dell'*e-government*, come la modulistica on line) – ai tempi e ai luoghi dell'istituzione; l'*e-governance* apre – ha già aperto – nuove possibilità.

Le piattaforme di conversazione hanno infatti già supportato una molteplicità di incontri e riunioni di compartecipazione di cittadini aggregati e di stakeholder all'attuazione delle politiche pubbliche, con un grado di coinvolgimento molto differenziato.

Agli incontri virtuali si può partecipare infatti passivamente, semplicemente assistendo ai discorsi dei relatori, senza alcuna interazione con loro e con gli altri partecipanti, come pure si può partecipare attivamente, coinvolgendosi intensamente nella dinamica comunicazionale e nei rapporti interpersonali, seppur con modalità differenti da quelle abituali delle riunioni in presenza (lo stesso termine «riunioni in presenza», come pure l'opposto «riunioni a distanza», non venivano abitualmente utilizzati prima della pandemia).

Proprio l'intensità del grado di partecipazione è una variabile chiave per identificare diverse tipologie di riunioni a distanza, esemplificate nella *Tabella 1*. Gli incontri possono assumere caratteristiche differenti a seconda che gli interlocutori coinvolti siano cittadini singoli o aggregati lungo un continuum caratterizzato dal livello di interazione richiesto.

Tabella 1 – Mappa delle riunioni a distanza supportate da piattaforme digitali

	Cittadini singoli		Cittadini aggregati	
Pubbliche chiuse	A una via (Informazione)	A due vie (Formazione)	A una via (Informazione)	A due vie (Formazione)
Pubbliche aperte	Forme assembleari		Conferenze di settore e altro	
Riservate	Assistenza per problemi specifici		Consulte e organismi partecipativi formalizzati	
Private	A invito su problemi specifici		A invito su temi/progetti definiti	

Le piattaforme di conversazione hanno infatti supportato incontri e riunioni molto diversificati, che sono riconducibili a quattro macro-tipologie:

- *Pubblica chiusa*: l'accesso è libero, ma i partecipanti non possono intervenire direttamente e possono eventualmente lasciare un proprio messaggio nella sezione dedicata alla *chat* della piattaforma utilizzata;
- *Pubblica aperta*: l'accesso è libero e i partecipanti possono intervenire dialogando con gli organizzatori e gli altri partecipanti coinvolti;
- *Riservata*: i partecipanti all'incontro sono formalmente membri di un gruppo interistituzionale o multi-stakeholder già precostituito;
- *Privata*: i partecipanti sono coinvolti con uno specifico invito ad personam e quindi partecipano alla riunione in forma esclusiva.

Ogni tipologia dà luogo a forme diverse di incontro a seconda che i partecipanti siano singoli cittadini oppure rappresentanti di organizzazioni e associazioni formalmente costituite.

La ricerca sull'utilizzo delle piattaforme di conversazione per la governance territoriale ha evidenziato che i rispondenti hanno partecipato, in ordine di frequenza, prevalentemente a riunioni private, seguite da quelle riservate, dalle riunioni pubbliche aperte e, da ultimo, con minor assiduità, dalle riunioni pubbliche chiuse.

Ne consegue che hanno potuto sperimentare a lungo modalità di partecipazione a incontri on line caratterizzati da una elevata interazione tra i convenuti e con un utilizzo più marcato e frequente delle diverse funzionalità proposte dalle piattaforme digitali di conversazione.

In questo nuovo contesto interattivo in cui sono aumentate le disponibilità di canali e strumenti per interagire con cittadini e stakeholder, ogni collaboratore delle pubbliche amministrazioni o delle organizzazioni di rappresentanza può essere visto, se inserito in processi di governance interistituzionale e sociale, come un «Hub di relazioni» con l'esterno. Attraverso i canali digitali può infatti moltiplicare i contatti e le interazioni con singoli cittadini e con soggetti esterni all'ente di

appartenenza, coinvolgendo con modalità agili anche interlocutori geograficamente distanti e quindi incrementando sia l'efficienza che l'efficacia della propria attività. Qui si delinea, sullo sfondo, la visione, tutta ancora da costruire, di enti di prossimità "senza confini", accessibili ovunque ci si trovi, con qualsiasi mezzo e a qualsiasi ora.

Le piattaforme di conversazione non incrementano soltanto gli strumenti disponibili per l'e-governance; modificano anche il setting e le modalità di relazione con cittadini e stakeholder. Il loro utilizzo come semplice e necessitato sostituto di una riunione in presenza non consente di sfruttarne le specifiche caratteristiche e di valorizzarne appieno le potenzialità di supporto alla cooperazione tra enti e con gli stakeholder.

POSSIBILI VANTAGGI DELLE RIUNIONI A DISTANZA SU PIATTAFORMA DIGITALE

Quali sono le principali ragioni per cui il canale digitale rafforza la capacità di coinvolgimento degli stakeholder e diventa uno strumento indispensabile nei processi di governance territoriale? La pratica accumulata in un paio d'anni di intensa immersione nel mondo delle piattaforme digitali e ormai diffusa, suggerisce risposte intuitive:

- l'e-governance amplia la possibilità di interazione, offrendo alternative alle modalità consolidate, e per lungo tempo esclusive, delle interazioni in presenza
- può migliorare, moltiplicando le occasioni e le modalità di incontro, l'interconnessione tra attori diversi che in assenza di tali strumenti difficilmente si sarebbero incontrati
- può unire virtualmente persone fisicamente molto distanti tra loro, che in altri momenti non avrebbero potuto partecipare se non occasionalmente e che invece adesso possono collaborare in forma continuativa
- consente agli utenti di accedere in modo pressoché illimitato, da qualsiasi luogo e in qualsiasi momento valorizzando la duplice possibilità di collaborare in forma sincronica o sincrona (intervenedo in simultanea in riunioni on line) e diacronica (operando in un momento separato sulla piattaforma in modalità off-line)
- rende in alcuni casi le riunioni e i momenti di lavoro, se le tecnologie utilizzate si dimostrano affidabili, più smart ed efficaci in quanto permette di utilizzare strumenti di collaborazione che non sarebbero utilizzabili con la stessa fluidità in riunioni in presenza
- consente di condividere diverse tipologie di contenuti, testuali, visivi, sonori con estrema facilità e in maniera istantanea
- contribuisce alla sostenibilità ambientale riducendo i costi sociali degli spostamenti con mezzi inquinanti e il consumo di carta
- aiuta ad ottimizzare i tempi, sia annullando i tempi di spostamento fisico dei partecipanti, sia migliorando l'efficienza delle riunioni e dei lavori di gruppo (azzerando, ad esempio, chiacchiericci e dispersioni), sia consentendo di partecipare attivamente anche durante i viaggi
- permette l'utilizzo di tools e applicativi specificamente pensati quali strumenti di partecipazione e di collaborazione lavorativa.

Quindi l'approccio all'e-governance con le piattaforme di conversazione non solo sostituisce, quando non è possibile fare diversamente, gli incontri fisici, ma favorisce modalità nuove e diverse di collaborazione tra attori diversi costituendo un ambiente a sé e una alternativa complementare alle modalità "tradizionali". Non si tratta infatti solo di un mezzo sostitutivo delle modalità in presenza, ma di un canale con specificità proprie che, se usato in forma integrata con quello tradizionale, può potenziare la capacità di governance territoriale.

La possibilità di coinvolgere più agilmente e in maggior numero gli stakeholder esterni alle proprie organizzazioni, con minori costi e con risparmio del tempo necessario per gli spostamenti può facilitare anche processi di *open innovation*, favorendo la contaminazione e la fertilizzazione incrociata tra saperi ed esperienze che si formano all'esterno delle organizzazioni pubbliche, in imprese, associazioni, professionisti, singoli cittadini che interagendo direttamente con esse possono contribuire al miglioramento dei servizi offerti e delle azioni progettuali attivate, contribuendo anche a creare un ambiente più pronto a interagire positivamente con le sollecitazioni esterne.

Costituire ecosistemi territoriali, fortemente collaborativi e interattivi al proprio interno, è del resto un compito delle pubbliche amministrazioni che assumono responsabilmente il proprio insostituibile ruolo di governo territoriale, aggregando gli attori che collaborando assieme possono generare benefici collettivi e vantaggi per tutti. L'e-governance è a questo proposito uno strumento indispensabile perché non è possibile attivare molteplici attori e coordinarli verso uno scopo comune senza strumenti digitali.

1.7 Caratteristica delle linee-guida sull'e-governance

Le Linee-guida per un migliore utilizzo delle piattaforme digitali a supporto del coinvolgimento di attori esterni all'ente di appartenenza sono concepite come uno strumento di lavoro dinamico sotto almeno tre punti di visuale:

- trattando una materia con una base tecnologica in incessante e imprevedibile evoluzione dovranno essere continuamente aggiornate;
- avendo una impostazione operativa, di supporto concreto alle attività di governance territoriale, dovranno tener conto anche delle esperienze di e-governance che nel tempo verranno realizzate sul campo;
- essendo uno strumento condiviso di cooperazione transfrontaliera dovrà accogliere anche l'implementazione derivante delle interazioni tra i partner italiani e svizzeri.

Inoltre, dato il carattere di innovatività degli argomenti trattati, dal momento che non sono disponibili, per quanto a conoscenza, strumenti di supporto analoghi, le Linee guida potranno essere modificate e migliorate nel tempo.

Per questa ragione gli enti che decidessero di adottarle come riferimento per le proprie pratiche di e-governance è utile che definiscono la struttura di gestione e le logiche di amministrazione delle Linee guida: quali ruoli se ne faranno carico e ne cureranno l'applicazione e l'aggiornamento?

È utile anche ricordare che **le linee guida non contengono prescrizioni e tanto meno direttive, che sarebbero del tutto fuori luogo soprattutto a fronte di una materia nuova: vogliono essere uno strumento di orientamento e di ispirazione per chi si trova a gestire interazioni complesse attraverso piattaforme digitali con interlocutori esterni alla organizzazione di appartenenza.**

Non sono state pensate per esperti del digitale, ma per gli operatori pubblici e privati che si trovano a utilizzare strumentazioni e canali informatici per svolgere al meglio la propria attività di governance:

- per chi ha è già pratico delle piattaforme di conversazione, le Linee guida possono servire a confermare le pratiche messe in atto ed eventualmente a suggerire qualche nuovo accorgimento o punto di attenzione per migliorare le capacità di e-governance;
- per chi si trova per la prima volta ad organizzare riunioni a distanza, possono invece essere utili per orientarsi in questa nuova dimensione della partecipazione dei cittadini e degli stakeholder e per acquisire gli elementi necessari per impostare e condurre i web meeting.

Per questo si è scelto di privilegiare un linguaggio non specialistico e una trattazione “amichevole”, cercando di immedesimarci in chi quotidianamente fruisce delle piattaforme per organizzare o soltanto frequentare incontri e percorsi partecipativi con cittadini e stakeholder.

Per questa ragione non abbiamo puntato sulla esaustività degli argomenti, impossibile del resto da conseguire in un contesto di attività giovane e ancora in fieri, ma su una loro trattazione la più ampia possibile certi che eventuali buchi o mancanze possano essere l’occasione per il lettore di “metterci del proprio”, anche dissentendo dai suggerimenti che qui e là nel testo vengono proposti.

In questa prospettiva:

- il cap.2 si focalizza sulle differenze tra comunicazione interpersonale in presenza e **comunicazione digitale** nello svolgimento di riunioni a distanza, fornendo alcune indicazioni su come attuare delle strategie di comunicazione efficaci, su come affrontare e ridurre la cosiddetta “zoom fatigue” e su come definire delle regole di comportamento negli incontri virtuali: è il primo passo per entrare consapevolmente in un ambiente interattivo caratterizzato da propri linguaggi e da specifici codici relazionali;
- il cap. 3 fornisce un quadro delle caratteristiche delle **piattaforme di conversazione** più utilizzate, analizzando le molteplici funzionalità che rendono disponibili per la preparazione e la gestione delle riunioni a distanza e l’organizzazione del setting virtuale;
- il cap. 4 si concentra sugli strumenti e gli **applicativi di supporto** allo svolgimento di incontri a distanza su piattaforma digitale per valorizzare le loro specificità a supporto della collaborazione tra i partecipanti, fornendo alcuni esempi tra i tanti possibili di dispositivi gratuitamente fruibili sul web;
- il cap. 5 analizza fase per fase tutte le attività che caratterizzano la **gestione delle riunioni a distanza**, cercando di evidenziare per ciascuna di esse gli elementi caratterizzanti l’ambiente virtuale e gli accorgimenti da adottare per renderle produttive e stimolanti

per i partecipanti: il taglio è strettamente operativo e tiene conto degli elementi analizzati nei tre capitoli precedenti

- il cap. 6 contiene il glossario dei termini utilizzati negli altri capitoli per fornire una guida di lettura ai contenuti più tecnici e specialistici mettendo a fuoco il significato dei termini utilizzati.

I capitoli delle Linee guida possono essere consultati in qualsiasi momento e non essere letti in sequenza, anche se la lettura completa e ordinata favorisce l'acquisizione di una visione d'insieme degli aspetti rilevanti nell'utilizzo delle piattaforme per l'e-governance.

2. La comunicazione digitale

L'immersione improvvisa e imprevista nel mondo digitale per la gestione dei processi di governance ha segnato un cambio di paradigma nelle relazioni interpersonali e nei processi partecipativi che coinvolgono cittadini e stakeholder: dalla padronanza e dal comfort degli incontri in presenza, in cui ci si muoveva liberamente forti di esperienze pluriennali e di competenze "naturali" di ordine relazionale, si è passati repentinamente alla "costrizione" in un format che non solo ha trasformato in virtuali i rapporti con e tra gli attori coinvolti, ma ha trasposto le interazioni in un ambiente completamente nuovo dotato di una propria autoconsistenza. Se da una parte il trasferimento delle azioni di governance nel nuovo ambiente digitale ha consentito di continuare le attività di collaborazione con gli attori territoriali nella dimensione comunicativa delle piattaforme di conversazione; dall'altra parte è stata un'occasione non programmata per introdursi in un nuovo mondo relazionale caratterizzato da propri elementi specifici, imparando in genere dall'esperienza anche in condizioni, soprattutto nel primo lockdown, di apprendimento reciproco, *peer to peer*, tra gli stessi partecipanti agli incontri organizzati on line.

È un caso interessante di innovazione pervasiva "dal basso" e di creazione di nuove condizioni di lavoro, fortemente accelerata dalla necessità di continuare le azioni di partenariato e di coinvolgimento degli stakeholder non solo per affrontare assieme l'emergenza pandemica, ma anche per garantire le condizioni di attuazione efficace delle politiche pubbliche e di partecipazione ad esse della pluralità di attori istituzionali e sociali, pubblici e privati che vi concorrono.

Questa immersione nella sfera del virtuale ci ha posto di fronte a nuove sfide, mettendo alla prova la nostra capacità di adattamento e misurando anche la nostra attitudine alla proattività (e anche in qualche caso il nostro "spirito di avventura") rispetto a nuovi modi di agire e di comunicare nei contesti multi-attore. Comprendere le caratteristiche specifiche della comunicazione digitale e le differenze rispetto alla comunicazione interpersonale in presenza è quindi il passo necessario per rendere più efficaci le attività di e-governance. E siccome le attività di e-governance sono fondamentalmente degli atti comunicativi, può essere utile condividere qualche considerazione sulla comunicazione mediata dal computer o da dispositivi digitali.

2.1 La complessità della comunicazione mediata dalle tecnologie digitali

In senso ampio la comunicazione è lo strumento che sta alla base di tutte le interazioni sociali, sia in ambito privato che lavorativo. Possedere delle buone capacità comunicative è fondamentale per farsi capire dagli altri e stabilire delle relazioni interpersonali soddisfacenti. Una buona comunicazione influisce inoltre sulla nostra autostima e rafforza il ruolo di chi esercita la leadership all'interno del gruppo sociale di appartenenza.

Comunicare potrebbe sembrare un atto semplice, ma in realtà si compone di molti elementi e richiede, per essere davvero efficace, specifiche competenze - definite in genere *soft skill* - cognitive, sociali e culturali. Accade a tutti di essere fraintesi o di non comprendere quanto ci viene detto. Solo il destinatario dei messaggi stabilisce se la comunicazione è efficace, cioè se ha capito e che cosa ha

capito di ciò che abbiamo voluto esprimere.

Secondo le scienze della comunicazione ogni "atto comunicativo" è composto da:

- a) emittente: chi emette il messaggio
- b) ricevente: il destinatario del messaggio
- c) messaggio: ciò che si comunica
- d) canale: il mezzo attraverso il quale si comunica
- e) codice: il modo, il linguaggio col quale si comunica
- f) contesto: il "luogo" nel quale si comunica.

I soggetti che partecipano a una conversazione, soprattutto se provenienti da diversi mondi cognitivi e culturali (come accade nelle azioni di governance territoriale) devono condividere il medesimo codice e utilizzare un linguaggio comune per evitare incomprensioni o discriminazioni (come può accadere ad esempio in una *web conference* in cui si parla esclusivamente in inglese di fronte ad una platea in cui molti non hanno un'adeguata padronanza di tale lingua). E' necessario inoltre imparare ad ascoltare gli altri e a confrontare i loro pensieri con i nostri, come pure che le diverse parti in gioco evitino di assumere posizioni provocatorie dal momento che è facile generare discussioni, *flames*, a volte spiacevoli e inconcludenti. È indispensabile, pertanto, anche sulle piattaforme di conversazione essere educati e formati ad una comunicazione efficace.

Nel caso delle interazioni su piattaforma digitale può essere utile, a questo proposito, che ogni partecipante legga attentamente e adotti, come verrà ampiamente illustrato nel paragrafo 2.9, le *netiquette* definite all'interno del gruppo o proposte dall'organizzatore dell'incontro.

Ma ancora più utile, nei processi di governance, è che attori diversi partecipino assieme, attraverso atti comunicativi efficaci, a costruire un contesto di senso in cui ogni stakeholder possa trovare una propria collocazione, nell'interesse generale della comunità, contribuendo e generando valore pubblico e traendo anche vantaggi per sé, materiali o simbolici, dalla partecipazione attiva a una politica o a un progetto attivato dalle pubbliche amministrazioni¹⁰.

L'affermarsi delle forme di e-governance comporta un riassetto significativo delle modalità di comunicazione e di creazione di senso dell'azione partecipata, incrementandone la complessità.

¹⁰ Addentrando maggiormente nelle differenze tra la comunicazione mediata dal canale digitale e quella in presenza possiamo riferirci alle considerazioni di Agata Piromallo Gambardella (Le sfide della comunicazione, Laterza, Bari-Roma, 2004), la quale descrive l'evoluzione in atto come il passaggio da una concezione di tipo meccanicistico (modello informazionale) ad un'altra che ha concentrato l'interesse sul significato dei messaggi (modello semiotico-informazionale), ad una terza concentrata sulle dinamiche più complesse che caratterizzano l'approccio testuale (modello semiotico testuale).

Gli approcci sistemici e cibernetiche corrispondenti al primo modello, quello ingegneristico-informazionale basato sulla teoria matematica di Shannon e Weaver, non si sono rivelate adeguate, secondo la studiosa, al campo delle scienze umane, dove si avverte il bisogno di una teoria della comunicazione che metta al centro delle sue preoccupazioni la significazione come processo dinamico.

Nel modello semiotico informazionale si ha uno spostamento di interesse dal messaggio al destinatario, si sottolinea cioè la possibilità che ha quest'ultimo di interpretare il messaggio anche compiendo distorsioni del significato. Lo schema elementare della comunicazione non sarebbe più: A comunica qualcosa a B; ma A modifica una configurazione in B.

Nel modello semiotico testuale ogni scambio comunicativo è assimilato ad un'operazione di comprensione testuale. Dare un senso significa individuare sistemi di riferimento da condividere; si afferma la dimensione pragmatica della comunicazione. Non è sufficiente dire che il significato è in funzione del contesto perché il contesto, lungi dall'essere un dato stabile è un problema, un oggetto continuamente ricostruito e rinegoziato.

Il gioco della comunicazione consiste nel precisare, aggiustare, trasformare il contesto che i partner condividono, in base alla sequenza: contesto -> collaborazione -> costruzione.

Le tecnologie digitali determinano infatti cambiamenti nei luoghi (prima fisici, ora sempre più virtuali) della comunicazione, sia in forma diretta, pervadendo l'intera società e la nostra vita quotidiana, sia in maniera indiretta condizionando il modo stesso di comunicare e di pensare e imponendo un trasferimento della dimensione sociale della governance (vale a dire la costruzione di reti di relazioni basate sulla fiducia e sulla cooperazione) nell'universo virtuale.

La comunicazione digitale, come ogni altra espressione tecnologica, assume un risvolto positivo quando la *tecnica* – un insieme di comportamenti finalizzati che, in virtù di prove ed esperienze socialmente convalidate, sono stati accreditati come adeguati per il conseguimento di un risultato preposto – permette di raggiungere un fine di per sé positivo. Nel caso specifico delle piattaforme di conversazione, la tecnologia digitale, ad esempio:

- abbatte le distanze geografiche e i costi di spostamento
- consente la compresenza tra persone allocate in luoghi diversi anche molto distanti tra di loro
- riorganizza e ottimizza i tempi di lavoro
- favorisce la partecipazione numerica agli incontri, incrementando il numero dei contatti sincroni
- permette di collaborare in modalità asincrona anche a chi non ha partecipato alle riunioni on line.

Ma la tecnica (che rappresenta le regole con cui si esercita un'arte o una professione) comporta, nel caso delle piattaforme digitali, anche la costruzione di un dominio artificiale fatto di dispositivi entro cui confluiscono le forze in gioco: **la comunicazione in presenza, ricca di sfumature e di toni, viene imbrigliata in un codice binario o in uno schermo sul computer che ci restituisce un diverso e uniforme contesto relazionale**, come si vedrà ampiamente nel paragrafo 2.2.

E anche lo stesso concetto di tecnica muta nel tempo con accelerazioni spesso inattese, come è stato per noi nel periodo pandemico: ciò che è vero oggi, può non esserlo più domani, come è avvenuto per le conferenze in presenza che potrebbero essere quasi del tutto soppiantate dalla modalità virtuale. Questo non era vero "ieri", ma potrebbe essere non-vero, a sua volta, "domani".

Comunicazione e tecnologia costituiscono pertanto un binomio le cui componenti si possono incontrare in diversi modi ed assumere significati con valore addizionale tra le parti. Si ha infatti la necessità oggi di comunicare nella tecnologia (utilizzando il linguaggio digitale), alla tecnologia, con la tecnologia¹¹. È quanto sperimentiamo quotidianamente quando operiamo in *smart working* o quando, per conseguire i nostri fini di attivazione di politiche pubbliche partecipate, operiamo all'interno di una piattaforma di conversazione, comunichiamo con essa inviando i nostri input e fruendo delle funzionalità disponibili, ci mettiamo in contatto con i nostri interlocutori (umani) attraverso di essa. **Per questo è imprescindibile padroneggiare la tecnologia (che di per sé implica il saper disporre di una *tèchne*), saperla manipolare, implementare per permettere all'uomo di trasferirvi la propria intelligenza, di trasfigurarsi in essa in un complesso sistema di giochi e significati, di interdipendenze e circolarità tra mente (uomo) e medium (mezzo).**

La comunicazione mediata dal computer (CMC) non è di per sé una novità: rimanda ad uno specifico filone di studi, affermatosi tra gli anni '80-'90, che ha visto impegnati ricercatori provenienti da vari ambiti disciplinari nell'analisi delle forme comunicative mediate¹². Ripartendo da quegli studi e

¹¹ A. Calvani, *Manuale di tecnologia dell'educazione*, Edizioni ETS, Pisa, 2001, p. 22

¹² P. Ferri, *Didattica, comunicazione e tecnologie digitali*, Edumond Le Monnier, Milano, 2009, p. 161

ricontestualizzandoli nell'esperienza vissuta come innovativa a partire dalla primavera 2020, possiamo indicare i seguenti **fattori caratterizzanti della comunicazione digitale**:

- assenza di vincoli spazio-temporali, con possibilità di comunicazione sia sincrona che asincrona;
- possibilità di interazioni multi direzionali, da uno a uno (ad esempio, posta elettronica), a uno a molti (ad esempio, *videostreaming*), a molti a molti (ad esempio, *webmeeting*), che aprono la via alla costruzione di comunità di lavoro online;
- senso di appartenenza: emerge un nuovo senso di gruppo non più legato alla territorialità, ma alla condivisione di interessi e obiettivi comuni;
- affermazione del binomio testualità-multimedialità: la comunicazione testuale (scritta) prevale ancora, ma incorpora progressivamente elementi multimediali (ad es. *podcasting*, *videoblogging*, ecc.) con ricadute interazionali sempre più marcate (come le piattaforme collaborative e le riunioni a distanza);
- indebolimento degli elementi non verbali: in assenza del corpo, la comunicazione è priva, o comunque povera, di elementi para ed extra-linguistici, prossemici o cinesici;
- incertezza socio-relazionale: la comunicazione si accompagna a situazioni di maggiore incertezza (come l'attesa del messaggio di risposta a un'email), epistemica (circa la preoccupazione e approvazione del contenuto)¹³ e ancor più relazionale, in carenza di feed-back non verbali sulla reazione degli interlocutori sullo schermo del *device* utilizzato.

Inoltre, come ogni evoluzione nella sua fase irruente, la comunicazione digitale porta con sé degli effetti indesiderabili, legati in particolare al comportamento proprio dei singoli soggetti dialoganti, soprattutto sui *social*, come:

- *flaming*: invio di messaggi offensivi;
- *spamming*: invio di messaggi indesiderati;
- *lurking*: comportamento di coloro che, ad esempio, sono iscritti ad un web forum, ma che raramente o mai partecipano alla discussione, mentre invece leggono i messaggi postati dagli altri.

Inoltre vi è la possibilità, anche in una riunione a distanza, di interagire in modo anonimo, nascondendo o falsificando la propria identità.

Le piattaforme di conversazione utilizzate per strutturare processi partecipativi multi-attore non si collocano infatti nel vuoto comunicazionale, ma si assommano e interagiscono con tutti gli altri strumenti digitali che caratterizzano la vita lavorativa di ciascuno di noi. Aggiungere ai canali social, alle email, alle chat uno strumento pervasivo come GoToMeeting, Meet, Teams o Zoom aumenta il rumore di fondo della comunicazione incessante e ubiqua, ma nel contempo apre la strada per nuove possibilità di costruzione di ambienti cooperativi, introducendoci in un nuovo sistema cognitivo.

2.2 I cambi di paradigma comunicativi

L'impressione, soprattutto nella fase iniziale della pandemia, è stata – e per molti versi continua ed essere anche oggi – di una comunicazione “monca”, impossibilitata a utilizzare tutti i canali e i registri ai quali siamo abituati nelle relazioni con gli altri, soprattutto se “gli altri”, in questo caso, non sono

¹³ A. Calvani, *Didattica in rete*, Ed. EDU-INDIRE (papier)

persone con cui abbiamo familiarità, di cui conosciamo atteggiamenti e comportamenti e con cui possiamo allentare le nostre “difese” di ruolo, ma interlocutori esterni alle nostre organizzazioni; queste “difese” agiscono a maggior ragione in un contesto di governance in cui siamo consapevoli di non rappresentare soltanto noi stessi, ma anche l’ente a cui apparteniamo. Questo doppio livello di responsabilità – dimostrare la nostra competenza rispetto ai temi che si stanno affrontando in forma collaborativa e rendere evidenti la capacità e la propensione all’ascolto e alla partecipazione del proprio ente – può essere corroborato, in presenza, da piccoli gesti di attenzione, di gentilezza, di accoglienza e da scambi informali e atteggiamenti di cura relazionale con gli stakeholder che il canale della videoconferenza non consente. Anche il setting, nelle riunioni fisiche, può aiutare a dare una buona immagine di sé e quindi a comunicare l’importanza che attribuiamo agli ospiti esterni, in particolare se possiamo mettere a disposizione le sale riunioni più confortevoli e attrezzate di cui dispone la nostra organizzazione.

Nel “rettangolino” che compare sullo schermo della piattaforma siamo invece soli, privati degli elementi di contesto, di status e della complessità di strumenti comunicativi a cui siamo avvezzi e collocati per lo più in postazioni di lavoro improvvisate nella propria abitazione o in uffici non sempre attrezzati tecnologicamente e spesso privi della necessaria riservatezza.

Tab. 2 – I cambi di paradigma nel passaggio dalle riunioni in presenza alle riunioni a distanza

Riunioni in presenza	Riunioni a distanza
Densità dei contatti umani	Rarefazione delle interazioni emotive
Distinzione e gerarchia dei ruoli	Democraticità dello schermo
Libertà e dinamica relazionale	Costrizione e fissità delle immagini
Dimensione e senso di gruppo	Frammentazione individuale

La *tabella 2* sintetizza alcuni dei cambiamenti in atto che vengono di seguito illustrati.

2.2.1 La rarefazione dei contatti emotivi

È questo il primo cambio di paradigma che abbiamo vissuto e stiamo vivendo: l’utilizzo delle piattaforme di comunicazione per l’interazione con cittadini e stakeholder ci ha proiettato in una dimensione inedita, che costituisce ormai una componente essenziale del nostro lavoro, segnata dal passaggio dalla “densità” di contatto umano alla rarefazione e parzialità degli strumenti di interazione interpersonale. Come verrà meglio illustrato nel paragrafo 2.5 **la comunicazione digitale indebolisce o inibisce l’utilizzo della componente non verbale della comunicazione tra esseri umani** che, a complemento di quella verbale, è il linguaggio su base emotiva che meglio spiega il significato dei nostri messaggi. La comunicazione su piattaforme digitali diventa quasi asettica dal punto di vista relazionale anche se, in controluce, ha il vantaggio di concentrare l’attenzione sui contenuti della conversazione e di aumentare il grado di ascolto reciproco.

2.2.2 La “democraticità” dello schermo

Un secondo elemento della trasformazione in atto, che si potrebbe definire di natura “democratica”, è rappresentato dalla constatazione che la riduzione degli spazi e delle modalità comunicative vale per tutti i partecipanti alle riunioni on line, che vengono rappresentati tutti allo stesso modo sullo

schermo. Per quanto qualcuno possa mostrare uno sfondo migliore o più apprezzabile di un altro o una maggiore disinvoltura a parlare davanti alla webcam, **lo schermo ci proietta tutti sullo stesso piano, indipendentemente dai ruoli ricoperti, dallo status sociale o istituzionale e dal livello di autorità posseduto.** Nelle riunioni in presenza – e a maggior ragione in un’aula di formazione o in una sala conferenze – ci si dispone solitamente attorno ad un tavolo sulla base di una netta distinzione non solo delle funzioni che si devono svolgere nell’incontro, ma anche di una gerarchia comunemente accettata che attribuisce maggior rilievo, in termini di posizionamento fisico, a chi detiene incarichi di maggior potere. Nella *gallery* di una piattaforma non c’è invece differenza tra i partecipanti, che tra l’altro ognuno vede collocati in maniera diversa in immagini rettangolari che modificano la loro posizione durante la riunione: non ci sono gerarchie e posti riservati di maggior spicco. In azioni di governance questo aspetto ha contribuito, o può contribuire, a rendere più fluido il dialogo, mettendo al centro del tavolo virtuale le competenze dei partecipanti e il loro concreto apporto al lavoro comune piuttosto che la preminenza delle posizioni di potere di cui si è titolari. Qualcosa di analogo è avvenuto all’interno di molte organizzazioni con lo *smart working* in cui talvolta e per la prima volta si sono trovati a conversare insieme i vertici aziendali con il personale operativo, rompendo i rigidi schemi gerarchici che le riunioni in presenza solitamente alimentavano.

2.2.3 Il senso di gruppo

Un terzo paradigma riguarda **il passaggio dalla ricchezza, anche talvolta ridondante, di segnali dell’ambiente fisico, in cui lo sguardo si muove a 360 gradi e in cui si percepisce non solo la presenza corporea degli interlocutori, ma anche il loro stato d’animo e soprattutto la “noità”, vale a dire il senso di gruppo, con le sue molteplici dinamiche e imprevedibili manifestazioni, alla forma unidimensionale delle interazioni virtuali,** basate fondamentalmente – nella modalità più frequente di fruizione delle piattaforme di conversazione – sull’uso della voce e sull’articolazione del discorso. La complessità dei contesti interpersonali di gruppo è data infatti dalla totalità dei sensi che sono attivi simultaneamente, dalla molteplicità di segnali con cui avvengono gli scambi comunicativi, dalla possibilità di empatia e di condivisione degli stati emotivi che ci fa percepire come arricchente l’esperienza di collaborazione; tutti aspetti resi rarefatti dalla comunicazione digitale sulle piattaforme che ha individualizzato e frammentato le forme della partecipazione anche in un contesto di lavoro di gruppo.

Nel contempo la condivisione di un’esperienza per tutti nuova ha accomunato i partecipanti delle azioni di e-governance restituendo, con i primi approcci per prove ed errori all’utilizzo delle varie e inedite funzioni previste dalle diverse piattaforme utilizzate, la percezione di un’avventura vissuta collettivamente, che ha ridotto difese di ruolo e creato uno spazio relazionale che si aveva l’impressione di costruire attraverso l’apporto di tutti, avvicinando tra di loro le persone coinvolte.

2.2.4 La costrizione in un’“immaginetta”

Dalla libertà ed elasticità degli incontri collettivi in presenza si è passati – e per un lungo periodo non si è potuto fare altrimenti – alla costrizione e rigidità delle forme di interazione consentite dai canali collaborativi via web. **Sullo schermo del dispositivo utilizzato ogni partecipante è ridotto ad una “figurina” in cui compare solo una parte limitata del corpo, che appare rigida e tendenzialmente immobile con una sostanziale fissità delle espressioni facciali** perché, soprattutto nelle riunioni con interlocutori esterni, dove ognuno rappresenta sé e il proprio ente (e quindi dove i rapporti sono contemporaneamente personali e istituzionali), si tende ad assumere il ruolo sociale più conveniente rispetto alla circostanza in cui ci si trova. La fissità delle espressioni – almeno finché tra i partecipanti non si crea una certa familiarità – è causata anche dall’impossibilità di cogliere la dimensione di

gruppo in un contesto comunicativo in cui ognuno interviene in una rigida sequenza, come rigida è la posizione e la postura in cui ci si trova, senza mai poter abbracciare in uno sguardo o percepire nel suo insieme (assenti altri sensi come il tatto e l'olfatto) il gruppo dei partecipanti posti in un riquadro asettico e appunto distante.

La distanza non è data soltanto dal fatto oggettivo che ognuno partecipa da un luogo diverso anche geograficamente lontano, ma dalla fissità omogenea delle figure che ci rappresentano e che ben poco dicono di noi. Tanto che, a seconda del tipo di riunioni e delle caratteristiche dei partecipanti, chi conduce gli incontri può porsi l'obiettivo di trasformare la *distanza* (che allontana mantenendo rigidamente ciascuno nel ruolo istituzionale che ricopre) in *prossimità*, cercando di stimolare la creazione di un clima positivo che faciliti la fiducia reciproca e consenta un dialogo aperto.

2.3 La preminenza dell'ascolto

A questi elementi di "criticità", intesi nel senso etimologico di input al cambiamento, si aggiungono alcuni fattori distintivi specifici del processo comunicativo su piattaforma digitale, che pertengono alle proprietà del canale e alla configurazione tecnologica del mezzo:

- la **tendenza al rispetto reciproco nei modi di relazionarsi e all'ascolto attento**, almeno apparente, verso chi interviene, dovuti da un lato alla impossibilità di sovrapporre le voci e quindi alla sequenzialità necessaria degli interventi e dall'altro ad una nuova forma di educazione al lavoro in team, di *netiquette* (cfr. paragrafo 2.9), più consona all'ambiente virtuale e al "contenimento" delle dinamiche relazionali e delle espressioni di conflittualità tra soggetti che sono portatori di interessi anche fortemente divergenti;
- la **preminenza dei contenuti delle comunicazioni rispetto alle dinamiche relazionali**, soprattutto se la piattaforma viene utilizzata come mero sostituto di una riunione in presenza senza utilizzare alcuno specifico applicativo di supporto al coinvolgimento e alla collaborazione (cfr. cap. 4), aumentando la concentrazione sui temi trattati e l'efficienza (intesa come risparmio di tempo) delle riunioni, anche a discapito talvolta dell'efficacia comunicativa in un contesto multi-attore che richiede condivisione di argomenti, ma anche strutturazione di *networking*;
- l'**attenzione all'essenzialità dei messaggi che vengono proposti**, in quanto le condizioni di limitata interazione e di distanza emotiva portano, in riunioni collaborative di gruppo, a formulate messaggi strutturati e interventi più mirati e circostanziati all'oggetto del lavoro comune.

Se una buona comunicazione si basa sull'ascolto reciproco, per ridurre il peso dei pregiudizi, degli schemi cognitivi, dei *bias* che caratterizzano ogni scambio umano, la conversazione su piattaforma digitale, proprio perché concentra la nostra attenzione sullo schermo, senz'altra distrazione (a meno che non si voglia approfittare dell'"invisibilità" di braccia e mani per scrivere messaggi sullo smartphone o per rispondere alle email o leggere dei testi), favorisce l'ascolto. Anche se si tratta di un ascolto "limitato", basato fondamentalmente sulle informazioni trasmesse e privo degli elementi comunicativi in grado di farci meglio comprendere il senso del messaggio e gli aspetti relazionali che lo qualificano.

Questo è il primo punto di attenzione: la comunicazione digitale ci pone in un ambiente diverso dalla comunicazione interpersonale “fisica” con delle regole proprie e con specificità che aprono un’altra dimensione relazionale e antropologica. Disporre di due canali per interagire con i propri stakeholder non duplica soltanto le possibilità di contatto, come se il digitale fosse un mero sostituto del contatto diretto: apre possibilità nuove di lavoro e di collaborazione.

Siamo ormai immersi in due dimensioni, fisica e digitale, che sono intrinsecamente collegate tra di loro e che richiedono due codici comunicativi diversi entrambi utili per rendere efficace la governance territoriale.

La diversità della comunicazione interpersonale, e quindi delle modalità di coinvolgimento degli stakeholder in una politica pubblica nelle forme dell’e-governance, non va vista pertanto come una “mancanza”, un “di meno” rispetto alla interazione fisica delle riunioni in presenza, ma piuttosto, appunto, come una dimensione differente di interazione con soggetti esterni alla propria organizzazione, dotata di propri codici, di proprie regole, di proprie specificità che vanno valorizzati per ricavare il meglio possibile dal nuovo strumento di collaborazione.

Le piattaforme sono ormai insostituibili, seppur in alternanza con attività svolte in presenza, per i vantaggi che abbiamo evidenziato in precedenza (cfr. il paragrafo 1.6).

2.4 L’“effetto specchio”

La comunicazione digitale è caratterizzata, oltre che dagli elementi già esaminati, da **un aspetto del tutto nuovo: l’“effetto specchio”**.

Durante una riunione su piattaforma ci si può osservare mentre si comunica e quindi ci si può correggere in tempo reale se avvertiamo che il tono della voce, la postura, l’espressione del viso, non ci paiono adatte al contesto o all’idea che abbiamo di noi stessi o al giudizio che immaginiamo ci possano dare gli altri partecipanti.

Sono queste una condizione e un’esperienza del tutto nuove, perché nelle riunioni in presenza non ci si vede mentre si dialoga e lavora con gli altri e l’unica possibilità di “vedersi in azione” è di guardare ex-post un’eventuale videoregistrazione dell’incontro (ascrivibile in genere a conferenze e seminari di studi). Ben diversa è l’“auto-visione” a cui ci obbliga la piattaforma di conversazione, che ci propone insistentemente il riquadro con la nostra immagine, su cui il nostro occhio si posa ripetutamente nel corso di una riunione. Ma non è soltanto il nostro occhio: è l’occhio degli altri, perché il pensiero, potente distrattore, ci colloca inevitabilmente al centro dell’attenzione e del grado di apprezzamento che gli altri ci possono riservare. Può agire il meccanismo proiettivo in base al quale tendiamo ad attribuire agli altri atteggiamenti e stati emotivi che sono soltanto nostri, che può portarci a leggere nello sguardo altrui il giudizio severo che riserviamo a noi stessi, ma più semplicemente ogni volta che ci vediamo nello specchio dello schermo ci preoccupiamo, se non prevale la vanità narcisistica, di verificare se ci stiamo presentando e comportando in maniera adeguata alla situazione.

Le piattaforme di conversazione consentono in genere, a questo proposito, di disporre un’anteprima

dell'immagine di sé che i partecipanti vedranno nel corso della riunione, prima di accedere ad essa, con la possibilità di prepararsi come meglio si crede alla visione altrui.

Mentre lo schermo ci rimanda inesorabilmente la nostra immagine, abbiamo più difficoltà a vedere gli altri partecipanti che, come si è detto, non riusciamo ad abbracciare in uno sguardo, ma vediamo frammentati in altrettante immagini: non appena si supera un certo numero (a seconda della configurazione delle *gallery* delle diverse piattaforme), oppure se vengono condivise delle slide sullo schermo, la maggior parte delle persone scompaiono letteralmente dalla vista. Ed anche se compaiono tutti i visi o i mezzi busti in contemporanea non riusciamo a cogliere, come invece riusciamo a fare in presenza, con uno sguardo d'insieme e dai segnali non verbali, lo stato d'animo, il senso del gruppo, ma intravediamo soltanto delle singole individualità. E magari siamo frenati da una sorta di pudore (dal momento che ognuno di noi non vede chi ci sta osservando) dal fissare insistentemente lo sguardo su qualcuno di loro; non foss'altro perché in presenza non lo faremmo.

E in ogni caso anche un'osservazione attenta dell'altro basata esclusivamente sul canale digitale non ci consentirebbe una conoscenza reciproca se non superficiale e in qualche caso distorta. Si pensi soltanto a **due fattori di possibile distorsione:**

- il primo rimanda all'"**incorporeità**" **della partecipazione** a una conversazione su piattaforma, dove vediamo immagini virtuali e solo parziali dei presenti, ben evidenziata dalla sorpresa quando per la prima volta ci si trova in presenza, dopo essersi frequentati sullo schermo, con persone che si immaginavano diverse per statura, peso, postura, cinetica, varietà di espressioni, a volte per la stessa tonalità della voce o per un modo di porsi che l'immagine stereotipata dello schermo non faceva presumere;
- il secondo rimanda al fatto che **l'effetto specchio porta tutti i partecipanti a mostrarsi come pare più opportuno a ciascuno di loro parandosi dietro il limite comunicativo dello schermo**, sicuri che con un po' di attenzione e di autocontrollo si possa porgere l'immagine preferita di sé – o ritenuta più consona allo specifico contesto – dal momento che gli interlocutori non possono percepire se non in piccola parte i massaggi non verbali, che in presenza sarebbe più difficile nascondere, in quanto vengono "sterilizzati" proprio dal canale digitale.

Anche per queste ragioni è importante, per una buona governance, alternare, se possibile, momenti a distanza e momenti in presenza in cui le due dimensioni fisica ed emotiva possano esprimersi nella loro pienezza, valorizzando i vantaggi di entrambe le forme di comunicazione.

Occorre tener conto inoltre che l'effetto specchio può creare disagio in partecipanti che non apprezzano la propria immagine, che si sentono insicuri perché pensano di essere giudicati dagli altri per il proprio aspetto fisico che il primo piano del proprio volto mette in particolare evidenza. Uno studio australiano rivela che **un partecipante su tre soffre nel sentirsi osservato così da vicino per lungo tempo senza potersi difendere come potrebbe fare in presenza**¹⁴. Se il nostro volto compare a tutto schermo, perché stiamo parlando e un partecipante ha impostato la funzione che mette in primo piano il relatore del momento, ci troviamo in una condizione che in incontri fisici non si pone, perché nessuno si avvicina così tanto a noi e ci osserva a lungo senza che neanche possiamo rendercene conto.

Per questa ragione tra le regole della netiquette di un gruppo di lavoro con interlocutori esterni alla

¹⁴ Cfr. https://www.corriere.it/salute/neuroscienze/22_aprile_19/sul-corriere-salute-dismorfofobia-connessi-insoddisfatti-per-via-proprio-aspetto-c64e8e22-bcc6-11ec-838b-5bff914371d1.shtml

propria organizzazione si potrebbe tener conto di questo fattore, consentendo in maniera esplicita che si possa spegnere la telecamera, oltre che per problemi di banda o difficoltà tecnica di connessione (se ad esempio ci si collega con uno smartphone la videocamera consuma molta batteria, col rischio di dover interrompere bruscamente il collegamento), anche per scelta soggettiva, per quanto sia magari preferibile che tutti i membri del team siano visibili, salvo nel momento in cui si prende la parola.

2.5 Caratteristiche specifiche della comunicazione digitale e differenze con la comunicazione in presenza

Alla luce delle considerazioni fin qui sviluppare possiamo addentrarci più in profondità nell'analisi delle specificità caratteristiche della comunicazione digitale.

2.5.1 La riduzione della comunicazione non verbale

Il punto di partenza per comprendere e apprezzare la differenza tra la comunicazione in ambiente digitale, sulle piattaforme di conversazione in percorsi di governance, e la comunicazione in presenza può essere sintetizzata da questa considerazione: ***“Cosa cambia nella comunicazione digitale? Sostanzialmente viene a ridursi in tutto o in parte il potere della comunicazione non verbale. Non è cosa da poco, perché proprio la comunicazione non verbale (sguardo, espressioni, gestualità) e quella paraverbale (ritmo e volume della voce, inflessione, pause, silenzi) trasmettono l’80% dell’emotività. Il loro contributo è così importante che in caso di incongruenze tra canale verbale e canale non verbale, è al secondo che prestiamo fiducia.”***¹⁵

La comunicazione sulle piattaforme digitali perde o riduce la portata degli elementi che meglio ne caratterizzano il significato: gli aspetti relazionali sottostanti al contenuto verbale degli scambi tra persone. È consapevolezza diffusa, come evidenziato in maniera netta dalla ricerca già citata nel paragrafo 1.5, che **ciò che più manca nelle conversazioni virtuali è proprio la pienezza della dimensione relazionale, deprivata, rarefatta, ridotta all’osso dalle costrizioni del canale digitale**, confinata in una giustapposizione di rettangolini che rimandano figure statiche impossibili da abbracciare in un unico sguardo e incapaci di trasmettere il senso di gruppo, rappresentando delle individualità accostate e in genere poco espressive. Per una sorta di implicita convenzione le persone tendono infatti ad assumere davanti alla webcam, a meno che non si tratti di un gruppo i cui membri si conoscano bene e operino da tempo in partenariato, una posa tendenzialmente statica e neutra, piuttosto inespressiva.

Questo elemento non è da poco in un processo di governance dove l’atteggiamento collaborativo tra i partecipanti è una leva essenziale per generare i risultati e gli effetti attesi da un percorso multi-attore e dove gli aspetti relazionali giocano un ruolo rilevante sia tra “regista” e stakeholder che tra tutti i partecipanti. Lo schermo diventa, d’altra parte, la dimensione relazionale, lo spazio transazionale possibile di un mezzo che modifica e ricrea i rapporti tra chi lo abita. E come tutti i mezzi che modificano i nostri comportamenti abituali, il nostro stesso spazio soggettivo, se non li si domina si rischia di essere dominati dai loro limiti.

¹⁵ Giorgio Nardone, Stefano Bartoli, Simona Milanese, *Pragmatica della comunicazione digitale. Agire con efficacia on line*, Ponte alle Grazie, Milano, 2020, p. 7

2.5.2 Gli assiomi della comunicazione umana in chiave digitale

Rifacendoci ai classici assiomi della comunicazione di Watzlawick, Beavin e Jackson¹⁶ e rileggendo i primi tre in ambiente digitale è possibile tratteggiare alcuni elementi caratteristici delle piattaforme di conversazione:

- a) ***anche sul web vale ovviamente il primo assioma secondo cui «Non si può non comunicare»:*** comunicano infatti, anche se non parliamo e ce ne stiamo acquattati nel nostro riquadro, la schermata, l'impostazione grafica e il setting della piattaforma utilizzata, la nostra immagine nel "rettangolino" che mostra volti o mezzi busti, il modo in cui siamo vestiti, lo sfondo che abbiamo scelto o che siamo costretti a utilizzare, dal momento che ogni partecipante percependo uno o più di questi aspetti e interpretando i loro messaggi impliciti si fa già un'opinione di noi e interpreta ciò che inferisce da questi elementi;
- b) ***per quanto riguarda il secondo assioma, «Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e uno di relazione»:*** prende corpo l'aspetto critico già segnalato: negli incontri virtuali il contenuto dei nostri messaggi perde la nitidezza della cornice data dagli elementi non verbali, che meglio rappresentano il nostro stato d'animo e spiegano gli aspetti relazionali della comunicazione, rendendo più difficile comunicare via web che di persona e quindi suggerendo di prestare una forte attenzione sul *come* comunicare e non soltanto sul contenuto della comunicazione;
- c) ***relativamente al terzo assioma, «La natura della relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione»:*** si può osservare che la comunicazione digitale, a questo proposito, facilita la comprensione delle sequenze delle transazioni comunicative, dal momento che si può intervenire solo in rigido ordine riducendo (soprattutto se la conversazione viene registrata ed è quindi possibile documentare chi ha cominciato un discorso sul quale si è sviluppato un *loop*, vale a dire un reciproco rimando apparentemente senza uscita in cui si perde di vista la fonte iniziale dell'incomprensione o della divergenza); ma per l'asetticità del mezzo "saper punteggiare le relazioni, utilizzando bene la voce e strutturando gli enunciati per evitare che diventino equivoci, è essenziale fin dalle prime battute."¹⁷

È utile tener conto, a questo proposito, che nelle riunioni da remoto la "prima impressione" agisce in maniera differente che non negli incontri in presenza. **Sul canale virtuale prevale infatti la "comunicazione non verbale statica"**, in quanto gli elementi "verbali e visivi che precedono la comunicazione vera e propria"¹⁸ afferiscono al modo in cui siamo vestiti, a come ci poniamo (mezzo busto in su o soltanto la testa), a come guardiamo gli altri, a come ci presentiamo "estheticamente" e per certi versi staticamente, perché davanti alla videocamera tendiamo ad immobilizzarci e a adattarci al riquadro della nostra immagine sullo schermo. **E siccome gli elementi di contesto e relazionali tendono a prevalere, nella formazione della nostra percezione, rispetto ai contenuti specifici dei messaggi, è utile concentrarsi proprio su quello che vorremmo venisse percepito di noi nei primi istanti della nostra apparizione, quando gli interlocutori si formano una prima impressione che, per quanto potrebbe essere del tutto fallace come sono spesso le prime impressioni, condiziona il modo in cui accoglieranno i nostri messaggi e determinerà**

¹⁶ Cfr. Paul Watzlawick, J. H. Beavin, D. D. Jackson, *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio Ubaldini, Roma, 1978

¹⁷ Giorgio Nardone et alii, op cit., p. 24

¹⁸ Ibidem, p. 29

L'assunzione di un atteggiamento positivo o negativo nella relazione che si sta configurando. Ovviamente il peso della prima impressione, determinante nel primo contatto, sfumerà nel corso della riunione e potrebbe modificarsi anche drasticamente negli incontri successivi, in cui si aggiungeranno elementi in grado di confermare o disconfermare l'idea che ci siamo fatti dell'altro. I nostri interlocutori, pur con i punti di attenzione prima evidenziati, ci potrebbero guardare di più e più intensamente di quanto non farebbero mai in presenza perchè sanno che noi non sappiamo che ci guardano: è un **guardare senza entrare in relazione**. E noi a nostra volta possiamo fissare con più attenzione i partecipanti alla riunione (e in particolare chi prende la parola) perché lo sguardo non può divagare sullo spazio fisico di una riunione in presenza, ma è concentrato in un punto dello schermo fortemente delimitato e di piccole dimensioni.

Nei web meeting tendono infatti a divergere “le due forme di interazione e di comunicazione che sono definite di tipo implicito, se basate su di una simulazione incarnata, e di tipo esplicito se si basano sul linguaggio verbale e la dimensione simbolica”¹⁹. La simulazione incarnata, nel linguaggio delle neuroscienze, è la competenza, attivata dai **neuroni specchio**, per cui *“non ci limitiamo a ‘vedere’ un’azione, un’emozione o una sensazione. Accanto alla descrizione sensoriale degli stimoli osservati nel proprio mondo sociale, nell’osservatore sono evocati gli stati corporei associati a quelle azioni, emozioni, come se egli stesso eseguisse un’azione simile o provasse una simile emozione o sensazione.”²⁰*

Questa competenza naturale che appartiene a tutte le persone è alla base dell’empatia e consente di percepire anche i moti inconsci, di cui il linguaggio non verbale è spesso rivelatore, dei nostri interlocutori. È questa la ragione vera per cui le riunioni in presenza, in cui ci troviamo immersi in questo intreccio di percezione induttiva reciproca, con il substrato di emozioni ad essa associato, ci paiono – e sono - più ricche dal punto di vista degli scambi relazionali.

I meccanismi attivati dai neuroni specchio sono indeboliti, anche se non assenti, in un incontro mediato dallo schermo, in quanto non abbiamo davanti a noi le persone in tutta la loro vivida e vitale interezza, ma solo dei riquadri che, soprattutto nelle riunioni con personale esterno alle nostre organizzazioni, ci rimandano un’immagine statica e stereotipata dei partecipanti, anche perché spesso siamo portati a restare concentrati e fissi nella nostra postura per dimostrare che seguiamo con attenzione lo svolgimento della riunione.

Gli elementi critici con cui ci confrontiamo sono infatti così sintetizzabili: “Visione parziale, mancanza di una prospettiva che offra una visione globale degli oggetti contenuti nella stanza, la qualità a volte scadente della connessione, i ritardi di ricezione dell’immagine e del movimento labiale, l’impossibilità di stabilire un contatto oculare utile al riconoscimento degli stati emotivi altrui, il volto in eccessiva evidenza, l’assenza del corpo.”²¹

Questa condizione delle riunioni a distanza, che non sempre si manifestano tutte assieme e nelle forme più evidenti, richiede un grande sforzo di immedesimazione emotiva con gli altri, ma ci stiamo abituando a convivere in una **nuova realtà digitale** (dove la dimensione fisica e quella digitale si intrecciano) in cui passiamo più tempo in un rapporto mediato dalle tecnologie (telefono, email,

¹⁹ Luciano Di Gregorio, Nella stanza virtuale, Mimesis Edizioni, Milano-Udine, 2022, p. 61

²⁰ Ibidem, p. 185. L’autore fa qui riferimento a uno scritto di Vittorio Gallese, che con Giacomo Rizzolatti ha scoperto la funzione dei neuroni specchio, “Sintonizzazione intenzionale: simulazione incorporata e suo ruolo nella cognizione sociale”, in M. Mancina (a cura di), *Psicoanalisi e neuroscienze*, Springer, Milano, 2007, pp. 285-319.

²¹ Luciano Di Gregorio, op.cit., p. 168.

chat, videoconferenze...) di quando non ne passiamo in presenza. Ma **non vuol dire che questo tipo di rapporti non sia reale: è altrettanto reale dell'incontro interpersonale diretto, per quanto diverso per natura, contesto, linguaggio.**

Lo schermo della riunione a distanza, soprattutto se siamo preoccupati della sua gestione e di come la vivranno gli attori coinvolti, rischia di assorbire in maniera eccessiva la nostra attenzione, limitando l'interazione sul piano emotivo e sensoriale con i partecipanti; ma questa propensione è particolarmente importante proprio nel caso in cui alcuni partecipanti usino lo schermo in funzione protettiva, mascherandosi dietro di esso per non far trapelare le proprie vere emozioni.²²

2.6 Le strategie di comunicazione in ambito digitale

In un contesto di e-governance la domanda che ci possiamo porre è: come presentarsi agli stakeholder in maniera da risultare credibili e autorevoli?

Vale quello che probabilmente faremmo in un incontro in presenza. Cercheremmo di porci in maniera cordiale, aperta, manifestando il reale interesse a fruire dei punti di vista di tutti i partecipanti rispetto allo scopo del lavoro comune, se effettivamente è la nostra reale aspettativa (nelle relazioni abbiamo le competenze per "sentire" se i nostri interlocutori si comportano in maniera ipocrita, manifestando intenzioni che non corrispondono al loro reale stato emotivo). Meglio dimostrarsi più prudenti e abbottonati, nel modo in cui ci presentiamo agli altri, se percepiamo dei pericoli di incomprensione nell'interazione che si sta dispiegando o se sequenze comunicative antecedenti hanno evidenziato o rafforzato distanze cognitive e divergenze di interessi, oppure se non siamo certi della reale disponibilità a collaborare apertamente in un clima di fiducia reciproca e, a maggior ragione, se non ci sentiamo sufficientemente pronti o convinti delle nostre posizioni o dell'obiettivo da perseguire.

Sullo schermo delle piattaforme gli strumenti per dimostrare apertura o cautela sono più limitati: se siamo noi ad aprire l'incontro possiamo scegliere se atteggiarci con una espressione facciale più distesa e sorridente articolando un discorso ricco di premesse relazionali (ad esempio ponendo l'accento sul piacere di ritrovarsi a discutere assieme e sull'aspettativa positiva che la riunione potrà dare buoni frutti per tutti i partecipanti) oppure andare subito al nocciolo dei contenuti della nostra comunicazione portando il discorso sui temi che ci interessa affrontare. La stessa cosa vale per ciascuno dei partecipanti la prima volta che interviene nel dialogo.

Il punto di attenzione è che abbiamo meno elementi sia per rafforzare con la dinamica non verbale le nostre affermazioni, sia per persuadere gli interlocutori della nostra reale intenzione in caso di incomprensione; d'altro lato, l'altra faccia della medaglia, abbiamo più possibilità di dissimulare il nostro reale atteggiamento.

Lo schermo, in questo caso, può agire da filtro difensivo fino al caso estremo di poter dialogare senza mostrarsi in video e quindi affidando al solo tono della voce e al ritmo del discorso il compito di rivelare il proprio pensiero e il proprio atteggiamento di fondo. Per questo, a meno di problemi di connessione, è utile invitare chiunque prenda la parola a palesarsi aprendo la videocamera. Non è solo un problema di netiquette, di educazione digitale, ma di sostanza per rendere efficace la comunicazione, rendendo visibili e percepibili i pochi elementi che ne possono connotare il significato.

²² Ibidem, p. 198.

2.6.1 Il setting digitale

Di qui l'importanza di come configurare il nostro modo di apparire al tavolo virtuale, cercando di immedesimarci con gli sguardi degli astanti. Può essere utile, a questo proposito, creare un setting che ci rappresenti, dal momento che l'ambiente parla per e di noi, decidendo che cosa vogliamo effettivamente comunicare.²³

Gli ingredienti del setting sono quelli di seguito elencati, che riprenderemo anche nel cap. 3 dedicato agli aspetti tecnologici delle piattaforme di conversazione, nella consapevolezza che l'impatto visivo in una riunione on line è potenziato rispetto ad una normale riunione in presenza, proprio per la possibilità di osservare molto da vicino e con insistenza chi parla:

- lo **sfondo** che compare alle nostre spalle può essere naturale o fittizio: nel primo caso possiamo scegliere – se siamo in condizioni di farlo – una parete bianca e spoglia (se vogliamo comunicare il massimo della neutralità e concentrare l'attenzione degli altri sulla nostra persona) oppure possiamo posizionarci davanti ad una libreria o ad uno sfondo che non presenti arredi e oggetti personali a meno che questa non sia la nostra intenzione: gli sfondi fittizi possono essere molto diversi a seconda delle piattaforme utilizzate e possono essere utili se la nostra abitazione o il nostro ufficio non hanno uno spazio che riteniamo adatto o sufficientemente neutro, selezionando quello che ci pare più rispondente a obiettivi e tipologia di partecipanti alla riunione oppure scegliendo semplicemente di sfumare lo sfondo impedendo la vista nitida di ciò che abbiamo alle spalle;
- le **luci** dell'ambiente da cui ci colleghiamo, in base all'intensità e all'angolazione rispetto al nostro viso, possono regolare la percezione che gli altri hanno di noi durante la riunione: con gli stakeholder con cui ci si propone di costruire relazioni basate sulla trasparenza e sulla fiducia reciproca potrebbe essere meglio apparire in piena luce, evitando che eventuali ombreggiature o tratti di oscurità possano far fraintendere le proprie espressioni visive e gli atteggiamenti sottostanti comunicando il contrario di quello che si vorrebbe;
- l'**inquadratura**, vale a dire la postura che assumiamo, comunica come vogliamo apparire nel riquadro e può consentire sostanzialmente due tipi di opzioni: la prima è quello di mostrarsi a viso aperto di fronte alla videocamera, con lo sguardo rivolto direttamente davanti a noi, comunicando apertura e interesse nei confronti degli interlocutori (l'allineamento dello sguardo con i vestibili auricolari permette di apparire "morbidamente eretti, interessati, accoglienti"²⁴) oppure di mostrarci di tre quarti, utilizzando una webcam separata dal dispositivo che stiamo utilizzando e collocabile quindi a distanza da esso, con lo scopo di comunicare un certo distacco dagli interlocutori e una propria personalità spiccata; la seconda opzione, che rimanda alla prossemica, è di posizionarsi molto vicini o molto lontani dalla videocamera (una via di mezzo è sempre la scelta migliore per una buona relazione da remoto con gli stakeholder) oppure di scegliere di essere inquadrati dall'alto e dal basso (entrambi sconsigliati se si vuole proporre un atteggiamento di ascolto e di attenzione che è invece favorito da uno sguardo il più diretto possibile verso gli interlocutori);

²³ Ibidem, p. 36

²⁴ Ibidem, p. 30

- l'**aspetto** (il **look**), che esprime più direttamente noi stessi (dal modo in cui si è vestiti, pettinati, truccati all'espressione del viso), ed è sotto i riflettori dell'"effetto specchio" sopra richiamato, va particolarmente curato, soprattutto nel primo incontro a distanza, proprio perché gli sguardi degli altri saranno fissi su di noi quando introduciamo la riunione, se ne siamo i conduttori, e in ogni altro momento a nostra insaputa; oltre alla scelta "estetica" relativa al viso, un punto di luce, soprattutto per le donne, o una combinazione di colori del nostro abbigliamento adatta al contesto possono servire ad attrarre positivamente l'attenzione, introducendo una lieve dissonanza che può rendere gradevole l'osservazione di chi ascolta e osserva; dal momento che l'impatto visivo è amplificato, "un'estetica troppo curata e caricata nei dettagli produce effetti non positivi, è quindi da preferire un look più sobrio, attento più che altro alla combinazione dei colori."²⁵

Per quanto riguarda questi aspetti di comunicazione statica, legata a come appariamo in video allo sguardo degli interlocutori e a come a nostra volta osserviamo gli altri, **non potendo ricevere un feed-back verbale o paraverbale (e non essendo in genere opportuno o appropriato chiedere o dichiarare espressamente che cosa si pensa del setting altrui), può essere utile preparare con cura il nostro modo di presentarci sulla piazza virtuale.**

Non c'è un unico modo di configurare il setting valido per tutti gli appuntamenti da remoto, dal momento che le variabili in gioco sono molteplici. Possiamo scegliere infatti in base a:

- il grado di familiarità e di amichevolezza con e tra i partecipanti alla conversazione e il livello di apertura e di fiducia reciproca;
- la frequenza degli incontri, dal momento che è ovviamente diverso il modo di apparire e di osservare in un primo appuntamento rispetto a quello dettato da una consuetudine a lavorare assieme sulla piattaforma;
- la finalità dell'incontro, in quanto una riunione informativa richiede meno interazione e collaborazione rispetto a una riunione di co-progettazione o di co-decisione;
- le caratteristiche e i ruoli dei partecipanti, che possono disporsi lungo un continuum che va da rappresentanti istituzionali con relazioni formali e gerarchiche definite ai membri di un gruppo di lavoro informale e *peer to peer*, cioè tra pari.

In base al combinarsi di questi fattori si può optare per "estetiche" diversamente connotate:

- a) se si tratta di una riunione con persone che si incontrano per la prima volta, che non si conoscono tra di loro, che devono soltanto condividere informazioni e che ricoprono posizioni istituzionali rilevanti, può essere opportuno optare per un look il più possibile neutro e sobrio, con un *dress code* formale che comunichi la rilevanza del ruolo di rappresentanza ricoperto (non foss'altro perché è quello che in genere ci si aspetta in riunioni così connotate);
- b) se si tratta di una riunione all'interno di un percorso in cui ci si è già incontrati altre volte, con persone conosciute con cui si è instaurato un clima di fiducia, in una fase di brainstorming e in un gruppo basato sulla parità dei rapporti, gli elementi esteriori assumono minor rilievo nell'interazione tra le persone e può quindi essere indifferente, nella percezione reciproca, il

²⁵ Ibidem, p. 30

setting scelto (a meno che appositamente non si voglia colpire gli interlocutori con qualche elemento fortemente divergente, che sia lo sfondo o un particolare abbigliamento).

2.6.2 Aspetti dinamici della comunicazione paraverbale

Durante lo svolgimento degli incontri di e-governance, entrano poi in gioco gli *elementi di “comunicazione non verbale dinamica”, vale a dire “i gesti, lo sguardo, la nostra postura dinamica, la mimica facciale e tutti gli aspetti paralinguistici: il suono della voce, le pause, i toni, i timbri, i ritmi del nostro eloquio.”*²⁶

Lo **sguardo** è uno strumento potente di influenzamento, ma nello schermo non c'è contatto oculare persistente (*gazing*), non ci guardiamo negli occhi come in un colloquio in presenza perché non conosciamo l'intenzione dell'altro e non possiamo sapere, in un incontro di gruppo, se sta cercando proprio il nostro sguardo. Spesso non vediamo nemmeno tutti i partecipanti perché è in corso una presentazione di slide o stiamo lavorando con un applicativo di supporto alla collaborazione, oppure perché la piattaforma non ci consente di vedere in un'unica schermata tutte le persone collegate (e se anche consentisse di affiancare cinquanta immagini non riusciremmo a farci alcuna idea del gruppo nel suo insieme).

Ciò che appare di più sono le espressioni facciali, la mimica di chi parla (molto meno di chi ascolta, a meno che non intenda appositamente comunicare qualcosa con un'espressione intenzionalmente potenziata rispetto a quello che farebbe in presenza). Essendo meno impegnati da un punto di vista sensoriale rispetto ad una riunione fisica, dove gli stimoli “ambientali” e relazionali sono molteplici e ci arrivano anche se non li cerchiamo (basta infatti che qualcuno si muova intorno a noi o che sentiamo qualche rumore anche minimo per spostare la nostra attenzione dalla persona che sta parlando in quel momento alla fonte della nuova sollecitazione), tendiamo a concentrarci sulle parole, il tono della voce, le espressioni del viso di chi sta conducendo momento per momento la conversazione.

Questa **concentrazione sulla mimica facciale di chi sta parlando**, come ci appare e come la percepiamo, porta a dare molta attenzione alle modifiche di espressione, essendo uno dei pochi elementi rivelatori del significato che il nostro interlocutore attribuisce ai contenuti del suo intervento.

Accanto alla dimensione cinesica, l'elemento del paraverbale che più emerge in una conversazione su piattaforma digitale è la voce: il tono, il ritmo, le pause, l'inflessione, l'interpretazione data al discorso. L'enfasi posta e la variazione di questi fattori nel corso di una comunicazione possono rivelare molto della intenzione sottostante e del grado di immedesimazione e quindi di assimilazione e di convinzione attorno alle cose che si stanno dicendo.

Può essere quindi preferibile ascoltarsi mentre si parla per adattare la propria voce, durante il discorso, ai contenuti e alle intenzioni che lo informano, immaginandosi – in assenza di ritorni adeguati sul gradimento e sull'impatto del proprio intervento – le modalità migliori per persuadere l'uditorio; soprattutto se si tiene conto che l'insieme degli elementi paraverbali non influiscono soltanto sulla percezione dei destinatari del messaggio, ma anche su noi stessi, in quanto **“la modulazione della voce influenza anche lo stato emotivo del parlante”**²⁷. Un discorso che fluisce in maniera calda e appassionata, modificando toni e modalità espressive a seconda dei contenuti trattati, alimentando una narrazione che accentui i diversi passaggi in modo da suscitare l'attenzione degli ascoltatori, può rincuorare lo stesso relatore rendendo di conseguenza più convincente, in una spirale positiva, gli argomenti proposti.

²⁶Ibidem, p. 31

²⁷Ibidem, p. 40

Giova ripetere che la combinazione di questi elementi e le modalità del loro utilizzo si devono adattare al contesto della conversazione, alla tipologia dei partecipanti, all'obiettivo di comunicazione che ci proponiamo, variando magari più volte nel corso di un intervento, soprattutto se preparato prima e ben strutturato.

2.6.3 La prossemica e la gestualità

Spesso siamo preoccupati, mentre parliamo o mentre ascoltiamo, di come possano essere interpretati i movimenti delle mani quando s'incontrano con il viso. Intanto perché costituiscono uno dei pochi elementi rivelatori del nostro atteggiamento profondo: appostare la mano sul mento può esprimere interesse, mentre se la mano si mette a ponte tra guancia e fronte può indicare concentrazione; appoggiare viceversa il viso sulla mano chiusa a pugno oppure aperta, reclinandolo leggermente su un lato, potrebbe essere interpretato sia come conferma della propria attenzione che come sintomo di noia o disinteresse per il tema trattato o per quanto il relatore del momento ci sta proponendo. La maggior parte delle persone evitano, per questa ragione, durante una riunione in videoconferenza di avvicinare le mani al viso, tenendole rigorosamente fuori dalla visuale della videocamera. Anche la mano che passa tra i capelli per aggiustarne l'andamento potrebbe essere interpretato come un segno di narcisismo (un "aggiustamento" della propria immagine dopo che ci si è guardati in video) piuttosto che come un semplice gesto automatico o un necessario intervento per scostare una ciocca di capelli fuori posto che disturba. Come già accennato, il fatto di osservare se stessi mentre si interagisce, anche passivamente, in una situazione di gruppo (circostanza impossibile in una riunione in presenza) può creare qualche apprensione in più, soprattutto se non si è controllata la propria immagine, così come compare sullo schermo, prima dell'inizio del collegamento.

È utile infatti, prima di entrare nella stanza virtuale, verificare il setting della nostra partecipazione all'incontro, soprattutto se non stiamo utilizzando una piattaforma abituale in cui magari è già impostato uno sfondo fittizio e con cui abbiamo familiarità, anche per verificare l'inquadratura e la distanza che riteniamo più adatta per la tipologia di riunione e per la connotazione del gruppo dei partecipanti.

La prossemica, in questo caso, a differenza dagli incontri in presenza, si limita al movimento di avvicinamento o allontanamento del viso e del busto dallo schermo. Protendersi in avanti può evidenziare l'interesse per ciò che sta avvenendo nell'incontro o per dare enfasi a quello che vogliamo dire se abbiamo noi la parola, mentre un retrocedere lasciando più spazio tra noi e la videocamera potrebbe sottintendere sia un minor coinvolgimento di quel momento, ma anche un rilassamento, una pausa di distensione dopo una accentuata concentrazione per ascoltare con più tranquillità. Una chiave interpretativa della nostra intenzione può essere data dalla velocità con cui ci spostiamo in avanti o all'indietro mentre stiamo parlando: un movimento brusco può far pensare ad una certa agitazione o aggressività del discorso, mentre un movimento fluido e rallentato può accompagnare più armonicamente e rimarcare il significato che si vuole dare al proprio intervento.

Una gestualità non visibile, ma deducibile dagli effetti che si generano nel corso della conversazione, è riferibile alla padronanza del mezzo utilizzato, vale a dire alla capacità di controllo tecnico e alla fluidità nell'utilizzo delle funzionalità della piattaforma, oltre che dalla conoscenza di tutte le opportunità di collaborazione che consente (di cui si tratterà nel cap. 4). Dimostrare una competenza solida nel destreggiarsi in tutte le fasi del dialogo, riducendo il più possibile gli ostacoli alla comunicazione e gli intoppi relazionali può rendere più efficace l'incontro, trasmettere tranquillità e rafforzare l'autorevolezza dell'ente organizzatore.

2.6.4 La persuasione in un ambiente digitale

La limitatezza degli elementi non verbali e paraverbali lascia molto spazio, nel gioco della relazione, a quelli verbali: si tratta pertanto di sfruttare al massimo i contenuti per conseguire i propri scopi, con una buona retorica.

Il cuore della comunicazione è la percezione: è ciò che si percepisce che decide la reazione ai messaggi altrui, indipendentemente dalle intenzioni del comunicatore. In una riunione digitale la possibilità di fraintendimenti è maggiore che in una comunicazione *vis a vis* in presenza ed è anche più difficile affrontare e sciogliere dei fraintendimenti e i potenziali conflitti che ne conseguono recuperando una buona relazione.

Avendo pochi strumenti a disposizione per essere efficaci nella proprio interazione e per raggiungere con successo i propri scopi occorre costruire una **strategia di comunicazione** che comprenda almeno quattro elementi chiave:

- la **chiarezza degli obiettivi da perseguire**: che cosa si vorrebbe intenzionalmente ottenere con la propria relazione o il proprio intervento o la conduzione di un gruppo di lavoro;
- la **strutturazione accurata dei messaggi, del setting, degli strumenti di supporto** alla propria comunicazione;
- l'**articolazione del proprio discorso** e delle diverse fasi della riunione per essere convincenti, stimolanti, persuasivi;
- la **propria preparazione emotiva**, per disporsi nello spirito giusto, con la necessaria tensione all'ascolto e al dialogo e la disposizione d'animo migliore per affrontare eventuali difficoltà o conflitti.

Può essere anche d'aiuto qualche considerazione sulla **capacità argomentativa**. Per impostare un buon discorso on line è utile iniziare stimolando l'attenzione degli ascoltatori attraverso alcuni accorgimenti come il porre una domanda di fondo, meglio se importante rispetto agli obiettivi della riunione, in grado di suscitare aspettativa e di tenere alta la tensione fino alla fine dell'intervento; oppure proponendo un piccolo racconto, un episodio personale, una metafora che catturi l'interesse e predisponga gli interlocutori all'ascolto, stabilendo con loro un contatto emotivamente caldo.

Superato il primo impatto, si possono articolare i contenuti nelle modalità previste, ricorrendo ai cambi di tono della voce e alla mimica facciale per sottolineare i passaggi più importanti, dando spazio anche alla ridondanza, che non consiste necessariamente nella mera ripetizione dello stesso messaggio, ma nella riproposizione in modi simili o diversi del significato che si vuole trasmettere, per favorirne la comprensione e rafforzarne il ricordo.

Una tecnica utile per esporre le proprie argomentazioni potrebbe essere quella di seguire un percorso che renda la posizione che si vuole sostenere "prima affascinante e poi ragionevole, successivamente avvincente e infine quella più corretta tra tutte le possibili"²⁸.

Un fatto o un concetto possono cambiare significato in base a come lo raccontiamo: la parola, che è la componente comunicativa più importante e quasi esclusiva nelle conversazioni digitali, è potente e genera sempre effetti una volta pronunciata. Per questo è importante usarla con cura e attenzione. Ricordiamo che l'OMS durante il primo lockdown nel 2020 aveva messo in guardia dall'**infodemia** (alimentata dalle *fake news* che in quel momento circolavano sull'origine del virus, sulle cure e sui vaccini), ritenendola più pericolosa della stessa pandemia da Covid-19.

²⁸Ibidem, p. 59

Il modo di essere convincenti non sta tanto nel mostrare una sorta di fede assoluta nel proprio punto di vista, ma nel ritenere che sia più efficace rispetto ad altri per lo scopo che si sta perseguendo. **L'importante è infatti stabilire con i partecipanti un clima di sintonia che faciliti l'accettazione reciproca degli argomenti proposti e consenta il dialogo accettando punti di vista diversi come arricchenti il lavoro comune, in una logica non di contrapposizione, ma di complementarità nella ricerca della soluzione più condivisibile per tutti.**

A questo proposito si può adottare una serie di passaggi, nell'articolazione del proprio discorso, con una precisa sequenza²⁹:

- aprire l'intervento in modo tale da catturare l'attenzione e sorprendere l'uditorio;
- esporre in maniera semplice e concisa l'obiettivo e i concetti principali;
- argomentare le proprie tesi attraverso l'utilizzo di referenze storiche, scientifiche aneddoti personali e storie reali;
- utilizzare un linguaggio sia logico che analogico;
- chiudere con un enunciato ad effetto eco.

Il linguaggio, quindi, può essere indicativo e descrittivo, ma può anche svolgere **una funzione evocativa spostando il punto di contatto dalla sfera cognitiva e razionale a quella emotiva**, perché è a questo livello, piuttosto che a quello della comprensione logica, che si produce un cambiamento nell'interlocutore³⁰.

Queste considerazioni vanno ovviamente contestualizzate. Molto dipende ancora una volta dalle variabili in gioco. Se nell'azione di governance ci si trova in una fase in cui il coinvolgimento anche emotivo degli stakeholder può essere decisivo per l'esito del progetto in atto, può essere utile articolare gli incontri da remoto perché non solo le argomentazioni tocchino i tasti giusti, ma perché i partecipanti si sentano direttamente coinvolti nel processo di produzione dei risultati attesi. Senza dimenticare che gli incontri virtuali si possono alternare con quelli in presenza e che, in un percorso ibrido, si possono affidare alle piattaforme di conversazioni i passaggi più performativi e al rapporto diretto quelli più delicati per le dinamiche di gruppo.

Per arrivare a una sintesi, a questo punto delle considerazioni proposte, può valere l'indicazione che, nel contesto digitale sia utile

“porre molta più attenzione al canale verbale (scelta delle parole e delle argomentazioni, domande, parafrasi), e paraverbale (ritmo, volume e velocità della voce, pause, esitazioni e silenzi), per sopperire alla mancanza del canale non verbale che, anche in videochiamata, ha una potenza fortemente diminuita.”³¹

2.7 La dinamica della comunicazione digitale

Dobbiamo pensare alla comunicazione, in ambito di e-governance, come a un processo dinamico che si svolge nel tempo e che si modifica sulla base dello stato delle relazioni tra i membri di un gruppo, soprattutto se facciamo parte di un tavolo di governance continuativo e non episodico o “liturgico”³².

²⁹ Ibidem, p.64

³⁰ Cfr. Di Gregorio, op. cit.

³¹ G. Nardone et alii, op. cit., p. 89

³² Per “liturgico” si intende una tipo di incontri tra attori istituzionali che di solito ha cadenze molto lasche, semestrali o annuali, in cui l'oggetto vero della comunicazione non è uno specifico contenuto quanto piuttosto la relazione tra i

Non c'è fissità nel dialogo comunicativo, a meno che non ci si trovi di fronte a una patologia relazionale che non consente agli interlocutori di evolvere nello scambio reciproco.

Pertanto dobbiamo tener conto della sequenza delle fasi e del punto di partenza della interazione con gli stakeholder nei processi di e-governance. Diverso è infatti un percorso che prenda avvio da un incontro fisico, in presenza, in cui i convenuti possano conoscersi a “tutto tondo”, nei limiti ovviamente del contesto sociale e relazionale in cui ci si trova, diffidando delle prime impressioni, consapevoli dei tanti *bias* che popolano la nostra psiche, da quello in cui – come è avvenuto spesso nel periodo più acuto della pandemia – il primo appuntamento avviene via web, con i limiti posti dal mezzo e con il diverso assetto comunicazionale e cognitivo richiesto.

In questo caso il processo di conoscenza reciproca e la costituzione di un clima di fiducia e di apertura dialogica è più lento, a meno che non si possa far seguire in tempi brevi un secondo incontro diretto in un luogo fisico.

La fissità dei ruoli e delle percezioni, se l'ordine degli incontri procede sulle piattaforme, si mantiene per un tempo più lungo e, per creare un clima più colloquiale e collaborativo, privo delle inevitabili difese iniziali in cui ciascuno è preoccupato di come viene percepito (e giudicato) dagli altri (e oltre a se stessi, come viene valutato l'ente di appartenenza), **può essere utile rompere gli schemi ripetitivi degli interventi in sequenza e creare un momento più confidenziale portando l'argomento su aspetti più personali.**

Può essere sufficiente una considerazione su un aspetto di salute o della vita familiare o sociale, magari richiamata da un elemento di sfondo del luogo da cui ci si è connessi, per modificare il clima rigido e formale e aprire uno spazio più aperto in grado di attivare una maggiore disposizione a cooperare sui temi posti al centro del lavoro comune. Può essere un buon accorgimento di team building, dal momento che il primo obiettivo, per chi conduce l'incontro, è creare le condizioni per rendere il più possibile fluide le comunicazioni all'interno del gruppo dei partecipanti.

Nel caso specifico degli incontri transfrontalieri, basati quasi esclusivamente su rapporti virtuali, in cui oltre ai due livelli di rappresentanza (del proprio ruolo e del proprio ente) se ne aggiunge un terzo relativo alla propria nazione, la creazione di piccoli episodi apparentemente divergenti, con riferimenti ad aspetti più personali, può facilitare la riduzione degli schermi mentali (potenziati dallo schermo della videoconferenza) e rendere più aperto e arricchente lo scambio comunicazionale.

Manca infatti nella riunione on line quella parte di interazioni informali tra i membri di un gruppo (dalla stretta di mano alla battuta spiritosa, dallo scambio delle condizioni di salute al richiamo a incontri precedenti, dal “chiacchiericcio” davanti a un caffè alla condivisione di informazioni riservate e confidenziali...) che contribuiscono a creare o a consolidare un certa “complicità” anche tra soggetti portatori di interessi contrastanti e a rendere poi il dialogo più rispettoso dei punti di vista diversi e più ragionevole e apprezzabile la ricerca di un compromesso o di una soluzione innovativa che ricomponga le aspettative, come è tipico dei processi democratici.

La governance – di cui l'e-governance costituisce un elemento arricchente, che può rafforzarne l'efficacia offrendo ulteriori opportunità di coinvolgimento degli attori territoriali – è un approccio potente, se adeguatamente strutturato e coerentemente agito, per consentire a una comunità (di interessi, di pratiche, di filiera...) che si costituisce attorno ad una politica pubblica di affrontare e risolvere le questioni di rilievo, che impattano sulla competitività e il benessere degli attori implicati e dei beneficiari delle loro azioni, attraverso il dialogo, elemento costitutivo ed essenziale della funzione democratica degli enti locali.

partecipanti. La riunione, in presenza o a distanza, è un pre-testo per rinsaldare legami, prendere le misure reciproche, sentire gli “umori”, farsi un'idea dei passi operativi da compiere.

Sulle piattaforme di conversazione si può in parte ovviare alla mancanza dello spazio informale utile per creare il clima adatto ad affrontare temi complessi e a comporre e mitigare interessi divergenti o contrastanti, **prendo il collegamento anche solo dieci minuti prima dell'orario indicato di inizio dell'incontro**, proprio per lasciare spazio a chi si collega in anticipo di scambiare qualche saluto e qualche battuta informale. Dal punto di vista di chi conduce la riunione e il percorso partecipativo questo spazio informale serve anche per cogliere il portato emotivo con cui si affacciano nella stanza comune i membri del gruppo, acquisendo informazioni preziose sugli atteggiamenti e sul clima predominante prima di avviare la parte formale dell'incontro.

È una questione di elasticità del gruppo, la cui tensione può essere modificata agendo più sul tasto della formalità o dell'informalità, a seconda di come reagiscono i partecipanti alle sollecitazioni ad aumentare il grado di confidenza lasciando più spazio alla propria emotività trattenuta.

2.7.1 La gestione dei conflitti e delle divergenze di interessi

Si è presupposto, fino a questo punto, che i partecipanti agli incontri partenariali abbiano una buona disposizione alla collaborazione e non abbiano remore o pregiudizi a rallentare o a ostacolare la qualità dei propri apporti al lavoro comune. Ma in un contesto multi-attore ogni interlocutore è portatore di interessi che possono divergere dall'obiettivo che si pone il regista del percorso di e-governance e che possono creare contrasti all'interno del gruppo.

La gestione dei conflitti su una piattaforma di conversazione è, da un lato, più difficile che in un rapporto *vis-à-vis*, perché non si hanno a disposizione tutti gli attrezzi comunicativi, a partire dal contatto diretto degli sguardi e della percezione emotiva basata sulla lettura dei linguaggi non verbali; dall'altro lato può essere facilitata dalla consuetudine di ascolto reciproco e dalla minore aggressività di una comunicazione, quella digitale, che si basa prevalentemente sui messaggi verbali e quindi sui contenuti del proprio messaggio piuttosto che sugli aspetti di relazione. Ma gli aspetti di relazione non vengono meno, sono soltanto meno espliciti.

Se in presenza il conflitto, che può essere generato da una divergenza di obiettivi, visioni, risorse, valori e si può impennare su scontri relativi a ruoli, rapporti interpersonali, schemi cognitivi, può essere affrontato "in diretta", in maniera aperta, cercando di capire meglio i punti di contrasto e esplicitando i veri elementi scatenanti, perché tutti possono direttamente partecipare e aiutare a ridurre le reciproche incomprensioni rendendo più evidenti le diverse posizioni che si confrontano, nel canale digitale è forse più opportuno, proprio perché il livello di aggressività è in genere più basso e il tono della comunicazione può essere meno irritante per chi è direttamente coinvolto, prendere atto dei punti di vista diversi e, se possibile, rimandare ad un colloquio privato successivo all'incontro i necessari chiarimenti.

Sul canale digitale è infatti difficile sciogliere i nodi che si creano spostando la dinamica comunicativa dal piano dei contenuti a quello degli stati emotivi sottostanti, perché non ci sono le condizioni relazionali necessarie e il setting è del tutto inadeguato.

Il vantaggio dell'insorgere di conflitti che investono direttamente il rapporto tra due persone inibendo il dialogo e il flusso comunicativo tra di loro attraverso il canale digitale è dato dal fatto che in una riunione su piattaforma c'è la possibilità di ascoltare ciò che le parti in contrasto sostengono senza interferenze ed interruzioni (cosa più difficile in presenza, perché se si scaldano gli animi le voci tendono a sovrapporsi e ognuno interviene sull'altro senza lasciar concludere le argomentazioni portate). Lo svantaggio, rispetto alla gestione in presenza delle divergenze, è che a causa delle

limitate possibilità di scambio emotivo e della difficoltà a spostare l'attenzione dai contenuti alla relazione, ognuno rischia di rimanere sulle proprie posizioni senza trovare, nel dialogo, dei punti di incontro.

2.8 La “zoom fatigue” e l'affaticamento digitale

L'esplosione dell'utilizzo delle piattaforme on line che si è verificata in risposta alla pandemia ha involontariamente avviato un esperimento sociale, tanto che chiunque abbia dovuto utilizzarle con una certa frequenza ne avrà sicuramente colto tutti gli aspetti e le potenzialità, ma avrà anche vissuto "sulla propria pelle" quel **senso di spossatezza e affaticamento** che ne deriva. Tutt'altro che soggettivo, questo fenomeno è stato studiato anche dalle neuroscienze che hanno confermato come il cervello sia sottoposto a tutta una serie di stress aggiuntivi durante una call.

Un articolo particolarmente interessante apparso sul sito della BBC nell'aprile 2020, *The reason Zoom calls drain your Energy*³³, ha cercato di analizzare il perché queste forme di interazione siano per noi così faticose intervistando Gianpiero Petriglieri, professore associato all'INSEAD, psichiatra ed esperto di leadership e apprendimento in contesti lavorativi. Innanzitutto **le video-chat richiedono un'attenzione suppletiva per comprendere i processi non verbali del relatore** (espressioni del viso, tono della voce...), poiché molte informazioni che solitamente registriamo in modo quasi inconscio e non filtrato da processi cognitivi, in questa modalità di comunicazione vanno elaborate mentalmente, in quanto «la nostra mente ci dice che siamo insieme, ma il nostro corpo ci dice che non lo siamo»³⁴.

Questo primo conflitto cognitivo non è da sottovalutare, poiché è diverso dalla nostra esperienza quotidiana e da quella con cui siamo cresciuti nella nostra evoluzione sia individuale che di specie.

Il secondo elemento che cambia molto è il **“silenzio”**. Nelle interazioni *vis-à-vis* il silenzio è necessario alla conversazione stessa, crea un ritmo (si dice che la musica esista perché esiste il silenzio); tuttavia, quando vi è un momento di silenzio durante le video chat la prima cosa che pensiamo è che ci sia un problema di connessione e diventiamo subito ansiosi.

Sempre Petriglieri cita in merito uno studio tedesco del 2014 che ha dimostrato come un ritardo del suono durante le conversazioni telefoniche o su piattaforma online di soli 1 o 2 secondi susciti un'immagine negativa dell'interlocutore e metta le persone nella condizione di rispondere in modo meno cordiale o attento.

Un altro elemento di sovraccarico è dato dal fatto che quando siamo connessi a una piattaforma e scegliamo di tenere la videocamera attiva, sappiamo – come già accennato nel paragrafo 2.2 – che possiamo essere visti da tutti in qualsiasi momento e questo senza avere dei segnali precisi che stia accadendo (nella vita fisica, invece, capiamo quando qualcuno ci osserva). E' fonte di tensione anche vedere la nostra immagine (**mirror effect, “effetto specchio”**) mentre parliamo e riuscire a sospendere il giudizio su di noi, sul nostro aspetto, sulla nostra voce.

Essere “performativi” in questo contesto è molto più stressante e fonte di una notevole ansia sociale.

Le schermate con più persone (*gallery view*) amplificano queste problematiche: come sostiene il professore Andrew Franklin, docente di *cyber* psicologia alla Norfolk State University della Virginia:

³³ <https://www.bbc.com/worklife/article/20200421-why-zoom-video-chats-are-so-exhausting>

³⁴ Gianpiero Petriglieri, *Zoom Fatigue: come le interazioni virtuali influenzano il nostro cervello*, nationalgeographic.it 6 maggio 2020

la *zoom fatigue*, ovvero lo stress che subisce il nostro cervello durante una videoconferenza, è maggiore quando dobbiamo decodificare più persone allo stesso tempo, nessuna delle quali emerge in modo significativo, nemmeno chi sta parlando.

Gli psicologi la chiamano “*attenzione parziale continua*”; siamo impegnati in più attività in contemporanea senza riuscire a concentrarci su di una in particolare: "pensiamo a quanto sarebbe difficile cucinare e leggere allo stesso tempo. Questo è il tipo di attività multitasking che il cervello prova a eseguire, e in cui spesso fallisce, quando partecipa a una videochiamata di gruppo [...] Il cervello è sopraffatto da un eccesso di stimoli non familiari mentre è iper-focalizzato sulla ricerca di segnali non verbali che non riesce a trovare. Ecco perché una tradizionale telefonata può essere meno faticosa per il cervello, afferma Franklin, perché assolve il compito che conosciamo: trasmettere solo una voce."³⁵

Ancora più difficile se dalla conversazione virtuale devono emergere delle decisioni condivise: le chiamate di gruppo spesso si rivelano meno orientate allo scopo e meno collaborative, poiché la conversazione si svolge a turni e compartimenti stagni, in cui parla solo una persona alla volta e gli altri ascoltano. Non si percepiscono le reazioni non verbali di chi ascolta (che solitamente cogliamo con la visione periferica) e non sono possibili conversazioni parallele. Si perde quindi molto in spontaneità e si tende spesso a “rinunciare” a esprimere un pensiero divergente rispetto alla maggioranza poiché non abbiamo tutti gli strumenti per renderlo accettabile o per perorare la nostra causa³⁶.

Una ricerca dell'Università di Gothenburg mette infine in luce un altro aspetto, ovvero che **a soffrire maggiormente della *zoom fatigue* pare siano le donne**. Attraverso la raccolta e l'analisi di 10.000 questionari da tutto il mondo la ricercatrice Géraldine Fauville ha dimostrato che se la fatica da connessione viene dichiarata nel 14% delle donne intervistate la percentuale scende al 5,5% per gli uomini. Secondo i risultati emersi sono tre i motivi che aumentano lo stress nelle donne: l'essere maggiormente affette dal “*mirror effect*”; sentirsi costrette nei movimenti fisici per restare all'interno della visione della videocamera e il sentirsi eccessivamente osservate³⁷.

Tutti questi elementi concorrono quindi nell'aumentare l'affaticamento del nostro cervello durante una call; ma non vuol dire che non si possa pensare ad alcune strategie per far fronte a questo problema ora che se ne conoscono maggiormente le cause.

2.8.1 Suggerimenti per alleviare la *zoom fatigue*

Alcuni suggerimenti possono essere dedotti direttamente dalle fonti di stress sopra descritte e ci vengono proposti anche dagli stessi ricercatori intervistati in merito:

- spegnere la telecamera ogni volta che sentiamo il bisogno di riposare o la necessità di focalizzarci con maggiore attenzione, ad esempio, su di un contenuto condiviso;
- dedicare del tempo prima di iniziare la riunione per chiedere alle persone come stiano e condividere anche altri contenuti rispetto a quelli legati alla motivazione della riunione, il tutto al fine di creare un clima di maggiore confidenza;
- a seconda delle piattaforme utilizzare le opzioni che permettano di avere in primo piano

³⁵ A. Franklin, *Zoom Fatigue: come le interazioni virtuali influenzano il nostro cervello*, in nationalgeographic.it, 6 maggio 2020, <https://www.nationalgeographic.it/storia-e-civiltà/2020/05/zoom-fatigue-come-le-interazioni-virtuali-influenzano-il-nostro-cervello>

³⁶ Elena Emiliri, *Viviamo tempi straordinari*, in Percorsi di Yoga n.79, gennaio 2021

³⁷ <https://www.gu.se/en/news/women-more-affected-by-zoom-fatigue>

chi sta parlando, riducendo gli altri ad icona in modo tale da limitare il caos visivo.

Le riunioni dovrebbero essere brevi, dai contorni ed con oggetti definiti, in modo da poter limitare il tempo di esposizione allo stress: piuttosto che proporre lunghe sessioni è meglio prevedere diversi moduli intervallati da momenti di decompressione in cui sarà possibile fare dell'esercizio fisico, bere qualcosa e attingere ad altre fonti di rilassamento.

Utile è anche comprendere a pieno la specificità di questa modalità comunicativa e quindi concentrarsi su quelli che sono gli aspetti che maggiormente ci permettono di essere efficaci e assertivi senza disperdere le energie. Il paragrafo successivo verrà dedicato allo studio di questi aspetti, ma in generale l'attenzione sarà a tutti quegli elementi che possiamo controllare anche in video e che ci mettono in condizione di essere più efficaci e al contempo *self confident oriented* (che siano cioè adatti a farci sentire più sicuri di noi stessi), come un setting che ci permetta di rimandare l'immagine di noi che più ci fa sentire adeguati e a nostro agio o l'attenzione al tono e al ritmo della voce utilizzato.

Considerato che una delle componenti maggiori della *zoom fatigue* è data, come abbiamo visto, da una aumentata ansia sociale, un buon modo per limitare questa tensione sarà anche quello di utilizzare un po' di sana condiscendenza e ironia.

Seppur limitato ad alcuni contesti e da prendere *cum grano salis* riportiamo di seguito un decalogo che, ispiratosi a quello dello scrittore Daniel Pennac sulla lettura³⁸, vuole concedere anche delle libertà a coloro che partecipano alle riunioni on line:

I DIRITTI DI CHI PARTECIPA AD UNA RIUNIONE ON LINE

1. IL DIRITTO DI SPEGNERE LA TELECAMERA DURANTE UNA RIUNIONE, QUANDO CI SI SENTE STANCHI O DECONCENTRATI: immediatamente il nostro dispendio di energie diminuisce, proprio perchè non siamo più visti e non ci vediamo. Possiamo allora concentrarci sui contenuti con più facilità e riaccendere la nostra telecamera quando ce la sentiamo di tornare ad essere "freschi come una rosa".
2. IL DIRITTO A NON SENTIRSI IN COLPA SE LA CONNESSIONE FA I CAPRICCI: non possiamo portarci tutto il peso del mondo sulle nostre spalle. Se la nostra "fibra" ci abbandona sul più bello e gli altri ci guardano infastiditi o continuano a dirci che non ci sentono... beh, non è colpa nostra. Facciamo un bel respiro, aspettiamo con pazienza e – se non ci vengono in mente soluzioni alternative – sorridiamo.
3. IL DIRITTO ALLA COMODITA': se io sto bene e sono rilassato, anche la riunione più impegnativa trascorre senza intoppi. Quindi, via libera a maxi pigiami (sulla parte del corpo che non si vede, naturalmente), calzettoni antiscivolo, cuscini, cuscinoni, sedie ergonomiche, cyclette ecc... ecc...
4. IL DIRITTO A SGRANCHIRSI I MUSCOLI, DI TANTO IN TANTO: nessuno ci giudicherà male se ci alziamo un istante e facciamo qualche movimento di scioglimento della postura, se puntiamo il

³⁸ Cfr. D. Pennac, *Come un romano*, Feltrinelli, Milano, 2013

nostro sguardo verso oggetti lontani, se muoviamo il capo da una parte e dall'altra. Le vertebre cervicali ringraziano.

5. IL DIRITTO A NON MORIRE DI FAME: se, dopo due ore impegnative di connessione il nostro stomaco inizia a fare le bizze, possiamo anche mangiucchiare qualcosa con discrezione, bere una tazza di tè o di caffè per ritemprarci... Non proprio farsi una pasta all'amatriciana, che magari indispono il prossimo affamato quanto noi, ma lo snack possiamo permettercelo.

6. IL DIRITTO DI SCEGLIERE LO SFONDO CHE PREFERIAMO: che sia reale o virtuale è giusto che ognuno possa esprimere se stesso anche scegliendo lo sfondo che preferisce.

7. IL DIRITTO AD INTERVENIRE che tutti i partecipanti alla riunione hanno: non facciamoci intimidire dalla poca immediatezza dello strumento, ma impariamo a prenotare il nostro turno e dire quello che pensiamo: usiamo gli strumenti delle piattaforme (come la chat o la manina) e quando il moderatore ci darà la parola sentiamoci tutti fieri dell'investitura ricevuta.

8. IL DIRITTO DI LASCIARE LA RIUNIONE SE SI SFORANO I TEMPI STABILITI: naturalmente non parliamo di un ritardo di qualche minuto; ma quando le riunioni si protraggono per delle mezz'ore oltre all'orario stabilito non sentiamoci in colpa se saluteremo tutti gentilmente e chiuderemo la sessione.

9. IL DIRITTO DEI NOSTRI ANIMALI DOMESTICI A PARTECIPARE, diritto che volente o nolente si prenderanno anche da soli: micini che passano sulla tastiera del pc e che improvvisamente vengono colti da affetto violento nei nostri confronti o da crisi di fame insaziabili, ululati dei nostri cagnolini, pesci rossi che decidono di annegare proprio mentre siamo connessi, pappagalli, criceti...

10. IL DIRITTO AD ESSERE "UMANI" nonostante tutta questa tecnologia: sorridiamo, salutiamoci, scambiamoci qualche battuta, e non dimentichiamo di divertirci anche un po'!

2.9 La *netiquette* sulle piattaforme di conversazione

Queste ultime riflessioni sui diritti della partecipazione on line rimandano, nella loro leggerezza, alle regole necessarie per rendere fluida ed efficace la comunicazione digitale sulle piattaforme di conversazione: **quali comportamenti sono ritenuti idonei e quali sono da evitare durante un incontro collettivo con interlocutori esterni alla propria organizzazione?**

La prima regola, paradossalmente, è che non ci sono regole universali, valide per tutti in tutti i contesti di collaborazione on line, ma che il perimetro dei comportamenti auspicati o consentiti può essere definito di volta in volta a seconda degli obiettivi dell'attività partecipata, della tipologia di riunione e delle caratteristiche delle persone coinvolte. In qualche caso la costruzione di regole comuni può essere oggetto di un *co-design* tra i partecipanti stessi, che assieme stabiliscono norme di riferimento e modalità di svolgimento degli incontri a distanza.

La necessità di definire delle regole di comportamento, delle *netiquette*, nasce dall'esperienza di

questi anni di approccio al digitale in modo massivo ed, a volte, non disciplinato. Molti hanno “imparato facendo”, così l'apprendimento esperienziale è divenuto momento anche di costruzione “ontologica” della propria figura non solo professionale, cioè di costruzione di una nuova immagine di se stessi, anche dal punto di vista del proprio essere, nella dimensione dematerializzata del mondo virtuale. Ci siamo ritrovati a dover riorganizzare un nostro personale approccio alle relazioni, ora mediate da un dispositivo digitale di diversa dimensione, portabilità e efficacia di connessione. L'esperienza corale è quella di aver dato fondo alle *skill* relazionali precedentemente apprese per poter comunicare efficacemente e professionalmente. Ma anche in ambiti più informali molti si sono interrogati sull'efficacia della comunicazione a distanza per raggiungere gli scopi prefissati e sulla modalità di comprensione del sé da parte degli altri. Lo “stare dinanzi” all'altro è sempre un momento in cui, antropologicamente, la persona definisce e riposiziona se stessa, cosa non facile con la frammentazione dello schermo in un contesto digitale in cui, per riandare al vecchio e sempre valido adagio di Marshall McLuhan, il mezzo è il messaggio.

Lo stare in relazione con (e tra) interlocutori che rappresentano enti e organizzazioni diverse richiede pertanto, soprattutto in processi di governance attivati da una pubblica amministrazione che vuole esprimere prossimità verso i cittadini e gli stakeholder anche attraverso i canali digitali, un ripensamento della modalità di collaborare all'interno dei nuovi spazi di comunicazione virtuale.

L'interazione tra soggetti impone delle regole di “buona educazione”, e ciò che definisce le regole di buon comportamento di un utente “in rete” si definisce *netiquette*, termine che unisce il vocabolo inglese *network* (rete) e quello francese *étiquette* (buona educazione). I principi base del galateo informatico sono, al pari dell'educazione civica in presenza, quelli di essere né invasivi, né scortesi³⁹. **Definire e rispettare le netiquette è importante perchè un comportamento educato rende il virtuale piacevole per tutti gli utenti ed anche efficace allo scopo⁴⁰.**

Il mancato rispetto delle netiquette sui *social* può comportare una generale disapprovazione da parte degli utenti in rete, tanto che un reiterato comportamento conflittuale può portare il “trasgressore” ad essere “bannato”, ovvero messo a tacere, se non allontanato.

Una premessa fondamentale al sistema di comunicazione digitale sta nel fatto che lo stesso deve assicurare tre opportunità ai partecipanti: garantire a tutti quelli che vogliono o sono invitati a partecipare di accedere al sistema virtuale; consentire a quanti vogliono comunicare di interagire; dare a tutti la possibilità di rendere noto il proprio apporto da sottoporre a discussione.

Nei tavoli, nelle consulte, nei comitati con stakeholder, nelle interazioni con cittadini e attori locali ogni gruppo di lavoro dovrebbe avere un proprio regolamento, la propria netiquette di riferimento. Nell'ambito della rete condividere una netiquette dà origine alla definizione di regole di comunicazione e comportamento in un ambito dematerializzato, ma per questo non meno carico di significati e con obiettivi di compartecipazione, che sono spesso condensate in un documento formale. Occorre ricordare che alcune regole, che hanno il proprio fondamento nelle leggi, possono avere serie ripercussioni: l'ingiuria e la diffamazione, anche per via telematica, possono costituire i reati di cui agli artt. 594 e 595 del codice penale da un lato e 660 dall'altro.

La netiquette, dunque, è uno strumento che aiuta ed esplicitare le regole di buon senso, per creare

³⁹ Cfr. https://it.wikipedia.org/wiki/Netiquette#Regole_e_principi_della_netiquette

⁴⁰ Cfr. la Guida didattica di Maria Ranieri, *Digital & media literacy education*, https://cesie.org/media/VSAV-toolkit_ita.pdf

delle community di persone educate e per evitare la degenerazione di comportamenti di maleducazione. E' tuttavia un codice volontario, che soggiace alla caratteristica di doversi evolvere e cambiare nel tempo.

Per giungere alla definizione collettiva delle netiquette bisogna tenere presente dei principi generali.

Si ritiene opportuno richiamare, a questo scopo, il **Manifesto della Comunicazione Non Ostile**⁴¹ (cfr. Tab. 3). È una carta che elenca dieci principi di stile, utili a migliorare il comportamento di chi sta in Rete, e è un impegno di responsabilità condivisa. Il suo scopo è quello di favorire comportamenti rispettosi e civili, “perchè anche la Rete sia un luogo accogliente e sicuro per tutti”.

Tabella 3 – Il Manifesto della comunicazione non ostile

<p>1. Virtuale è reale Dico e scrivo in rete solo cose che ho il coraggio di dire di persona.</p>	<p>6. Le parole hanno conseguenze So che ogni mia parola può avere conseguenze, piccole o grandi.</p>
<p>2. Si è ciò che si comunica Le parole che scelgo raccontano la persona che sono: mi rappresentano.</p>	<p>7. Condividere è una responsabilità Condivido testi e immagini solo dopo averli letti, valutati, compresi.</p>
<p>3. Le parole danno forma al pensiero Mi prendo tutto il tempo necessario a esprimere al meglio quel che penso.</p>	<p>8. Le idee si possono discutere. Le persone si devono rispettare Non trasformo chi sostiene opinioni che non condivido in un nemico da annientare.</p>
<p>4. Prima di parlare bisogna ascoltare Nessuno ha sempre ragione, neanche io. Ascolto con onestà e apertura.</p>	<p>9. Gli insulti non sono argomenti Non accetto insulti e aggressività, nemmeno a favore della mia tesi.</p>
<p>5. Le parole sono un ponte Scelgo le parole per comprendere, farmi capire, avvicinarmi agli altri.</p>	<p>10. Anche il silenzio comunica Quando la scelta migliore è tacere, taccio.</p>

Infatti quando parliamo di comunicazione mediata dal digitale, dobbiamo ricordare che: “virtuale è reale, pertanto dico e scrivo in rete solo cose che ho il coraggio di dire di persona”.

Perchè **le parole che scelgo raccontano la persona che sono**: mi rappresentano. Il che potrebbe portare a una seconda massima: “si è ciò che si comunica”.

Se nel virtuale possiamo nascondere la nostra faccia, cosa non possibile nel reale, è comunque buona norma anche nelle attività on line di e-governance “registrarsi per nome e cognome” e presentarsi come appartenenti ad una specifica organizzazione.

Ogni piattaforma ha una funzionalità che consente di scrivere nome e cognome ed ente di appartenenza, etichetta che si può modificare di volta in volta. Accade, negli incontri con molti partecipanti, per lo più nei webinar, che molte persone si presentino con sigle, solo con nome o cognome (neanche i propri, se talvolta si collega da casa), con un proprio *nickname* o con il *nickname* del proprietario del dispositivo con cui si sono collegati. Quasi nessuno aggiunge al nome il proprio ente di appartenenza. A meno che un partecipante non intenda intenzionalmente non essere riconosciuto, l’anonimato non aiuta certo a costruire una dimensione di gruppo. È vero che la stessa cosa accade partecipando ad una conferenza dal vivo, dove al massimo ci viene dato un cartellino di

⁴¹ Cfr. <https://paroleostili.it/manifesto/>. Sulla falsariga di questo documento è stato elaborato anche il Manifesto della comunicazione non ostile per la politica, definito come “impegno spontaneo e personale preso da politici e amministratori locali affinché il dibattito sia concentrato su contenuti e idee orientati al bene comune, attraverso un linguaggio rispettoso e non ostile, evitando che la rete possa diventare una zona franca dove tutto è permesso ed educando invece alla responsabilità le community di riferimento. Un’applicazione pragmatica sui toni e lo stile da adottare durante i confronti e i dibattiti con gli avversari, siano essi online oppure offline.”
(<https://paroleostili.it/cambiostile/>)

riconoscimento che però è leggibile soltanto da molto vicino, ma uno dei vantaggi delle piattaforme è proprio la possibilità di rendere ben visibile e condividere la propria identità.

All'interno della immediatezza della comunicazione è bene prendere tutto il tempo necessario a esprimere al meglio ciò che si pensa: “le parole danno forma al pensiero”. Anche per evitare di essere fraintesi o sollecitare tensione è bene che “prima di parlare si debba ascoltare”. Nessuno ha sempre assolutamente ragione e le differenti prospettive sono parimenti degne di ascolto e confronto. Il tempo della risposta, ma anche quello di innesco di una discussione, deve essere dedicato alla scelta delle parole che, in modo efficace, possano farmi capire, avvicinarmi agli altri: “le parole sono un ponte” (Erri De Luca).

E' buona norma interagire in *chat* con messaggi di lunghezza limitata (diremmo di un *tweet* – 140 caratteri) per rendere il messaggio pragmatico e non dispersivo e, poiché “uccide più la penna che non le spada”, dobbiamo ricordare che le parole hanno conseguenze, grandi o piccole che siano. Per questo, ad esempio, se si fanno delle battute di spirito è bene associarle a delle emoticon che ne spieghino il significato.

Un'altra buona regola consiste nell'evitare di rendere pubblico un messaggio ricevuto personalmente senza l'autorizzazione dell'autore. Così come nel gioco senza fili, bisogna fare “attenzione alla replicazione del messaggio”: condividere testi e immagini è una vera e propria responsabilità. Meglio dedicare del tempo alla lettura degli stessi, alla valutazione ed alla comprensione.

Si possono anche mutuare dei fondamenti del “modello *hacker* di apprendimento”. Nel libro di Himanen, “L'etica hacker e lo spirito dell'età dell'informazione”⁴², dedicato alla comunità raccolta attorno alla figura di Linus Torvalds e più in generale al movimento del “software libero”, viene delineato un modello che si fonda sui diritti alla condivisione (apertura sociale) e alla critica (accettazione della problematicità) e sull'obbligo di citare sempre le fonti (riconoscimento) e di rendere pubblico ciò che si scopre (sapere come bene pubblico).

Allo stesso modo, ciò che diciamo in forma di messaggio mediato merita di essere discusso anche quando non si condividono le opinioni, perchè le idee derivano dalle persone e, per sillogismo logico, le idee rappresentano le persone e queste si devono rispettare.

Così come sosteniamo la nostra opinione e non ci scagliamo contro quella di altri, non accettiamo che insulti ed aggressività siano usati contro la nostra tesi (e nemmeno a favore di essa). Si può sempre tacere! E può essere la scelta migliore in situazioni molto tese: anche il silenzio comunica.

Una buona regola, nelle discussioni su piattaforma, è di chiedere la parola – ove possibile – con alzate di mano virtuali (cliccando sull'apposita icona), per rispettare il proprio turno di intervento senza sovrapporsi alla voce di chi sta parlando.

Il conduttore dell'incontro, o un apposito moderatore, è il soggetto incaricato di fare rispettare le regole, altrimenti saranno gli stessi partecipanti a protestare per violazioni delle netiquette.

Il setting stesso è strumento di comunicazione, come si è detto, ed il nostro comportamento non può prescindere da esso. Anche nel mondo virtuale la configurazione dello spazio rappresenta una forma potente di condizionamento, in grado di determinare atteggiamenti e indurre modi di pensare.

2.9.1 La costruzione della netiquette

L'ideale sarebbe definire assieme ai partecipanti al percorso di e-governance le regole di comportamento da condividere. Tuttavia questo è possibile solo per gruppi di lavoro che hanno davanti a sé un percorso continuativo e non nel caso di incontri episodici.

⁴² Pekka Himanen, *L'etica hacker e lo spirito dell'età dell'informazione*, Feltrinelli Milano, 2003

Secondo le diverse modalità di partecipazione on-line che potremmo avere, **suggeriamo pertanto dei diversi accorgimenti:**

- nelle riunioni di qualsiasi tipo (pubbliche chiuse o aperte, riservate o private) per cui sia prevista solo la modalità informativa ad una via, si potranno mettere a disposizione delle regole preconfezionate (che possono essere inviate precedentemente se è prevista la registrazione dei partecipanti all'incontro e/o comunicate in apertura dello stesso): si ritiene, infatti, che possa essere sufficiente disporre di pochi criteri condivisi di "buon senso" per garantire il funzionamento di convegni, conferenze, lezioni costruendo una cornice che disciplini le modalità di ascolto e di partecipazione;
- se le riunioni sono a due vie, ma a "data unica", senza possibilità di costruire assieme delle regole di riferimento, anche in questo caso sarà utile comunicare in aperture le regole di comportamento che caratterizzeranno l'incontro per renderlo partecipato e costruttivo;
- nelle forme pubbliche chiuse o aperte, riservate o private per cui sia prevista la co-partecipazione, con un processo collaborativo che si esplica in più incontri, può essere invece utile che siano consultati i partecipanti per costruire collegialmente la netiquette da rispettare.

Per questa finalità si può mettere a disposizione **una griglia di suggerimenti** ed, a seguito di una restituzione on line da parte dei partecipanti, porre in ordine di priorità le "dieci regole" (numero soltanto indicativo) più votate che costituiranno i criteri di comportamento del gruppo.

Una modalità pratica per costruire le regole comuni può consistere anche nell'utilizzare applicativi di supporto (il cui funzionamento dovrà essere spiegato con un tutorial informativo ai diversi partecipanti) che consentano a ciascun componente delle organizzazioni coinvolte: o di votare le regole che preferisce a partire da un elenco proposto dall'organizzatore o di proporre un proprio elenco di regole in modalità asincrona entro un lasso di tempo definito per poter giungere, nell'incontro sincrono successivo, a prendere una decisione. A questo scopo il gruppo di lavoro multi-attore potrebbe dedicare una piccola parte della prima seduta, anche se avvenisse in presenza, a stabilire quale modalità adottare per condividere delle netiquette da adottare nei successivi incontri a distanza.

Di seguito, in ordine sparso, viene proposto un elenco di comportamenti che potrebbero essere condivisi, in modo tale che il gruppo di lavoro, in spirito democratico, possa selezionare quelle maggiormente sentite per costruire il proprio decalogo di netiquette:

- utilizzare la chat con messaggi di lunghezza non superiore ai 140 caratteri
- chiedere la parola con la funzione "alzata di mano" o chiedendolo in chat
- citare le fonti delle informazioni condivise
- loggarsi con il proprio nome ed ente di appartenenza
- tenere la telecamera accesa/spenta (anche secondo la possibilità della rete)
- tenere il microfono spento per evitare ridondanze
- presentarsi con abbigliamento adeguato come se fossimo in presenza
- preparare uno sfondo adeguato al contesto comunicativo ovvero sfuocato
- in caso di dissenso sostenere la propria tesi senza ricorrere a toni offensivi
- in caso di contrasto chiedere la possibilità del chiarimento in un momento separato
- può essere consentito alzarsi

- può essere consentito consumare cibi e bevande durante la sessione
- può essere consentito spegnere la telecamera per alcuni minuti/tempo
- può essere consentito seguire l'incontro in luoghi ameni
- può essere consentito seguire l'incontro mentre si cammina
- è possibile che i partecipanti si diano del "tu"
- non usare nel proprio eloquio parolacce, bestemmie e parole offensive
- non abusare della partecipazione al gruppo per perpetrare comportamenti scorretti a carico di altri, tali da essere definiti come bullismo
- è possibile che gli animali domestici siano visibili
- è possibile sospendere la partecipazione per rispondere al telefono
- è possibile sospendere la partecipazione per assolvere le funzioni genitoriali
- è possibile scollegarsi dall'incontro se questo si protrae più di mezz'ora oltre il tempo previsto
- è possibile partecipare in modalità "invisibile" (senza video né microfono) se la connessione è instabile oppure se lo si ritiene necessario per ragioni personali
- è possibile mostrarsi in video seduti non alla scrivania, ma nel rispetto e decoro dell'incontro
- e via dicendo.

La *Tabella 4* riporta sinteticamente ed in modo visuale la possibilità di sviluppare *regole generali* predefinite o un *decalogo di netiquette condiviso* in rapporto al diverso tipo di riunione.

Tabella 4 – Modalità di definizione delle regole di comportamento a seconda della tipologia di riunione

	Una sola via informativa	Compartecipazione in più incontri	Compartecipazione con sessione singola	Modalità di accesso alla piattaforma di conversazione
Riunione pubblica chiusa	Regole generali	Decalogo netiquette	Regole generali	Link diretto con invito a partecipare a seguito di registrazione alla riunione
Riunione pubblica aperta	Regole generali	Decalogo netiquette	Regole generali	Link aperto pubblico
Riunioni riservate	Regole generali	Decalogo netiquette	Regole generali	Link diretto con invito a partecipare a seguito di registrazione alla riunione
Riunioni private	Regole generali	Decalogo netiquette	Regole generali	Link diretto con invito a partecipare

3. Le piattaforme di conversazione

Dopo aver esaminato i vari aspetti che caratterizzano la comunicazione digitale e la differenziano da quella interpersonale vis-à-vis, in questo capitolo poniamo l'attenzione sulla **dimensione tecnologica delle infrastrutture digitali per lo svolgimento di riunioni a distanza**: come sono strutturate le piattaforme di conversazione e di quali funzioni dispongono per supportare le attività di e-governance?

Si vuole pertanto fornire una conoscenza generale delle piattaforme più utilizzate e alcune indicazioni operative su come garantire il regolare ed efficace svolgimento degli incontri virtuali, contribuendo ad affrontare gli aspetti (e le difficoltà) tecnico-organizzative che si pongono prima e durante la partecipazione da remoto degli stakeholder coinvolti.

In una prospettiva non più di sola risposta emergenziale come nel biennio 2020/2021, ma di stabilizzazione e potenziamento di questi canali per un utilizzo quotidiano, è necessario avere una buona padronanza, non da specialisti informatici ma in quanto semplici fruitori, delle tecnologie disponibili.

Se quando si organizza e si conduce una videoconferenza si è troppo preoccupati degli aspetti tecnici si rischia infatti di non prestare adeguata attenzione agli aspetti relazionali e comunicazionali che costituiscono il cuore delle azioni partecipate che coinvolgono attori esterni al proprio ente di appartenenza.

Ormai è evidente che il ricorso a strumenti digitali e telematici per lo svolgimento delle riunioni si è confermato sul campo come un'opportunità, anche in un ambito, come quello della gestione delle interazioni con cittadini e stakeholder, dove storicamente la partecipazione "in presenza" viene vissuta come parte integrante dei rapporti tra amministrazioni e attori locali. L'impiego di sistemi sempre più evoluti e meglio adeguati offrirà valore aggiunto all'innovazione e anche alla riorganizzazione dell'azione esterna degli enti locali.

Il primo passo in questa direzione è conoscere potenzialità e limiti delle piattaforme digitali di cui si può disporre.

3.1 Tipologie di piattaforme

Quando ci riferiamo alla piattaforme di conversazione e di collaborazione, sul mercato esistono differenti tipologie di soluzioni tecnologiche. Fare un confronto è complicato in quanto le piattaforme si aggiornano velocemente per cercare di migliorare la propria *user-experience* a discapito dei prodotti concorrenti. Se nei primi mesi dell'emergenza pandemica le soluzioni avevano

alcune funzionalità che le distinguevano dalle altre, in poco tempo le aziende hanno compiuto un grande sforzo per implementare nelle proprie proposte tecniche nuove funzionalità talvolta già sviluppate dai concorrenti.

Esistono delle soluzioni cosiddette “per videochiamate”, già note prima dell’emergenza del 2020, come ad esempio Whatsapp e Skype, ma nelle Linee guida focalizziamo l’attenzione sui sistemi di collaborazione basati sulle piattaforme digitali per lo svolgimento di *web meeting*.

3.1.1 Le funzionalità delle piattaforme più utilizzate

Nel dettaglio quali sono le piattaforme più utilizzate? Le esperienze del biennio 2020-2021 mettono al primo posto, come è confermato anche della ricerca sull’utilizzo delle piattaforme digitali (cfr. Paragrafo 1.5), le quattro seguenti, elencate in ordine alfabetico, che sono le stesse che i membri del gruppo di lavoro che ha operato per l’elaborazione delle Linee guida hanno sperimentato e su cui si basano molte delle considerazioni in esse contenute:

- ✓ GoToMeeting
- ✓ Google Meet
- ✓ Microsoft Teams
- ✓ Zoom.

Nella *Tabella 1* sono riportate, in forma sintetica, **le caratteristiche principali delle piattaforme più utilizzate, che dispongono, pur con differenze anche significative nell’esperienza d’uso, di tutte le funzionalità necessarie per svolgere adeguatamente le riunioni multi-attore legate alle attività di e-governance.**

Un punto di attenzione indispensabile da prendere in considerazione è che tali strumenti evolvono continuamente e che quindi quanto indicato potrebbe variare nel tempo e richiedere un continuo aggiornamento.

Tabella 1 – Confronto tra le piattaforme più utilizzate

	Google Meet	Zoom	Microsoft Teams	GoToMeeting
✓ Accessibilità				
<i>Programmazione riunioni</i>	Sì da Google Calendar associato all'account	Sì	Sì	Sì dal pannello di gestione
<i>Nr. partecipanti in contemporanea</i>	Max 250	Max 100 versione Pro (aumentabili con versioni superiori)	Max 250	Max 250
<i>Collegamento da desktop / notebook</i>	Link + browser	Link + browser + app	Link + browser + app	Link (installazione app necessaria)
<i>Collegamento da dispositivi mobili</i>	App (account Gmail o Gsuite necessario)	App	App	App
<i>Co-organizzatore</i>	Sì	Sì	Sì	Sì, se fanno parte dello stesso account
<i>Inserimento dei nominativi</i>	Sì	Sì	Sì	Sì
<i>Regolazione della videocamera</i>	Sì	Sì	Sì	No
✓ Interfaccia				
<i>Controllo microfono personale</i>	Sì	Sì	Sì	Sì
<i>Controllo microfono partecipanti</i>	Sì (solo disattivazione)	Sì	Sì	Sì
<i>Sala d'attesa</i>	Sì	Sì	Sì	Sì
<i>Chat</i>	Sì	Sì	Sì	Sì
<i>Alzata di mano</i>	Sì	Sì	Sì	Sì
<i>Condivisione schermo</i>	Sì	Sì	Sì	Sì
<i>Visualizzazione in griglia</i>	Sì	Sì (fino a 25 partecipanti)	No	Sì (fino a 25 partecipanti)
<i>Stanze virtuali</i>	Sì	Sì	Sì	Sì, a pagamento
<i>Registrazione seduta</i>	Sì (sia video che chat)	Sì (sia video che chat)	Sì	Sì
<i>Strumenti collaborativi</i>	Sì	Sì	Sì	Sì, a pagamento
<i>Log partecipanti</i>	Sì tramite estensione Meet Attendance	Sì da pannello di controllo	Sì da pannello di amministrazione	Sì da pannello di amministrazione
✓ Licenza	Annuale, accesso a tutte le funzionalità avanzate di Gsuite	Annuale. Versione gratuita: riunioni durata massima 40 minuti	Annuale, con licenza Office 365	3 mesi gratuito, poi canone

Disporre di un quadro di insieme delle caratteristiche delle piattaforme e delle funzionalità che le differenziano è indispensabile nella fase di preparazione delle riunioni (cfr. il paragrafo 5.2.1), soprattutto nel caso in cui si possa scegliere tra diverse alternative, ma anche per avere piena consapevolezza delle potenzialità di utilizzo della piattaforma che si intende o che si è costretti ad utilizzare durante lo svolgimento delle riunioni.

Proviamo ad esaminare più analiticamente le variabili riportate nella tabella di confronto tra le quattro piattaforme più usate, elencando un ampio ventaglio di possibilità d'uso (non esaustive dell'offerta disponibile) più che sufficiente per organizzare efficacemente incontri on-line in chiave di e-governance, tenendo conto che alcune funzionalità sono riferite al ruolo di organizzatore dell'incontro a distanza, mentre altre riguardano tutti i partecipanti:

- a) ogni piattaforma ha una propria funzionalità specifica per la **programmazione delle riunioni**, di solito un calendario (*Calendary*) in cui impostare data e durata dell'incontro e abilitare altre funzioni se disponibili (come ad esempio la stanza d'attesa oppure l'accesso diretto per chi si collegherà, come pure l'accesso con microfono e video spenti o accesi); alcune piattaforme, come Teams e Meet, consentono di inviare direttamente agli invitati, una volta programmata la riunione nell'apposito *Calendary*, una email di convocazione dell'incontro contenente le informazioni necessarie e il link per collegarsi; una variabile importante da considerare sono i piani di utilizzo delle piattaforme, in quanto l'uso gratuito consente in alcuni casi una durata massima della riunione di gruppo di 40 o 60 minuti a seconda della piattaforma considerata (con la possibilità, tuttavia, di programmare un numero illimitato di riunioni), mentre nelle soluzioni a pagamento una riunione può durare anche 24 ore o più e, nel caso di una piattaforma, fino a un tempo illimitato; nei percorsi multi-attore che prevedono incontri periodici o continuativi l'organizzatore, su alcune piattaforme, può personalizzare una propria sala mantenendo sempre lo stesso link per accedervi (con un *personal meeting ID*);
- b) la capienza massima della stanza virtuale, vale a dire il **numero di persone che possono collegarsi contemporaneamente**, è un'informazione necessaria per organizzare le proprie riunioni, anche se in genere non ci sono particolari problemi per le attività di e-governance, in quanto anche le versioni gratuite consentono di invitare solitamente (è il caso di Zoom e Meet) fino a 100 persone, mentre quelle a pagamento arrivano, a seconda dei piani previsti, a 150-300-500 e anche 1000 partecipanti nelle versioni aziendali più costose (con la possibilità, in caso di necessità di ampliare ulteriormente l'audience con un servizio specifico a pagamento);
- c) il **collegamento da personal computer** alla piattaforma proposta per l'incontro deve tener conto della necessità o meno di installare, per poter accedere alla riunione, un apposito

applicativo: tra le piattaforme considerate solo GoToMeeting richiede necessariamente una installazione aggiuntiva, mentre le altre funzionano direttamente tramite *browser*: il che significa che una volta cliccato sul link che ci è stato mandato per partecipare alla riunione possiamo accedere direttamente alla piattaforma nella sala d'attesa prima dell'inizio (in questo caso ci viene chiesto di aspettare che l'organizzazione avvii l'incontro) oppure direttamente nella stanza comune (se l'organizzatore, che in termini tecnici ricopre il ruolo di *host*, ha previsto questa opzione e ha già avviato la seduta); anche Zoom e Teams propongono di scaricare sul proprio device la loro app, ma in questo caso la app non è indispensabile (a meno che non si voglia svolgere il ruolo di organizzatori) serve fondamentalmente a migliorare le prestazioni durante il collegamento;

- d) il **collegamento da device mobile** (di solito lo smartphone) richiede invece che si disponga dell'apposito applicativo predisposto dalla piattaforma, per scaricare il quale (dallo *store on line*, gratuitamente) è necessario aprire un *account* privato (vale a dire registrarsi digitando le proprie generalità e le altre informazioni richieste); nel caso di Google Meet è necessario disporre di un account Gmail oppure di GSuite; in ogni caso, una volta superati questi ostacoli di natura tecnologica, si può apprezzare la comodità del collegamento in mobilità ovunque ci si trovi (sempre se la connessione sia stabile e ci sia banda a sufficienza); alcune piattaforme consentono anche di collegarsi alla riunione on line attraverso il telefono, con numeri dedicati;
- e) le piattaforme prevedono anche la possibilità di nominare dei **co-organizzatori** che possono svolgere la funzione di *host* della riunione adottando tutti i comandi e i sistemi di controllo disponibili: questa funzione è molto utile per poter condurre in team una riunione in cui sia necessario prestare particolare attenzione sia agli aspetti di contenuto e relazionali da un lato, sia agli aspetti tecnico-organizzativi dall'altro (ed anche quando l'organizzatore con potesse partecipare per variabili intervenienti all'incontro o dovesse ritardare il suo collegamento alla piattaforma);
- f) la possibilità di **inserimento dei nominativi** (e dell'ente di appartenenza dei partecipanti) è una funzione generalizzata, indispensabile per le riunioni pubbliche in cui, essendo aperte a tutti, è utile registrare le presenze e in ogni caso consentire il riconoscimento di chi si affaccia sullo schermo: è importante questa funzione di appostamento del proprio nome e cognome per esteso, e in qualche caso anche l'indicazione dell'organizzazione di cui si fa parte, non soltanto come regola di comportamento "civile" (a meno che per qualche ragione fondata non si voglia e possa mantenere l'anonimato), ma anche per alimentare il *log* dei partecipanti e registrarne gli accessi e i tempi di permanenza; alcune piattaforme consentono

all'organizzatore di modificare direttamente, se necessario e coerente con il contesto relazionale, i dati anagrafici dei partecipanti completando le informazioni mancanti;

- g) la **regolazione della videocamera** prima o durante la partecipazione ad una riunione a distanza è consentita da tutte le piattaforme, anche se non tutte prevedono la funzione "effetti visivi" predisposta per poter modificare lo sfondo della propria immagine sullo schermo, adottando forme già pre-definite oppure personalizzandole con foto e figure proprie: un punto di attenzione, sotto il profilo tecnico, è la verifica, piattaforma per piattaforma, di quali browser supportano questa funzione prima di avviare il collegamento con il link di invito alla riunione;
- h) tutte le piattaforme consentono di **regolare il microfono personale**, provandone la funzionalità, se lo si desidera, prima di entrare nella stanza per la riunione, in maniera da essere sicuri del suo funzionamento (talvolta tuttavia una volta iniziato il collegamento ci si accorge di essere "muti" e spesso l'unica soluzione, in questo caso, è di sconnettersi e riconnettersi quindi al link dell'incontro a distanza);
- i) il **controllo del microfono** delle persone collegate è molto importante in caso di partecipanti numerosi e indisciplinati: le piattaforme consentono in genere all'organizzatore sia di disattivare che di attivare il microfono dei presenti in base alle esigenze di conduzione ordinata e efficace dell'incontro; ogni partecipante, in tutte le piattaforme, può controllare il proprio microfono autonomamente (salvo quando non sia stato bloccato dall'*host* della riunione);
- j) la funzione di **sala d'attesa** (*waiting room*) consente all'organizzatore di vedere quali invitati si sono collegati e di ammettere nella sala riunioni virtuale i partecipanti uno ad uno oppure tutti assieme contemporaneamente; in qualche caso vi è la possibilità di personalizzare l'ambiente a apporre dei messaggi di accoglienza o di servizio;
- k) un'altra funzionalità importante per lo svolgimento efficace delle riunioni è rappresentata dalla **chat**: tutte le piattaforme la rendono disponibile per l'organizzatore e per i partecipanti, consentendo sia l'invio di messaggi in forma aperta (a tutti i partecipanti) che in forma riservata (ad un unico destinatario tra i presenti); alcune piattaforme consentono anche a tutti i partecipanti di effettuare un copia/incolla dei dialoghi che avvengono nella chat e quindi di salvare sul proprio computer gli interventi propri e dei colleghi ed una in particolare salva automaticamente, a fine riunione, i contenuti di questa sezione; sulla chat è possibile anche condividere con tutti i presenti, o soltanto con alcuni di essi, link, documenti, video; è anche possibile limitare l'invio di messaggi nella chat ai soli organizzatori o co-organizzatori

dell'incontro; mentre si chatta si possono utilizzare anche gli *emoticon* disponibili per qualificare il proprio messaggio;

- l) un'utile funzionalità per regolare lo svolgimento delle riunioni è rappresentata dalla **alzata di mano** con cui chi vuole intervenire segnala la propria intenzione all'organizzatore e agli altri partecipanti; è possibile che la piattaforma disponga in ordine di prenotazione le richieste dei partecipanti in maniera tale che il conduttore possa dare la parola rispettando la giusta sequenza; alcune piattaforme consentono anche di esprimere una "reazione" agli interventi degli altri attraverso appositi emoticon;
- m) un altro elemento essenziale per la collaborazione tra i presenti diffusamente disponibile sulle piattaforme è la funzionalità che consente la **condivisione dello schermo** di uno dei partecipanti, a seguito dell'autorizzazione dell'organizzatore (flaggando l'apposito comando, collocato in sezioni diverse a seconda della piattaforma utilizzata, che trasferisce i controlli ai partecipanti), per rendere visibile alle persone collegate slide, documenti, tabelle, siti, video; in quest'ultimo caso occorre verificare se la piattaforma richieda una specifica e apposita autorizzazione per associare il suono alle immagini che si vogliono trasmettere (anche in questo caso occorre verificare se la piattaforma consente questa importante funzione a tutti i browser da cui si possono collegare i relatori);
- n) la modalità di **visualizzazione dei partecipanti** è importante per poter avere una visione di insieme dei componenti del gruppo: il numero massimo di persone che si possono vedere in griglia (*Gallery*), in riquadri affiancati gli uni agli altri, è solitamente di venticinque sullo schermo di un computer (d'altronde, se fossero di più, sarebbero difficilmente visibili) e in genere quattro sul display dello smartphone; alcune delle piattaforme, tuttavia, non prevedono la possibilità di una visualizzazione in griglia dei presenti; in ogni caso il numero di persone visibili durante la condivisione di documenti o video si riduce considerevolmente, in genere a cinque o sei, mentre una delle piattaforme analizzate rende "cieco" il relatore che in quel momento sta parlando utilizzando delle slide, in quanto scompaiono alla sua vista tutte le immagini dei destinatari del suo intervento; in genere le piattaforme permettono di cambiare la visualizzazione dei partecipanti scegliendo di vedere solo chi sta parlando per una maggiore concentrazione oppure di vedere tutti i partecipanti per avere una migliore visione di insieme.
- o) la **suddivisione in stanze** (o sale gruppi) dei partecipanti (*breakout rooms*), in qualche caso fino a cinquanta sottogruppi, è un'altra funzione disponibile in molte piattaforme: l'organizzatore può scegliere a priori, conoscendo l'elenco dei partecipanti, la loro composizione oppure affidarsi alla distribuzione casuale che può essere avviata in

automatico; è anche possibile, nel corso di una riunione, organizzare più momenti di lavoro in sottogruppi variando la loro composizione di volta in volta;

- p) la possibilità di effettuare una **registrazione della seduta** è un'altra variabile particolarmente rilevante nello svolgimento di incontri con cittadini organizzati e stakeholder, soprattutto se è prevista la redazione di un verbale al termine, ma anche per rendere possibile la visione in asincrono per chi non ha potuto essere presente: sotto questo profilo tutte le piattaforme sono adeguatamente attrezzate e salvano automaticamente la registrazione non appena viene terminata dall'organizzatore, che è l'unico che può utilizzare questa funzione; alcune piattaforme prevedono inoltre la funzione di trascrizione automatica delle sedute di lavoro (occorre verificare, a questo proposito, se sia disponibile la versione in italiano);
- q) gli **strumenti collaborativi** recentemente integrati sulle piattaforme per facilitare il lavoro di gruppo in simultanea condividendo lo schermo con i partecipanti si limitano per lo più alla disponibilità della lavagna (o *whiteboard*) per condividere lo schermo e lavorare assieme sugli stessi contenuti oppure alla possibilità di effettuare dei sondaggi in tempo reale; una funzione facilitante è quella di poter prendere appunti durante la riunione e di condividerli al termine oppure di disegnare sullo schermo e sottolineare i contenuti di interesse, fino a una funzione evoluta, basata sull'intelligenza artificiale che sintetizza i principali temi trattati individuando le azioni da sviluppare e i punti salienti da ricordare;
- r) la disponibilità della funzione di **log dei partecipanti**, vale a dire il registro dei singoli accessi alla piattaforma e la tracciabilità dei collegamenti effettuati, compresi gli orari in cui ciascun partecipante si connette e lascia la riunione, è prerogativa delle piattaforme considerate che automaticamente registrano queste informazioni e le raccolgono in un report di fine incontro utile per gli attestati di partecipazione e per la verifica, se del caso, della validità della seduta di lavoro;
- s) tutte le piattaforme prevedono diversi piani con costi crescenti in rapporto alla configurazione delle funzioni rese disponibili per l'utente; solitamente la durata della **licenza d'uso** è di un anno con fatturazione mensile; per ogni licenza si possono avere più utenti, nelle forme a pagamento, per ciascun account attivo: soltanto alcune piattaforme offrono una versione gratuita con funzioni d'uso limitate.

Sempre sotto il profilo tecnologico le piattaforme di conversazione possono offrire altre funzionalità distintive come:

- il grado di definizione delle immagini sullo schermo: i video in HD garantiscono una buona visione dei partecipanti alla seduta e delle presentazioni effettuate con supporti di varia

- natura, ma consumano molta banda e quindi potrebbero rendere instabile il collegamento o l'uso simultaneo (come vedremo nel prossimo capitolo di altre applicazioni);
- la possibilità di trasmettere in streaming l'incontro, ovviamente se è di carattere pubblico, utilizzando i canali Facebook, YouTube o altri servizi di terze parti;
- la trascrizione in tempo reale di ciò che viene detto durante un meeting;
- il supporto alle traduzioni simultanee, consentendo all'organizzatore di designare degli interpreti che disporranno di un canale audio riservato

Non tutte le funzioni delle piattaforme fin qui descritte sono ovviamente necessarie per una buona riunione con gli stakeholder, ma la check-list sopra sintetizzata può essere utile per sapere di che cosa si può disporre e effettuare di volta in volta le scelte più adeguate rispetto alla tipologia di riunione, alle caratteristiche dei partecipanti e agli obiettivi che ci si propone.

Così come ogni tipologia di riunione dà luogo a forme diverse di incontro, anche ogni piattaforma dà luogo a diverse caratteristiche e specificità, per cui è fondamentale saper (e poter) scegliere la piattaforma ideale per i propri meeting e analogamente saper utilizzare gli strumenti e le funzionalità più adatte in base al profilo dell'incontro virtuale.

Del resto, come già ricordato, è possibile che nel tempo queste funzioni cambino configurazione ed altre vengano aggiunte.

3.1.2 Lo sviluppo delle piattaforme secondo il Quadrante Magico di Gartner

È quanto viene reso evidente anche dalle analisi effettuate da Gartner negli ultimi tre anni, che evidenziano, sulla base dei servizi e delle funzioni offerte, l'evoluzione del posizionamento delle numerose piattaforme di conversazione e collaborazione nell'arco temporale dal 2019 al 2021 (Fig. 1, 2 e 3).

Fig. 1 - 2019



Fig. 2 - 2020



Fig. 3 - 2021



Si ricorda che il Quadrante Magico di Gartner analizza i principali player presenti sul mercato, di un determinato settore o servizio, con metodi proprietari di analisi qualitativa. Sostanzialmente avvalendosi delle tendenze del mercato, come direzione, maturità e partecipanti. Questa metodologia è graficamente rappresentata da una tabella il cui valore competitivo dei principali fornitori di tecnologie in mercati in rapida crescita, viene suddiviso in 4 categorie: Leaders, Visionari, Giocatori di nicchia e Sfidanti.

Qui è stato «fotografato» lo sviluppo delle piattaforme durante il decorso dell'emergenza Covid-19:

- agosto 2019: quando le piattaforme erano utilizzate solo dagli addetti ai lavori (Fig. 1);
- ottobre 2020: a sei mesi dall'inizio della pandemia, ovvero quando smart working e DAD erano entrati a pieno regime (Fig. 2);
- settembre 2021: quando l'emergenza è iniziata gradualmente a calare, ma ormai avevamo iniziato ad «assimilare» questi strumenti (Fig. 3).

Dai grafici si può notare come Microsoft Teams e Zoom siano sempre state in una posizione di leadership, mentre GoToMeeting (già LogMeIn, poi GoTo) dal quadrante dei Leaders dei primi mesi, in quanto azienda sempre all'avanguardia nel settore, è passata successivamente in secondo piano.

3.2 Dotazioni tecnologiche necessarie

Per la buona riuscita di un *web meeting* è necessario che i partecipanti siano provvisti degli strumenti (*tool*) adatti e siano "istruiti" sulle procedure e i comportamenti da adottare. Per quanto riguarda le dotazioni tecnologiche può capitare infatti che non tutti i personal computer degli enti

locali (quelli fissi in particolare) siano dotati di webcam e di microfono per poter partecipare attivamente alla riunione. Sarebbe opportuno a questo proposito che enti ed organizzazioni predisponessero sia un certo numero di dispositivi (meglio se portatili) con tutte le dotazioni necessarie per sviluppare attività di e-governance, sia – per quanto possibile – delle stanze predisposte, silenziose e riservate, per poter condurre incontri a distanza con cittadini e stakeholder.

3.2.1 Strumenti principali

Per una buona riuscita della riunione è importante disporre (verificando prima dell'incontro che tutto funzioni sulla piattaforma prescelta) delle attrezzature informatiche necessarie. Ecco una **check list degli strumenti di cui si dovrebbe disporre a seconda delle diverse tipologie di riunione:**

- **Audio** da attivare o già attivo sul proprio device (operazione che avviene automaticamente quando ci si collega ad una piattaforma, ma che talvolta richiede di uscire e rientrare dalla stanza perché si attivi regolarmente): con questa soluzione è possibile ascoltare un relatore e non perdere lo svolgersi di una discussione anche allontanandosi momentaneamente dallo schermo.
- **Cuffie con microfono (headsets):** ideali per riunioni private o riservate soprattutto quando si è in un ufficio con altri colleghi e si ha la necessità non solo di non disturbare, ma anche di poter parlare a voce bassa avvicinando il microfono alla bocca (anche in questo caso, come per il microfono integrato nel proprio dispositivo, può essere necessario resettare il proprio accesso per attivarne la funzione, in casi di inconvenienti); se si dispone di un dispositivo *bluetooth* si può partecipare anche alzandosi e muovendosi nell'ambiente prescelto, se consentito dalle netiquette della riunione.
- **Microfono integrato** nel dispositivo o *device* (notebook, tablet, smartphone): ideale per riunioni in condizioni ottimali, con un ufficio o una stanza di casa silenziosa a propria disposizione, dove si può parlare liberamente anche allontanandosi dal computer o dallo smartphone.
- **Microfono ambientale** da posizionare nella sala conferenze: ideale per riunioni pubbliche aperte e per le riunioni miste o duali (cfr. paragrafo 5.1) con un gruppo di persone presenti fisicamente in una sala riunioni che partecipa attivamente, per consentire loro di poter intervenire stando sedute al proprio posto e ai collegati da remoto di disporre di un buon audio e non rischiare di perdere parte dei contenuti del dialogo.
- **Altoparlanti / amplificatori:** necessari per gruppi di persone che assistono in presenza ad un webinar in cui non si deve interagire con il relatore o che partecipano in modalità mista o duale in un ambiente ampio.
- **Webcam** da integrare al dispositivo utilizzato (notebook, tablet) per consentire una ripresa e una visione il più possibile completa e con una buona definizione delle persone che partecipano in presenza da parte di chi si collega da remoto.

- **Monitor / display** video da posizione nelle sale riunioni, aule formative o sale conferenze: ideale per le riunioni pubbliche aperte oppure anche private e riservate svolte in forma mista o duale, per consentire a chi partecipa in presenza di avere una buona visione sia della *gallery* con le persone coinvolte da remoto, sia della documentazione condivisa sulla schermo.

3.2.2 Check-list delle variabili tecnologiche

Le funzionalità delle piattaforme e le dotazioni tecnologiche del dispositivo con cui si partecipa a una riunione a distanza vengono messe alla prova nel momento in cui si sta organizzando o conducendo un web meeting. Di seguito vengono riportati dei **punti di attenzione per ciascuna macrofase in cui si articolano le riunioni a distanza** (cfr. più avanti il cap. 5).

Prima dell'evento: fase di preparazione

- Verificare con anticipo la ricezione, da parte dei partecipanti attesi, del link per il collegamento all'evento mandato dall'organizzatore, soprattutto se l'invio dell'invito è stato effettuato automaticamente dalla piattaforma;
- Verificare il buon funzionamento delle dotazioni tecnologiche predisposte per l'incontro, sia sul proprio dispositivo che, a maggior ragione, per quanto riguarda le attrezzature necessarie per una riunione mista o duale (display, microfono ambientale, collegamento del computer con il video proiettore o con il display, altoparlanti...);
- Provare le diverse funzionalità della piattaforma, ed in particolare la condivisione dello schermo, con i relatori dell'incontro prima dell'inizio della riunione, con particolare attenzione al caricamento delle diapositive e alla trasmissione di videoregistrazioni (con attenzione al sonoro se la piattaforma utilizzata prevede autorizzazioni specifiche);
- Verificare che siano stati predisposti i necessari filtri, se previsti, come l'accesso per default al web meeting dei partecipanti senza microfono e con video spento;
- Essere sicuri che tutte le componenti tecniche siano a posto prima di ammettere i partecipanti dalla sala di attesa, se è stata prevista, alla stanza virtuale della riunione.

Durante l'evento: fase di svolgimento

- Disporre la modalità che pone in evidenza l'immagine di chi sta parlando, soprattutto nel caso dei webinar e delle conferenze on line;
- Ricordarsi di attivare la funzione di registrazione se prevista per la specifica riunione;
- Supportare i partecipanti che hanno difficoltà a connettersi o dando indicazioni generali a tutti oppure assistendoli individualmente via email, messaggi o telefonate;

- Supportare i membri del gruppo che devono condividere sulla schermo i propri documenti e che hanno difficoltà a farlo (nonostante le prove fatte in precedenza e a maggior ragione se si tratta di attività estemporanee);
- Monitorare il corretto uso, sotto il profilo tecnico, delle altre funzionalità della piattaforma, come la chat, l'alzata di mano, il controllo dei microfoni e di eventuali strumenti di collaborazione interni o esterni alla piattaforma che vengono attivati durante l'incontro

Dopo l'evento: fase di follow-up

- Controllare e rendere disponibile nell'apposito archivio la videoregistrazione dell'incontro;
- Scaricare la reportistica con la tracciatura dei partecipanti fornendo tutti i dati utili per operazioni amministrative come la compilazione di verbali, la documentazione delle presenze, l'attribuzione crediti, l'emissione di attestati;
- Verificare che gli strumenti di collaborazione digitali siano attivi e disponibili anche per chi si collegherà in modalità asincrona dopo lo svolgimento della riunione;
- Assicursi che la videoregistrazione, i materiali utilizzati e quelli prodotti durante la riunione vengano archiviati correttamente nell'apposito *repository*, se disponibile, e che siano raggiungibili dai soggetti autorizzati.

Con riferimento alla reportistica vengono di seguito riprodotte, a titolo esemplificativo, le procedure per ricavare la documentazione necessaria dalle piattaforme Zoom e GoTo.

Fig. 4 – Reportistica sulla piattaforma Zoom

The screenshot shows the Zoom account report page. The browser address bar displays `us06web.zoom.us/account/report?isPersonal=false#/usageReports`. The Zoom logo and navigation menu are at the top. A promotional banner for a special offer is visible. The left sidebar contains the following menu items:

- PERSONALE
 - Profilo
 - Riunioni
 - Webinar
 - Telefono
 - Contatti personali
 - Lavagne **NEW**
 - Registrazioni
 - Impostazioni
- AMMINISTRATORE
 - > Gestione utenti
 - > Gestione di Zoom Chat
 - > Gestione dispositivi
 - > Gestione stanze
 - > Gestione sistema telefonico
 - > **Gestione account** (circled in red)
 - Profilo account
 - Impostazioni dell'account
 - Fatturazione
 - Gestione lavagne **NEW**
 - Gestione registrazioni
 - Report** (highlighted in blue)
 - > Avanzate

The main content area is titled 'Report sull'utilizzo' and 'Report sull'attività degli utenti'. It lists several report categories with brief descriptions:

- Giornaliero**: Mostra i numeri giornalieri di nuovi utenti, riunioni, partecipanti e minuti di riunioni in un mese.
- Ospiti attivi**: Visualizza riunioni, partecipanti e minuti di riunione in un intervallo di tempo specificato.
- Ospiti non attivi**: Mostra gli utenti non attivi durante un periodo.
- Eventi imminenti**: Visualizza le prossime riunioni e i prossimi webinar.
- Riunione**: Visualizza i report delle iscrizioni e dei sondaggi per le riunioni.
- Registrazione su cloud**: Visualizza informazioni dettagliate sull'utilizzo dello spazio di archiviazione su cloud da parte dell'ospite.
- Supporto remoto**: Visualizza le sessioni di supporto all'interno delle riunioni in un certo periodo.

At the bottom, there is a note: 'Qualora un partecipante richieda la rimozione delle sue informazioni personali dal tuo account, vai a [Elimina i dati personali del partecipante](#)'.

Fig. 5 – Reportistica sulla piattaforma GoTo.

Come posso scaricare l'elenco dei partecipanti alla riunione?

Questo articolo è stato tradotto in modo automatico. Puoi leggere la versione inglese [qui](#).
 Aiutaci a migliorare la traduzione compilando il sondaggio sotto.

Come posso scaricare l'elenco dei partecipanti alla riunione?

Gli organizzatori possono scaricare un file Excel (.xls) dell'elenco dei partecipanti al termine della riunione. Il download è disponibile nel Report Diagnostica della riunione.

Attenzione: esiste una [nuova app GoTo!](#) Questo articolo esamina l'esperienza classica di GoToMeeting. Visualizzazione [Come posso visualizzare le diagnostiche delle riunioni?](#) per la nuova GoTo.

1. Accedi all'indirizzo <https://global.gotomeeting.com>.
2. Fai clic sulla scheda **Cronologia**.
3. Seleziona la riunione desiderata per visualizzare l'elenco dei partecipanti con i relativi dettagli (ovvero nome, indirizzo e-mail e orari di collegamento e abbandono).
4. Per scaricare l'elenco dei partecipanti, fai clic su **Diagnostica** per aprire il report Diagnostica della riunione, quindi fai clic su **Scarica elenco partecipanti** nella parte inferiore della pagina.

Jane's Meeting
ID: 154267266. Max Participants: 4

5/28/2020
4:09 PM - 4:22 PM 14 min

Features Used:

Name	Location	Webcam Resolution	Join & Leave Times
Charles Winters	-	-	4:11 PM - 4:22 PM 12 min
Liz Davis (Organizer)	-	-	4:09 PM - 4:22 PM 14 min
Liz Davis (Organizer)	-	-	4:15 PM - 4:15 PM 1 min
Sue Miller	-	-	4:13 PM - 4:22 PM 9 min

Show Server Status [Download Attendee List](#)

Note: This report cannot be used for billing purposes.

Powered by GoToMeeting

3.3. Setting digitale

La cura del setting è altrettanto indispensabile nella buona riuscita di una riunione perché comprende gli elementi che dovrebbero farci sentire a nostro agio mentre conduciamo o partecipiamo ad una riunione con interlocutori esterni all'ente di appartenenza.

Fa sicuramente parte degli aspetti tecnico-organizzativi da considerare l'ambiente scelto, che dovrebbe essere progettato e realizzato in modo da ottenere il minimo stress e la massima efficacia, ma che deve almeno garantire – nel caso in cui non si possa scegliere, sia che ci si colleghi dall'ufficio che da casa – la riservatezza e la tranquillità necessaria.

Altrettanto importante è lo sfondo alla nostra immagine ripresa dalla webcam: se in ufficio (o a casa) non troviamo una parete «adatta», alcune piattaforme mettono a disposizione degli sfondi e/o dei filtri. Ma analizziamo in maggior dettaglio proprio quest'ultimo aspetto:

3.3.1 Come scegliere il miglior setting ambientale per una videoconferenza

Le variabili da pendere in considerazione sono le seguenti:

- ✓ Colori
- ✓ Illuminazione
- ✓ Sfondo e arredi
- ✓ Acustica

Per ogni variabile proponiamo alcuni punti di attenzione:

Colori:

I colori neutri come grigio o beige sullo sfondo producono meno distrazioni e aiutano a concentrare l'attenzione sui partecipanti al meeting.

Evitare colori brillanti (come tonalità intense di rosso, blu e verde) che potrebbero provocare una distorsione del colore della pelle da parte della videocamera.

Evitare i motivi decorativi troppo vistosi sullo sfondo perché potrebbero essere fonte di distrazione.

Illuminazione:

Evitare di puntare la webcam verso finestre o altre punti luminosi di forte intensità.

La luce del sole proveniente da una finestra vicina può anche creare forti contrasti, anche quando la videocamera non è puntata direttamente verso la finestra.

Se possibile, regolare tende, persiane o parasole.

In generale, le tipiche luci al neon da ufficio forniscono l'illuminazione adatta per le sale riunioni.

Sfondo e arredi:

E' preferibile uno sfondo semplice e ordinato

Rimuovere, ove possibile, arredi non necessari, piante ornamentali, cavi elettrici, eccetera

In caso di riunione online con più partecipanti disporre le sedie in modo che la videocamera inquadri tutti i partecipanti seduti al tavolo, posizionare la videocamera e lo schermo a un'estremità del tavolo e disporre i posti a sedere in base al campo visivo della videocamera e, se possibile, scegliere tavoli dalla forma non rettangolare, ad esempio una forma rastremata, triangolare o semicircolare

Acustica:

I tipi di materiali utilizzati per la sala e per i mobili presenti in essa influiscono sull'impatto dell'acustica.

È consigliabile installare pannelli fonoassorbenti, tappeti o moquette.

Se possibile, evitare stanze con superfici di metallo, pietra, vetro (finestre insonorizzate) o materiali che potrebbero aumentare il riverbero e peggiorare la qualità audio.

È consigliato l'uso di cuffie auricolari dotate di microfono.

3.3.2 Come ottimizzare al meglio una “riunione mista”?

Se le riunioni in modalità normale, in cui tutti sono collegati da remoto, non presentano particolari difficoltà, le riunioni miste hanno una gestione più complessa anche sotto il profilo tecnologico, la cui riuscita dipende molto dalla preparazione e dalla progettazione del setting iniziale.

Il rischio principale di una riunione mista è “aumentare ulteriormente la distanza” tra partecipanti in presenza e partecipanti online, per cui bisogna intervenire con strumenti adatti che abbiano dei requisiti tecnici minimi. Il setting della sala in cui si trovano i partecipanti in presenza richiede infatti una dotazione minima di strumenti tecnologici, ed in particolare, come si è già accennato nel paragrafo 3.2.1 dedicato agli strumenti tecnologici:

- microfoni ambientali,
- webcam ad alta risoluzione,
- monitor di grandi dimensioni,
- proiettori.

Sul mercato esistono differenti tipologie di strumenti con varie fasce di prezzo che consentono una buona qualità video e audio.

Nel caso, probabile, che i nostri enti non dispongano di un setting adeguato per lo svolgimento di riunioni miste si può ricorrere alla soluzione minimale di utilizzare un computer portatile e di rivolgerlo verso il gruppo di partecipanti in presenza disposto in semicerchio ad una distanza tale da renderlo visibile da parte di chi si collega da remoto e da consentire al gruppo stesso di poter osservare le persone nella griglia sullo schermo. Se non ci fosse una buona acustica i componenti del gruppo in presenza potrebbero a turno avvicinarsi al computer, se intendono intervenire, per

favorire sia la visione che la comprensione ai partecipanti virtuali. Questa soluzione, se non si può fare diversamente, può essere adottata in team multi-attore i cui membri hanno una buona familiarità e conoscenza reciproca e si siano già incontrati più volte per la loro attività e che quindi possano accogliere positivamente anche un setting di lavoro precario e improvvisato.

4. Tools digitali

In questo capitolo viene fornita una panoramica, a titolo esemplificativo, degli strumenti di supporto che possono rendere più coinvolgente ed efficace la collaborazione con gli stakeholder. L'utilizzo delle piattaforme di conversazione per le riunioni a distanza, come documenta anche la ricerca già citata (cfr. Paragrafo 1.5), si è limitato in genere alle funzioni base che consentono di trasferire tout court le riunioni in presenza, con la stesse modalità di organizzazione e di svolgimento, in un ambiente virtuale: al dialogo tra i partecipanti è stata aggiunta sul web, come avviene del resto nelle riunioni fisiche, la presentazione di slide e la proiezione di video. Salvo la condivisione sullo schermo di documenti di lavoro non sono state in genere sfruttate le opportunità collaborative delle piattaforme che consentono di integrare, durante le riunioni da remoto, applicativi di supporto per renderle più fluide, agili e performative favorendo nel contempo le interazioni tra gli attori coinvolti in un contesto meno defaticante e più "leggero".

A questo proposito il significativo aumento delle riunioni online ha richiesto l'utilizzo di tools specifici, oltre che di piattaforme, per poter lavorare insieme a distanza. Sono stati creati, e nel tempo potenziati, diversi strumenti utili per fare brainstorming, per esprimere idee e opinioni su un determinato argomento, per creare sondaggi e ricerche, per preparare presentazioni interattive, per organizzare le attività da svolgere e molto altro.

Per usare una metafora, potremmo dire che le piattaforme di conversazione rappresentino una piazza e che gli strumenti digitali di supporto costituiscano invece le occasioni per sviluppare relazioni tra i frequentatori di questa piazza.

Nella **Tabella 1** sono raffigurati, tra i tanti disponibili, alcuni di questi strumenti disponibili sul web che si possono utilizzare con una certa facilità per rendere efficaci le riunioni, soprattutto quando è necessario per i partecipanti instaurare un elevato grado di collaborazione. Sono gli stessi strumenti sperimentati dal Gruppo di lavoro che ha elaborato le Linee guida nelle proprie riunioni che si sono svolte sempre a distanza, salvo il primo incontro effettuato in modalità mista.

È da precisare che la maggior parte degli strumenti presenta piani gratuiti e piani a pagamento. **In tale sede elencheremo tutti i piani, ma presenteremo solo alcune delle funzionalità consentite con le versioni gratuite in modo che chiunque voglia possa sperimentare ed utilizzare lo strumento senza impegno.**

Dato che si tratta di tools innovativi e digitali, e dunque in continua evoluzione, è possibile che mentre state leggendo queste linee guida gli strumenti abbiano subito qualche cambiamento.

Tabella 1 – Mappa sintetica di alcuni tools di supporto per la gestione di riunioni (per accedere al sito di ogni strumento è possibile cliccare direttamente sui nomi presenti nella prima colonna)

STRUMENTO	DESCRIZIONE	CAMPI DI APPLICAZIONE/UTILIZZI
Miro	Piattaforma di collaborazione visiva online che consente la creazione di lavagne digitali interattive	<ul style="list-style-type: none"> Ideazione e brainstorming Progettazione e pianificazione Gestione di progetti Creazione di mappe e diagrammi
Padlet	Software di produttività che permette di creare di bacheche virtuali interattive	<ul style="list-style-type: none"> Ideazione e brainstorming Pianificazione e progettazione Gestione di progetti Condivisione di contenuti e file
SurveyMonkey	Strumento di indagine online ideato per realizzare varie tipologie di survey	<ul style="list-style-type: none"> Indagini sulla soddisfazione dei clienti o dei dipendenti Ricerche di mercato Indagini sanitarie Indagini su studenti e insegnanti e indagini scolastiche Indagini di marketing Indagini no profit Indagini di ricerca online Indagini sull'organizzazione di incontri e di eventi Net promoter score
Poll.ly	Strumento ideato per la creazione di un unico sondaggio in tempo reale	<ul style="list-style-type: none"> Pianificazione e organizzazione Brainstorming Raccolta di pareri e opinioni
Mentimeter	Piattaforma che consente di realizzare presentazioni interattive e di ricevere feedback con il supporto di strumenti	<ul style="list-style-type: none"> Condivisione di contenuti Raccolta di idee e opinioni Raccolta di feedback Test e quiz

	quali Q&A, live polling, word cloud, quiz, survey	
Genially	Strumento ideato per la creazione di presentazioni, infografiche, gamification, immagini interattive, video presentazioni, guide digitali e materiale formativo interattivo	<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione di contenuti e materiali • Test, quiz e sfide
Wooclap	Piattaforma pensata per l'insegnamento e per la formazione che consente di creare presentazioni, sondaggi e questionari	<ul style="list-style-type: none"> • Condivisione di contenuti • Test, quiz e sfide
Trello	Software che consente la creazione di bacheche di lavoro condivise	<ul style="list-style-type: none"> • Progettazione e pianificazione • Gestione di progetti
AnswerGarden	Strumento ideato per la raccolta feedback in tempo reale sottoforma di Word Cloud	<ul style="list-style-type: none"> • Raccolta di opinioni, pareri e feedback su un determinato argomento o tema • Brainstorming

Di seguito verranno descritti questi strumenti presentando per ciascuno:

- le versioni e i piani (dove presenti);
- le principali caratteristiche;
- alcune funzionalità che si possono fruire gratuitamente.

Per facilitare la comprensione dei vari tools, oltre al testo sono state inserite alcune immagini esplicative. Si tratta pertanto di **schede operative che possono favorire la scelta di una o più tipologie di strumenti, tra questi o tanto altri che svolgono funzioni analoghe disponibili in rete, allo scopo di preparare e organizzare le riunioni a distanza prevedendo, oltre a presentazioni e discussioni, anche attività collaborative e coinvolgenti.**

Le schede sono state configurate per facilitare l'eventuale utilizzo di applicativi di questo tipo ed anche per ispirare nuove idee per prendere più efficace e gradevoli le riunioni multi-attore con soggetti esterni agli enti di appartenenza.

Un valore specifico dell'e-governance infatti non è soltanto l'intento di favorire la partecipazione alle politiche pubbliche dei soggetti istituzionale e sociali che possono concorrere alla generazione dei risultati e degli effetti attesi, ma anche costituire sistemi

di relazione, basati sulla disponibilità a cooperare e a mettere a fattor comune le risorse di cui sono portatori gli attori le associazioni, le imprese, gli enti pubblici, i cittadini aggregati, in grado di incrementare il capitale relazionale-sociale di un territorio quale pre-condizione per il proprio sviluppo.

4.1 MIRO

Miro consiste in una lavagna interattiva totalmente online che consente la collaborazione in tempo reale di moltissimi utenti. Per tale motivo è particolarmente utile quando durante una riunione gli stakeholders hanno bisogno di esprimere i propri pareri su un determinato argomento: anziché parlare qualche minuto a testa, possono utilizzare i post-it colorati e scrivere sulla lavagna condivisa.

Questo strumento offre diversi piani in base alle diverse esigenze. Sono disponibili:

a) due versioni gratuite

- **versione base** →
 - richiede la registrazione sul portale tramite l’inserimento di nome, cognome e password, oppure tramite Google, Office 365 o Slack;
 - consente la creazione di tre *board* (lavagne) al massimo che possono sempre essere esportate e salvate sul proprio dispositivo;
 - permette di scegliere tra tutti i *templates* proposti e di integrare app quali Slack, Trello, Gmail, Google Drive, Microsoft OneDrive, Dropbox, Box, Adobe Creative Cloud, Sketch, Unsplash e MS Teams;
 - si possono invitare tutti i membri che si vogliono per collaborare sulla propria lavagna o per crearne una nuova;
 - è sempre possibile rivolgersi all’help center per porre domande o per chiedere aiuto;
- **miro professional network** → è pensato per aiutare i consulenti e i freelance nuovi a Miro a migliorare le loro relazioni con i clienti

b) quattro versioni a pagamento

- **versione team** → è adatta per i piccoli gruppi e richiede un minimo di due membri;
- **versione business** → richiede un minimo di 5 membri ed è ideale per gruppi di medie dimensioni e per le aziende;
- **versione enterprise** → richiede un minimo di 50 membri e garantisce sicurezza, controllo e supporto alle grandi aziende;
- **piano consultant** → è pensato per lavorare con i clienti

c) tre piani dedicati al campo dell’educazione

- **student** (gratuito) → ideale per progetti e lavori di gruppo;
- **educator** (gratuito) → consente la configurazione di una propria classe online;
- **institution** (a pagamento) → ha tutte le funzioni previste per i piani *student* ed *educator* con qualche funzionalità in più, tra cui l’integrazione del flusso di lavoro interdipartimentale.

La **Figura 1** mostra una lavagna di lavoro predisposta per consentire ai partecipanti di esprimere le proprie opinioni e conoscenze in merito al “lavoro agile”.

Su questo tipo di lavagna, cliccando sulla barra verticale visibile sulla sinistra dell'immagine, è possibile compiere una serie di azioni:

- d) scrivere con casella di testo (**Figura 1**)
- e) inserire post-it colorati (**Figura 1**);
- f) inserire forme geometriche;
- g) inserire frecce e linee per collegare contenuti;
- h) scrivere con penna o pennarello;
- i) disegnare;
- j) inserire caselle di commento;
- k) inserire tabelle di varie dimensioni;
- l) caricare file dal proprio PC;
- m) collegare altre applicazioni.

Figura 1 – Un esempio di lavagna di lavoro

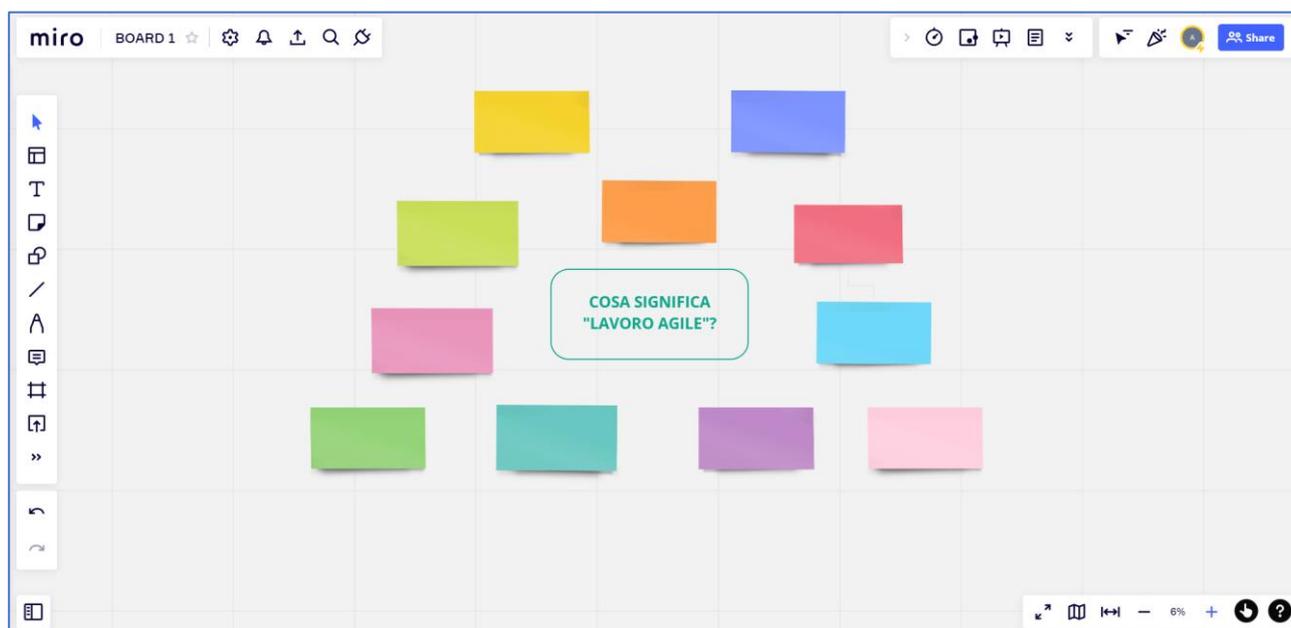


Figura 1

Oltre a questa tipologia di lavagna base, è possibile scegliere altri templates preimpostati e pensati proprio in base ai diversi casi d'uso.

Per ogni caso d'uso mostreremo uno tra i tanti templates presenti a titolo esemplificativo:

a. meetings e workshops

MEETING REFLECTION

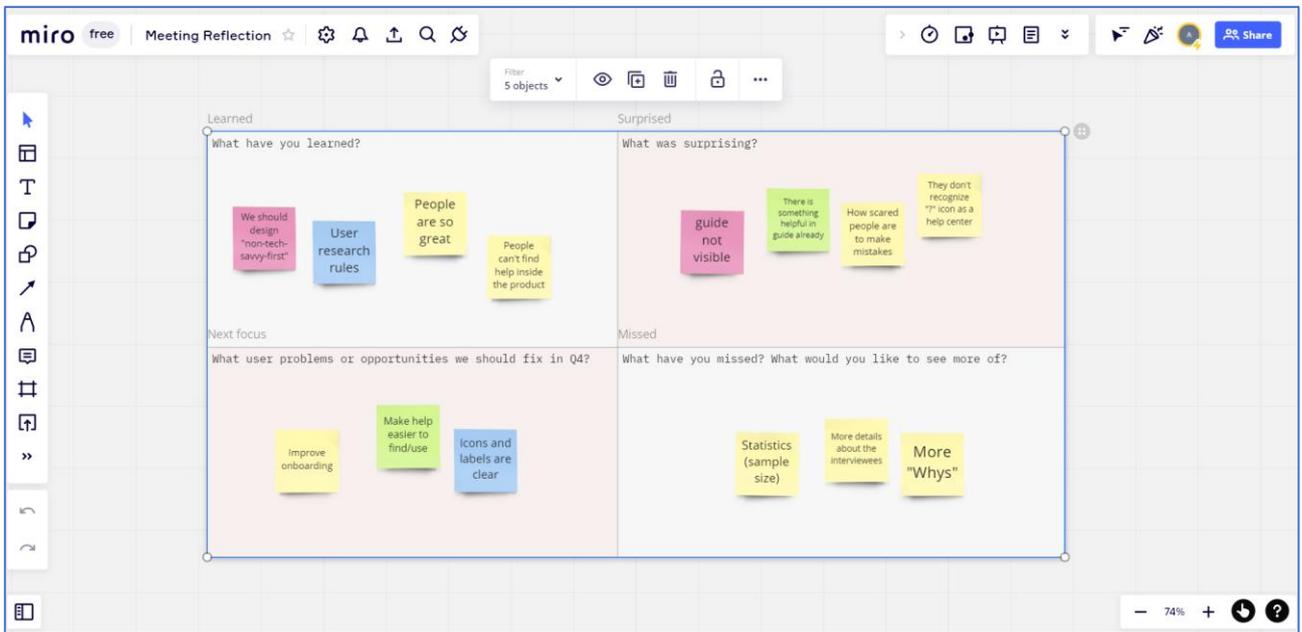


Figura 2

b. brainstorming e ideazione

SCAMPER

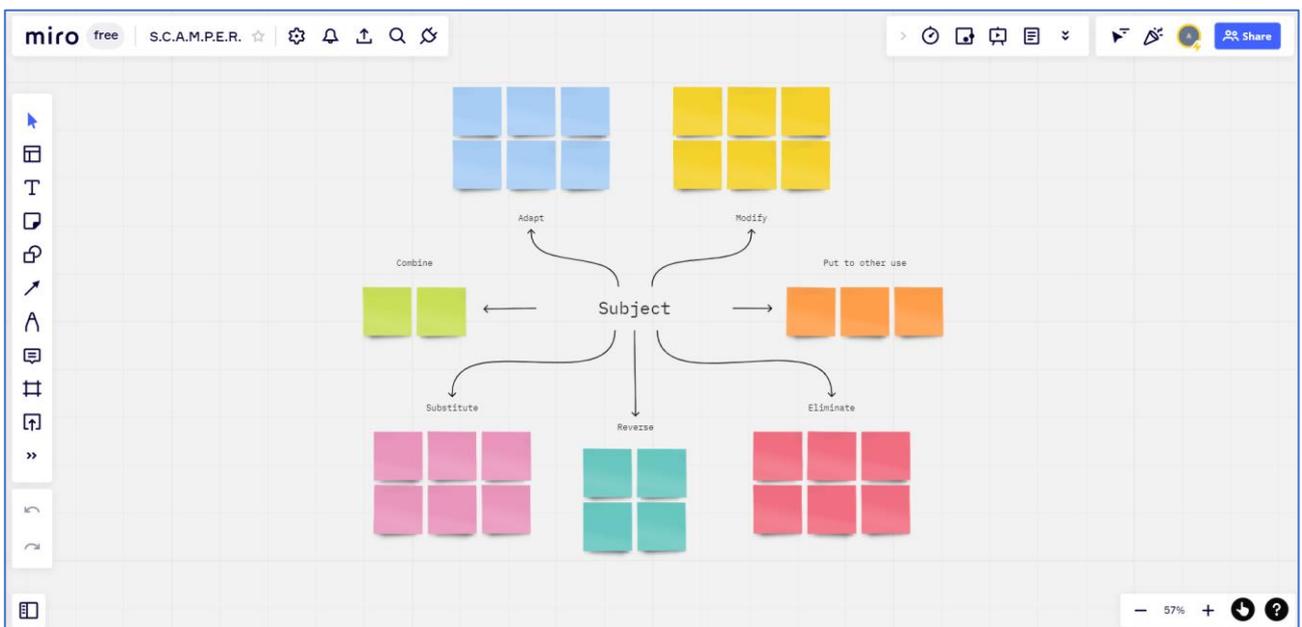


Figura 3

c. agile workflows

START / STOP / CONTINUE RETROSPECTIVE

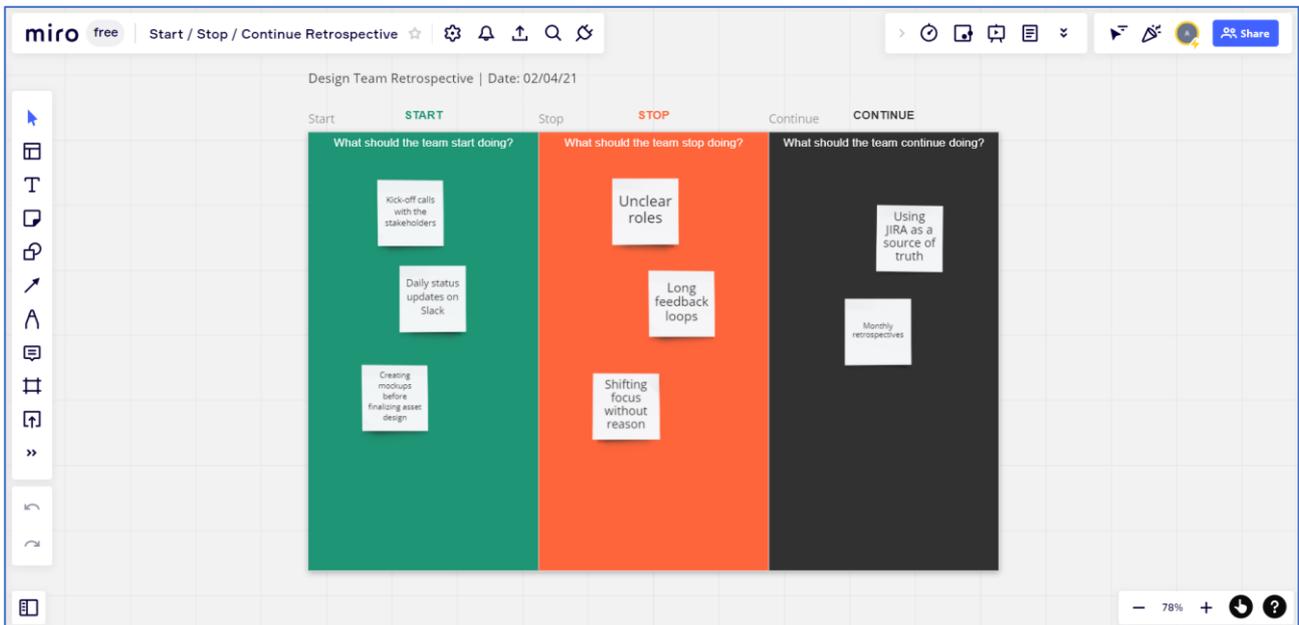


Figura 4

d. mappe e diagrammi

MIND MAP

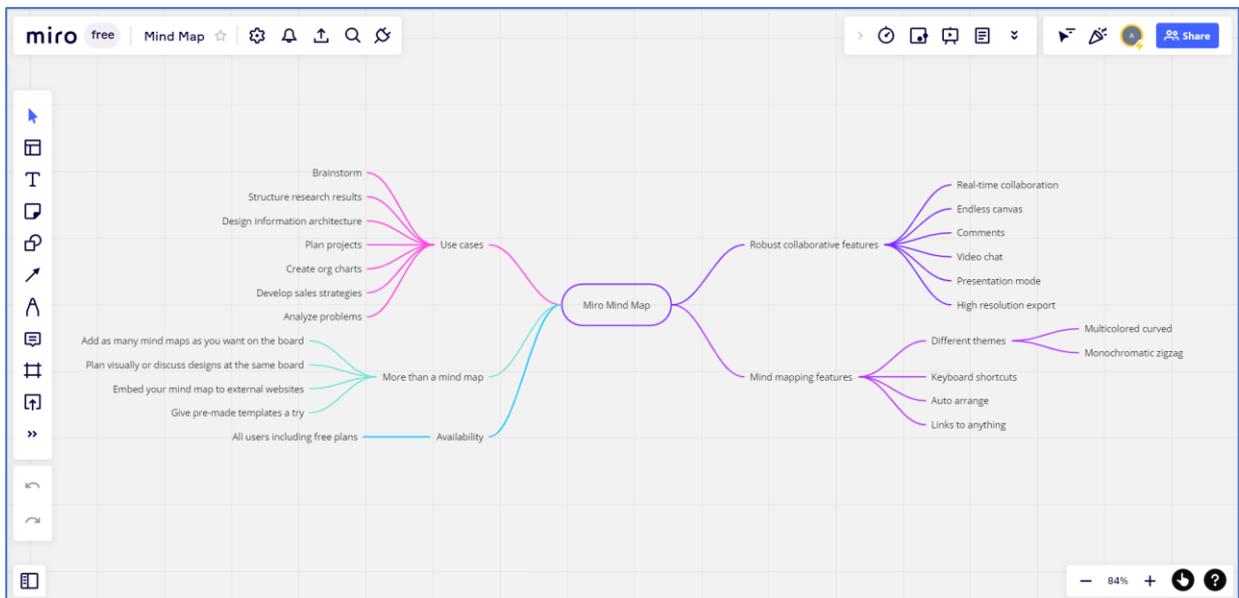


Figura 5

e. ricerca e design

5 WHYS

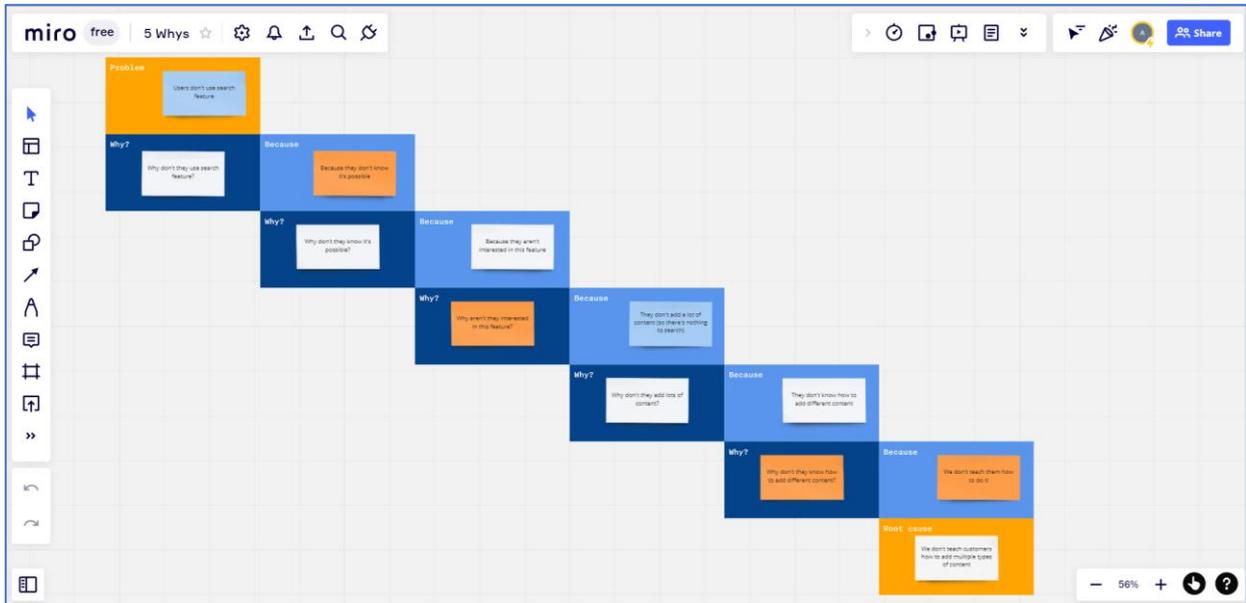


Figura 6

f. strategia e pianificazione

SWOT ANALYSIS

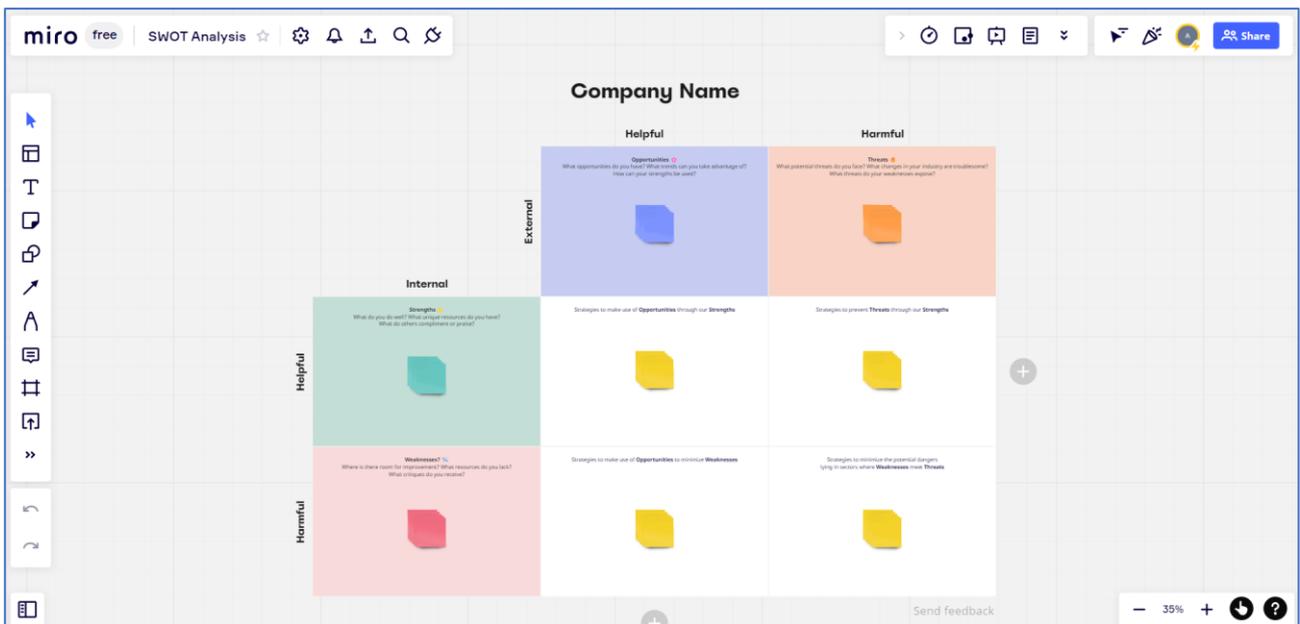


Figura 7

Cliccando sul titolo della board (in questo caso “Mind Map”), si aprirà la schermata presente nella **Figura 8**

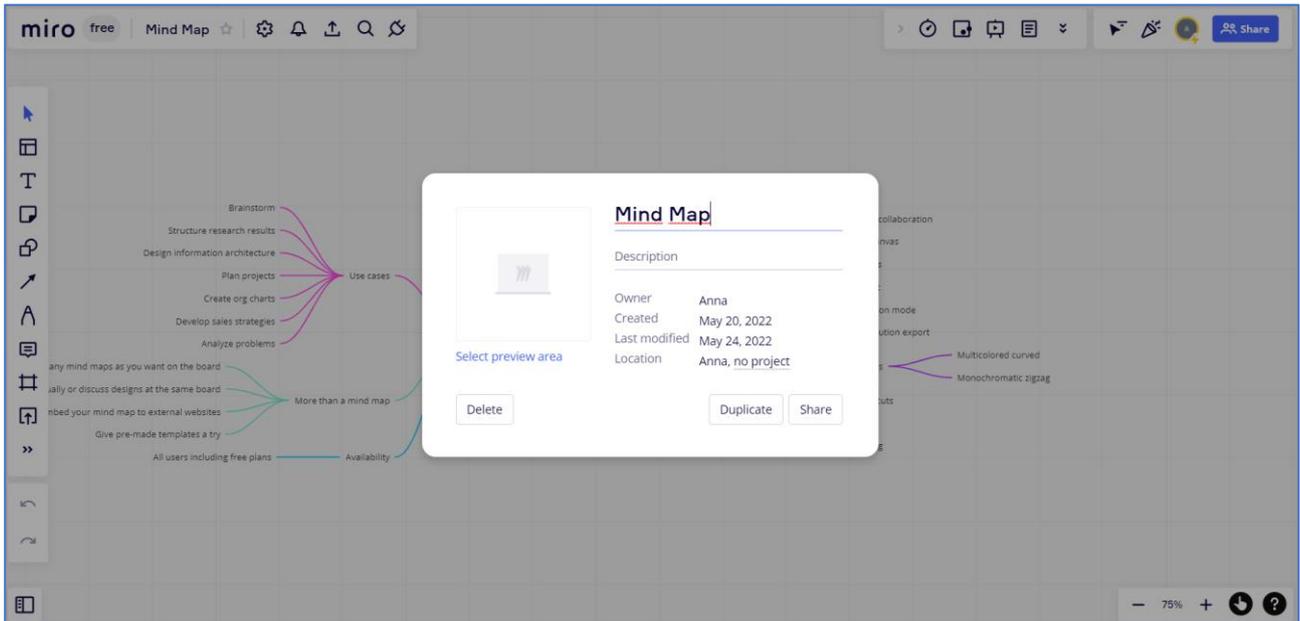


Figura 8

Da qui chi ha creato la board può compiere tre azioni:

- 1) eliminarla;
- 2) duplicarla nel caso in cui dovesse aver bisogno di utilizzare più di una lavagna uguale;
- 3) condividerla con altri utenti tramite l’inserimento delle loro email, invitare eventuali membri già facenti parte del team, o condividerla tramite Slack o Gmail.

Selezionando l’opzione “Share” l’autore della board può agire su tre comandi:

- 1) invitare persone a collaborare e scegliere se esse possono solo vedere la board oppure anche commentarla e modificarla. L’autore può anche decidere di negare l’accesso; in questo caso il link diventerà privato e gli utenti non potranno accedere alla board e al team tramite il link. (**Figura 9**)

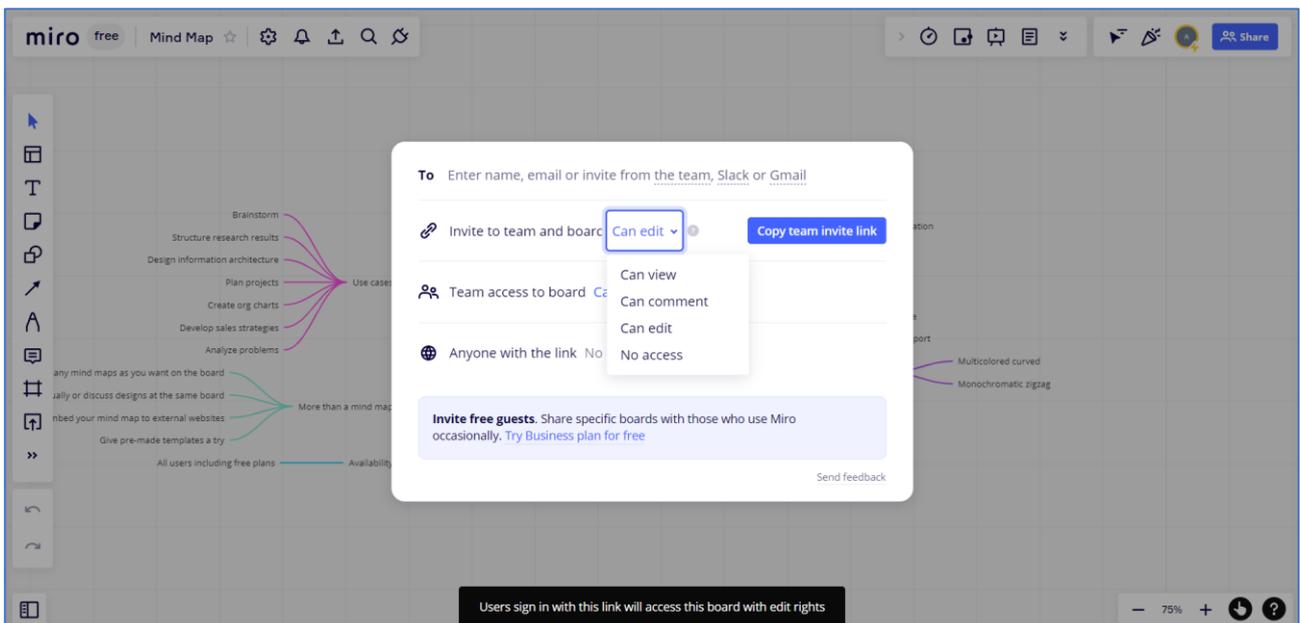


Figura 9

2) scegliere se il team può solo vedere o anche modificare e commentare la board (**Figura 10**)

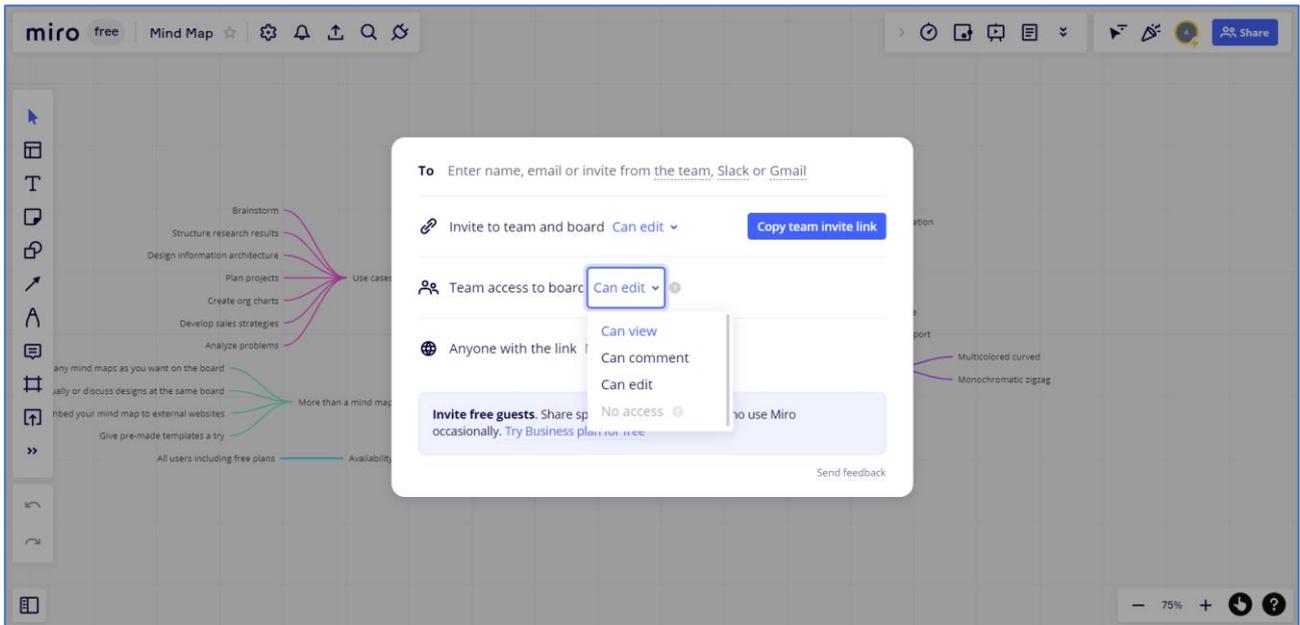


Figura 10

3) scegliere se chiunque entri in possesso del link può vedere la board oppure non averne accesso (**Figura 11**)

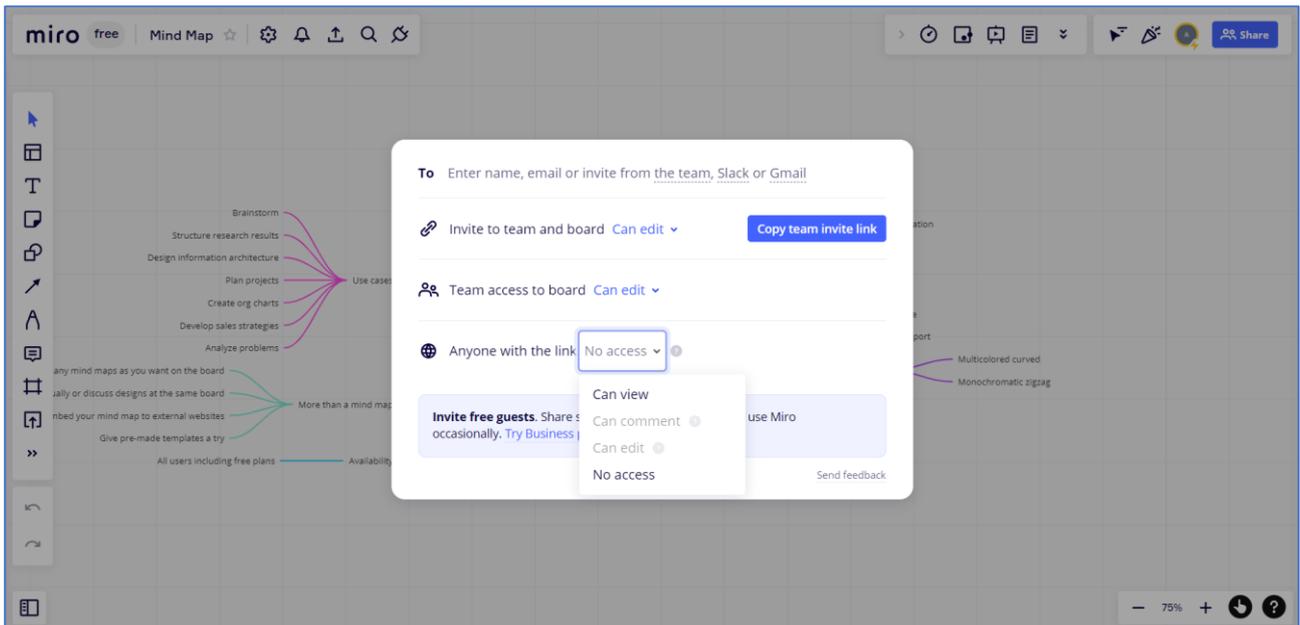


Figura 11

Selezionando l'icona delle impostazioni è sempre possibile modificare le impostazioni della propria board e del proprio account in generale (**Figura 12**)

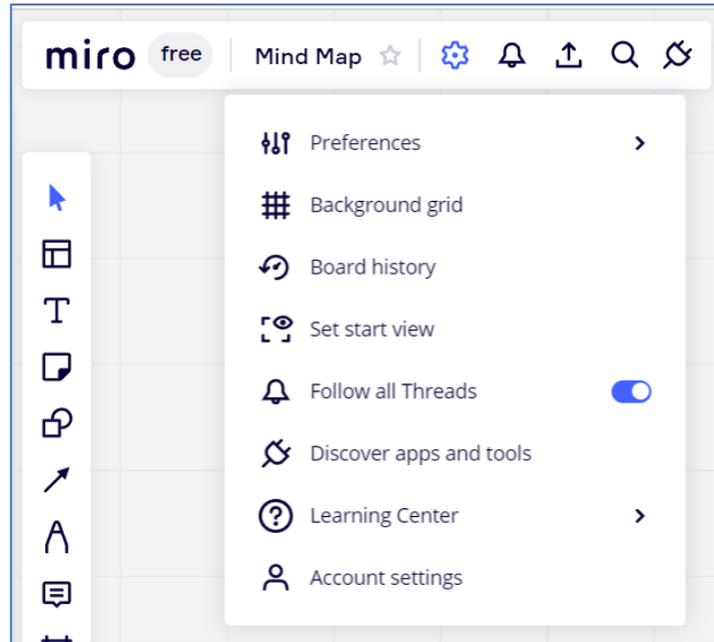


Figura 12

Infine, vi è la possibilità di esportare le proprie boards nel formato preferito in modo da averle sempre a disposizione sul proprio dispositivo (**Figura 13**)

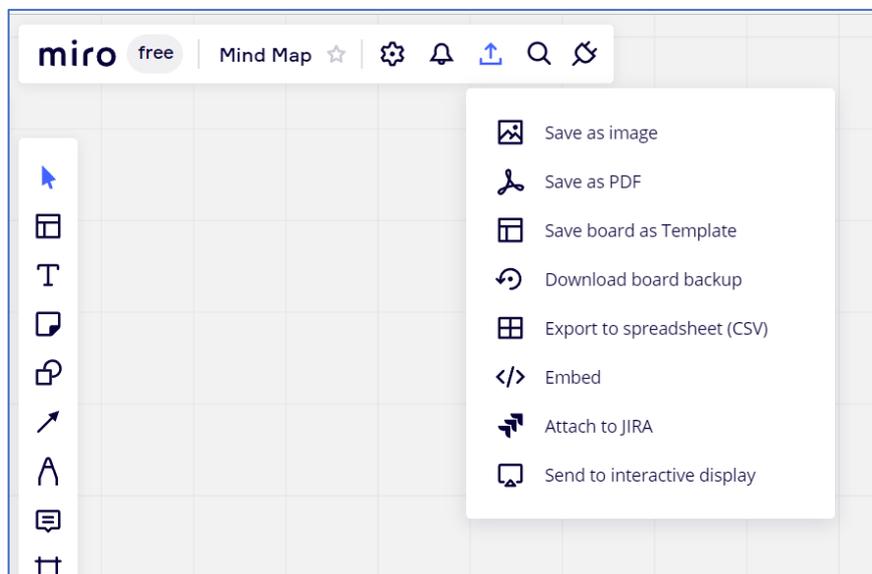


Figura 13

4.2 PADLET

Un altro strumento funzionale soprattutto nel caso in cui in una riunione ci siano molteplici contenuti da condividere è Padlet.

Padlet consente di creare delle bacheche condivise sulle quali tutte le persone in possesso del link fornito da chi crea la bacheca possono collaborare.

Anche questa piattaforma prevede diversi piani suddivisi in tre categorie.

a) Personale

All'interno di questa categoria troviamo **3 piani**:

- **versione Neon** → è gratuita e consente di creare al massimo 3 bacheche che possono però essere esportate;
- **versione Gold** → è a pagamento e consente la creazione di un massimo di 20 bacheche esportabili;
- **versione Platinum** → è a pagamento e consente la creazione di un numero illimitato di bacheche esportabili

b) Lavoro

- **Piano briefcase** → è ideale per i gruppi e per le aziende. È a pagamento e consente la creazione di un numero illimitato di bacheche esportabili

c) Scuola

- Per quanto riguarda questa categoria sono previsti **5 diversi piani** differenti tra loro per costi e target che hanno però in comune il fatto di consentire la creazione di un numero illimitato di bacheche

A questo punto vediamo insieme cos'è un Padlet.

La **Figura 14** mostra una bacheca sulla quale poter scrivere e condividere le proprie idee. Per farlo è sufficiente cliccare sul cerchio fuxia contenente il simbolo + in basso a destra.

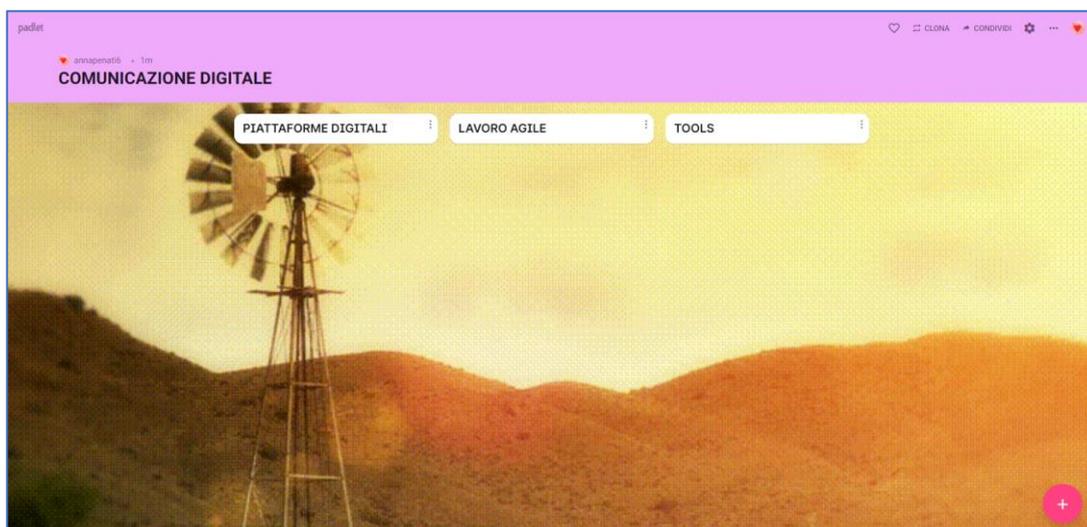


Figura 14

Oltre alla scrittura, Padlet consente di allegare file, aggiungere collegamenti esterni tramite link, inserire immagini, scattare foto, inserire registrazioni audio, inserire video e collegare app quali YouTube, Spotify e altre (**Figura 15**).

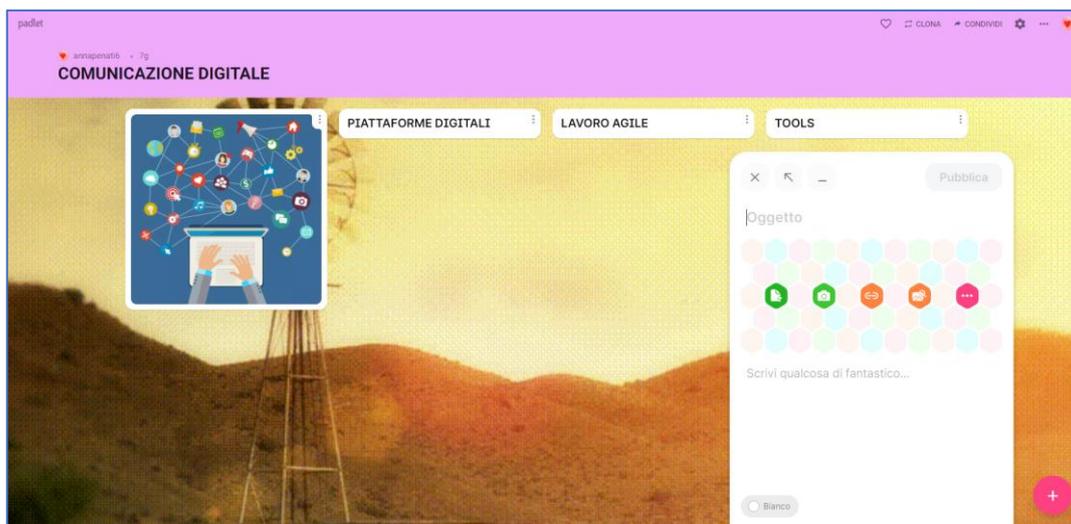


Figura 15

Tramite l' icona delle impostazioni è sempre possibile modificare titolo, descrizione, carattere, colori e sfondo della propria bacheca (**Figura 16**) e selezionare anche delle impostazioni avanzate (**Figura 17**).



Figura 16

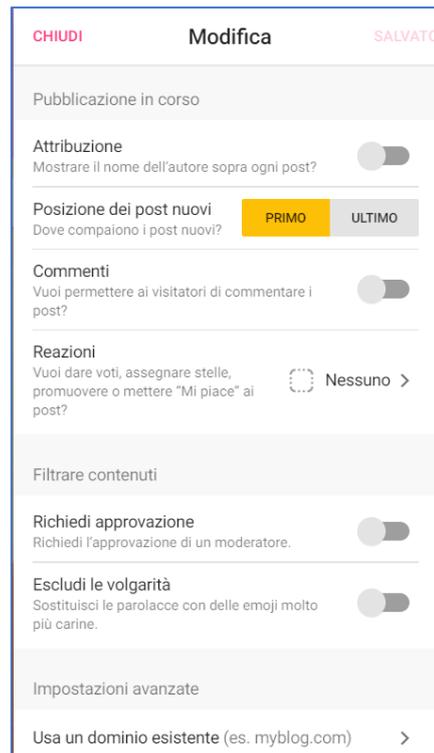


Figura 17

Le opzioni “CLONA” e “CONDIVIDI” presenti a destra nella parte alta della bacheca consentono di duplicare la board sulla quale si sta lavorando e di condividerla tramite link, mail, messaggio o QR code (Figura 18).

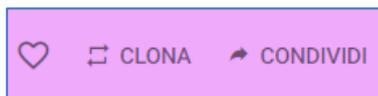


Figura 18

Sotto la voce condividi, è possibile trovare l’opzione “esporta” che consente il salvataggio della propria board in diversi modi (Figura 19).

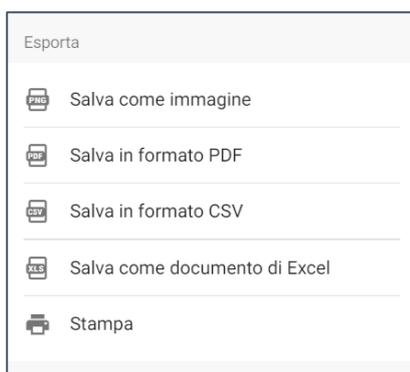


Figura 19

4.3 SURVEYMONKEY

Survey Monkey è uno strumento di indagine che permette di raccogliere opinioni in tempo reale, utile in particolare per la creazione di sondaggi con più domande.

La **Figura 20** mostra un esempio di domanda che si può proporre:

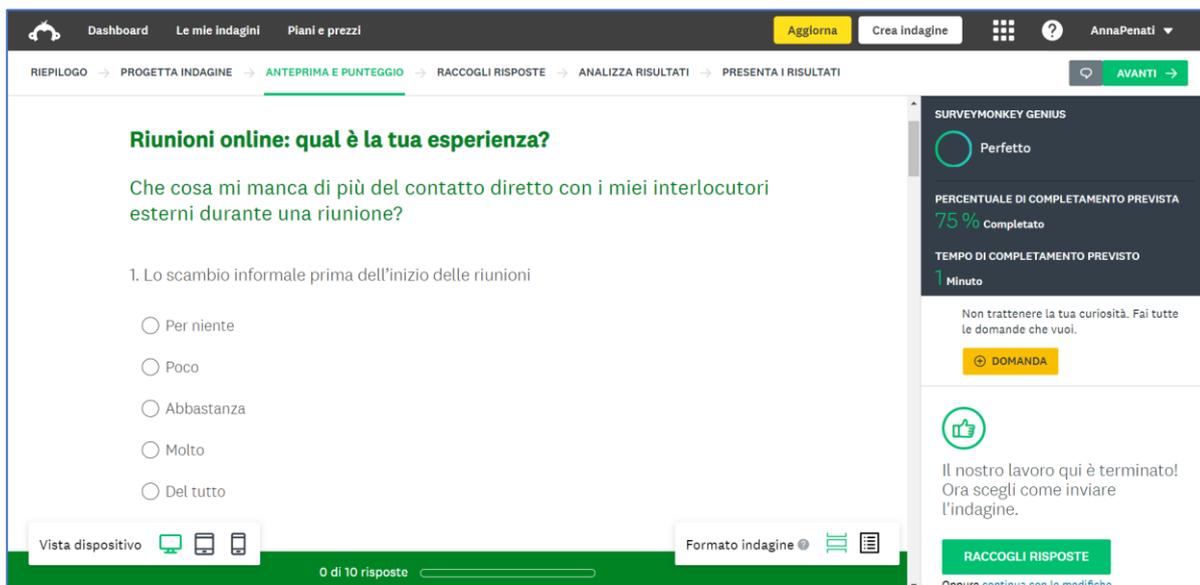


Figura 20

Sono previste quattro categorie di piani:

a) piano base →

- è gratuito;
- si possono creare un numero illimitato di indagini, ma le survey devono avere un massimo di 10 domande ed è possibile ricevere risposte solo da 10 utenti;
- ci sono 3 raccoglitori per indagine;
- si possono raccogliere le risposte via link al web o social media;
- è possibile monitorare le risposte tramite mail;
- è disponibile l'app SurveyMonkey per iOS e per Android;
- è garantita l'assistenza via mail 24/7;
- si possono creare indagini in qualsiasi lingua;
- è possibile suddividere le pagine e per ogni pagina si possono inserire titoli, etichette e numeri di pagina;
- si può scegliere tra diversi modelli e diverse domande d'indagine pronti all'uso;
- le indagini sono totalmente accessibili secondo quanto stabilito dalla normativa 508;
- si possono inserire domande con video e immagini;
- i punteggi dei quiz e i risultati sono immediati;
- si possono raccogliere informazioni di contatto;
- si può formattare il testo;

- è possibile vedere i risultati in tempo reale e monitorarli nel tempo;
- si possono condividere i dati dell'indagine con chi si vuole;
- si possono inserire le seguenti domande: scale di valutazione, domande a matrice, domande di classificazione e domande con barra di scorrimento;
- è disponibile SurveyMonkey Global Benchmarks che inserisce i risultati in un contesto e consente di fare un paragone con la media globale;
- tutte le indagini sono raccolte in una dashboard;
- è possibile inserire l'opzione di risposta obbligatoria alle domande;
- è possibile richiedere che il testo delle risposte all'indagine sia conforme a criteri di formattazione e contenuto impostati dall'autore della survey;
- si possono ridurre le eventuali distorsioni cambiando l'ordine delle opzioni di risposta per i vari rispondenti;
- si può impostare una data di fine dell'indagine oltre la quale non sarà più possibile rispondere;
- è possibile registrare automaticamente l'indirizzo IP e l'indirizzo e mail dei rispondenti per capire con più esattezza chi ha risposto alle indagini;
- si può impostare un numero massimo di risposte;
- è possibile inserire una password per proteggere le indagini e attivare il blocco IP;
- si possono integrare le indagini direttamente nell'app per dispositivi mobili iOS e Android.

b) piani team → questa categoria prevede **3 piani a pagamento**, ognuno con costi e funzionalità differenti;

c) piani individuali → anche in questo caso vengono offerti **4 piani** differenti, ognuno a **pagamento** e con funzionalità differenti;

d) piano enterprise → è un piano pensato per le grandi imprese che necessita la compilazione di un *form* da inviare alla piattaforma stessa.

Come si crea un'indagine?

Cliccando sul tasto in alto "Crea indagine" si aprirà la seguente schermata (**Figura 21**).

Con il piano base è possibile creare un'indagine partendo da zero, copiando un'indagine già presente nella propria board oppure importando delle domande già presenti sul proprio dispositivo.

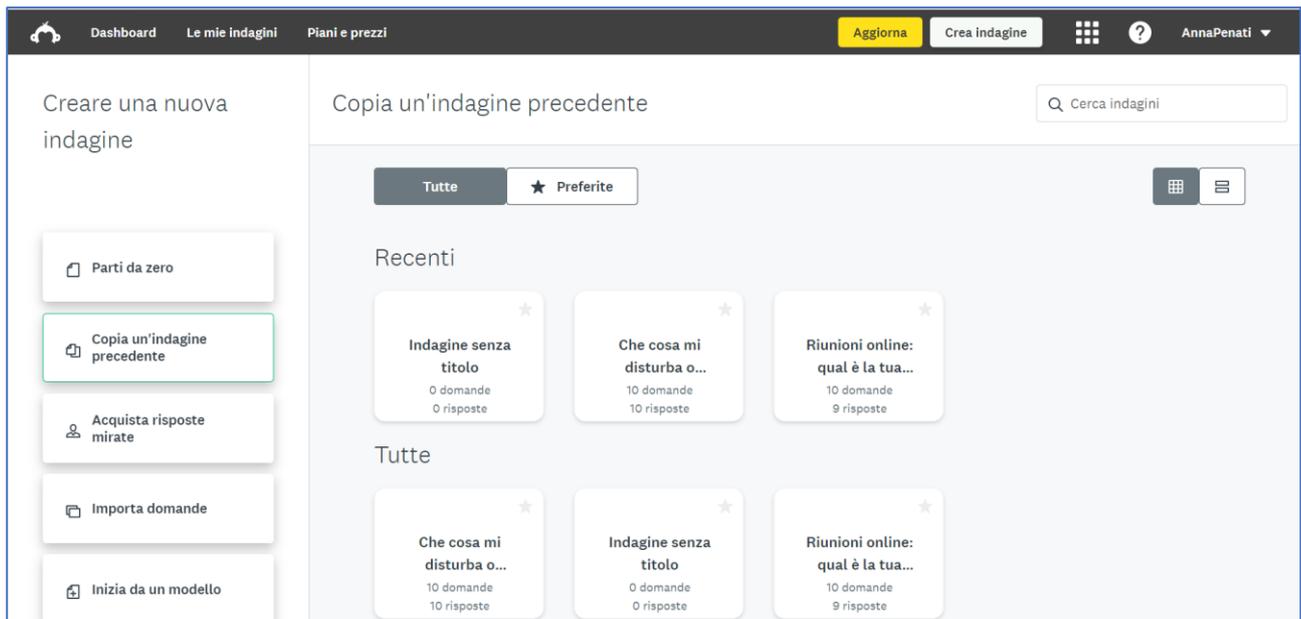


Figura 21

A questo punto, se si sceglie di creare un'indagine da zero, per prima cosa è necessario inserire titolo e categoria, scegliere come raccogliere i dati e quale formato utilizzare (Figura 22).

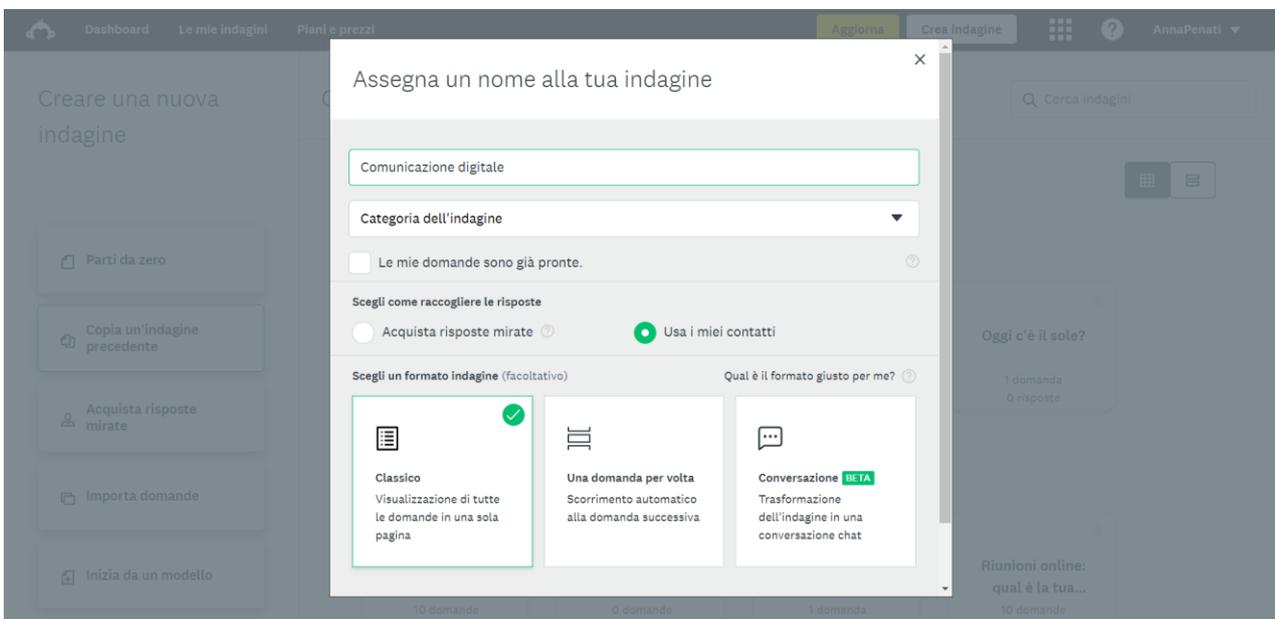


Figura 22

Nella Figura 23 sono mostrate tutte le opzioni di risposta che si possono impostare, ma il piano base consente di utilizzare solo alcune tipologie di domanda.

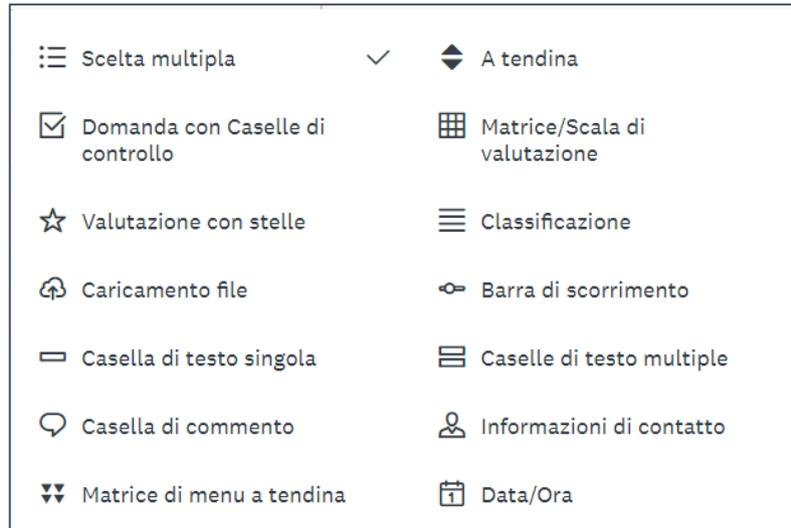


Figura 23

Una volta creata l'indagine è possibile selezionare l'opzione "Raccogli risposte" (Figura 24) e condividere il link alla survey con chi si vuole (Figura 25).

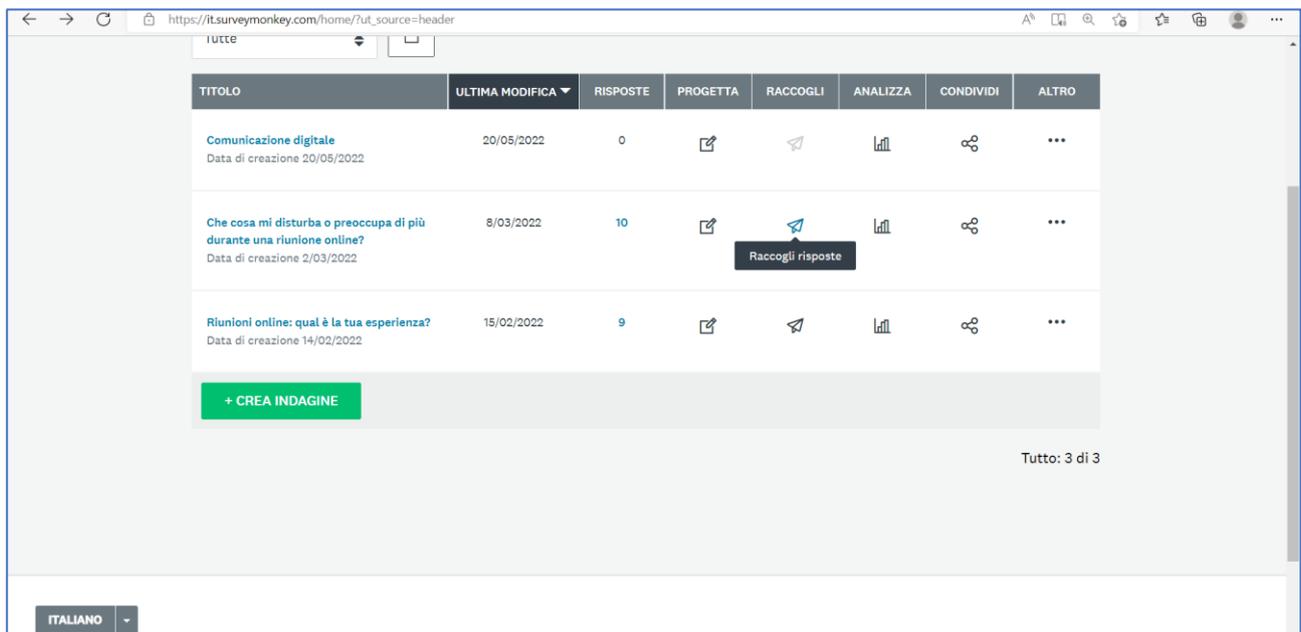


Figura 24

Che cosa mi disturba o preoccupa di più durante una riunione online?

RIEPILOGO → PROGETTA INDAGINE → ANTEPRIMA E PUNTEGGIO → **RACCOGLI RISPOSTE** → ANALIZZA RISULTATI → PRESENTA I RISULTATI

Novità: copia un raccoglitore! Puoi creare una copia di un raccoglitore link al web o e-mail per inviare di nuovo la tua indagine in un momento diverso o a un nuovo gruppo di persone. Clicca sull'icona ... accanto al raccoglitore che vuoi copiare.

Raccoglitori dell'indagine

ACQUISTA RISPOSTE MIRATE

AGGIUNGI NUOVO RACCOGLITORE

	NICKNAME	STATO	RISPOSTE	ULTIMA MODIFICA
Link al web 1	https://it.surveymonkey.com/r/T5N5C96 Copia URL	APERTO	10	08/03/2022
	Creato 02/03/2022			

RACCOGLITORI: 1 di 1

Figura 25

Per ogni indagine è sempre possibile, tramite la voce “RIEPILOGO”, visualizzarne tutte le informazioni relative (Figura 26).

Che cosa mi disturba o preoccupa di più durante una riunione online?

RIEPILOGO → PROGETTA INDAGINE → ANTEPRIMA E PUNTEGGIO → **RACCOGLI RISPOSTE** → ANALIZZA RISULTATI → PRESENTA I RISULTATI

Data creazione: 2/3/2022 | 1 pagina, 10 domande

Modifica progettazione | Anteprima indagine | Invia indagine | Analizza risultati

SURVEYMONKEY GENIUS

Punteggio indagine: **Perfetto**

Invia indagine

Tempo di completamento previsto: **1 min**

Percentuale di completamento prevista: **87%**

Lingua indagine: Italiano

Tema: Heritage

Passa a un piano di livello superiore per aggiungere un logo

RISPOSTE TOTALI

10

STATO GENERALE INDAGINE

APERTA

NOTIFICHE

Solo tu

Modifica

Raccoglitori

APERTO

Web Link 1

Data creazione: 2/3/2022

10 RISPOSTE RACCOLTE

Volume delle risposte

March 1 - March 7

Figura 26

Cliccando su “PROGETTA INDAGINE” si possono modificare, spostare, copiare o eliminare una o più domande (Figura 27).

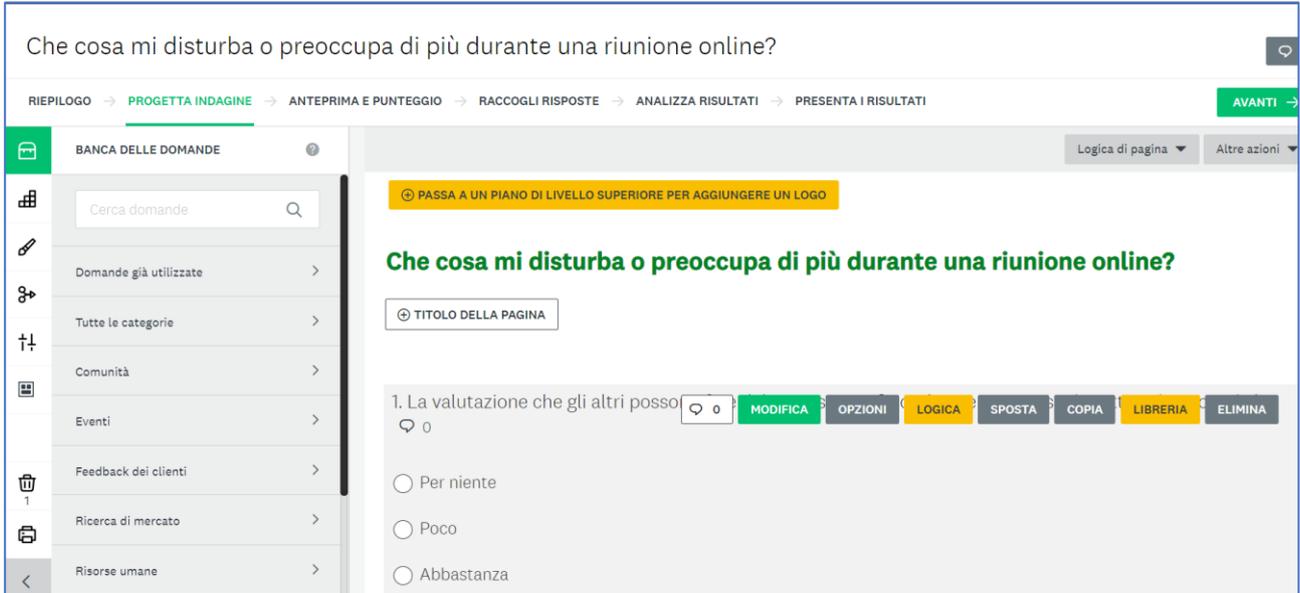


Figura 27

La voce “ANTEPRIMA E PUNTEGGIO” consente di mostrare l’indagine com’è stata creata e di mostrare anche il formato e come verrà visualizzata dai rispondenti (Figura 28).



Figura 28

Cliccando sulla voce “ANALIZZA I RISULTATI” si può vedere per ogni domanda come si sono distribuite le risposte (Figura 29 e 30).



Figura 29

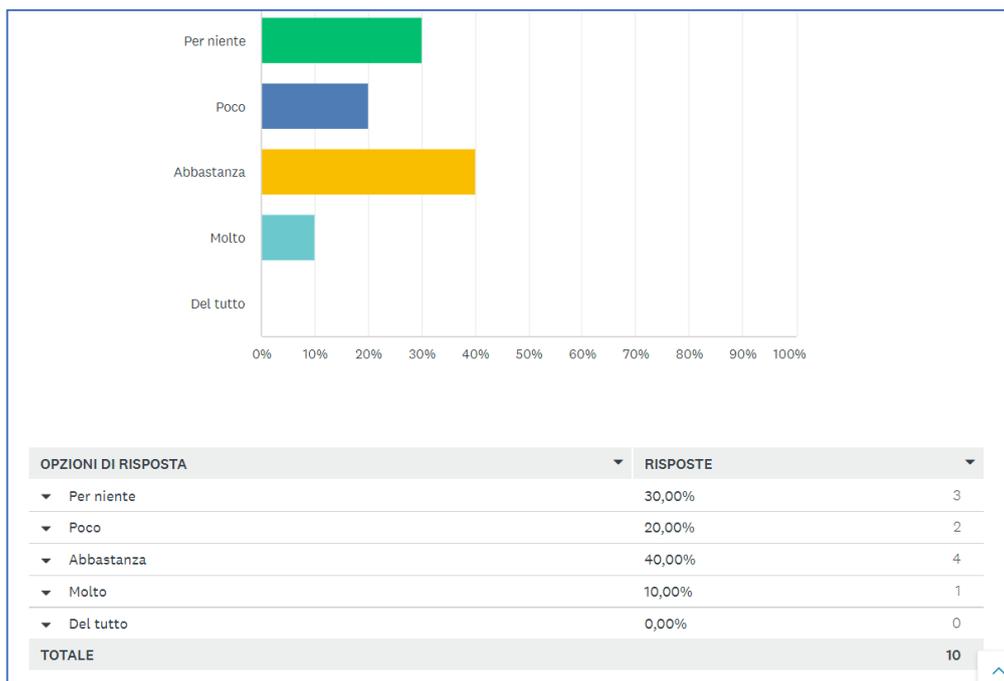


Figura 30

Tutte le indagini create rimarranno in memoria nella propria dashboard (**Figura 31**) e sarà sempre possibile rispondere per le persone in possesso del link.

Dashboard Le mie indagini Pian e prezzi Aggiorna Crea indagine AnnaPenati

Hai dimenticato qualcosa?
Il tuo piano TEAM ADVANTAGE ti aspetta!
[PROCEDI ALL'ACQUISTO](#)

Tutte

TITOLO	ULTIMA MODIFICA	RISPOSTE	PROGETTA	RACCOGLI	ANALIZZA	CONDIVIDI	ALTRO
Che cosa mi disturba o preoccupa di più durante una riunione online? Data di creazione 2/03/2022	8/03/2022	10					
Riunioni online: qual è la tua esperienza? Data di creazione 14/02/2022	15/02/2022	9					

[+ CREA INDAGINE](#)

Tutto: 2 di 2

Figura 31

4.4 POLL.LY

Poll.ly è un tool molto semplice e immediato da utilizzare, che consente di creare un sondaggio in tempo reale. È free e non è necessario registrarsi. È sufficiente inserire il proprio nome, la domanda che si vuole porre e cliccare su “LET’S POLL” (Figura 32).



Figura 32

A questo punto comparirà la domanda e il nome di chi l’ha scritta. Nel campo “ADD SUGGESTION” c’è la possibilità di aggiungere una risposta e di votare con un cuoricino le risposte inserite dagli altri utenti (Figura 33).

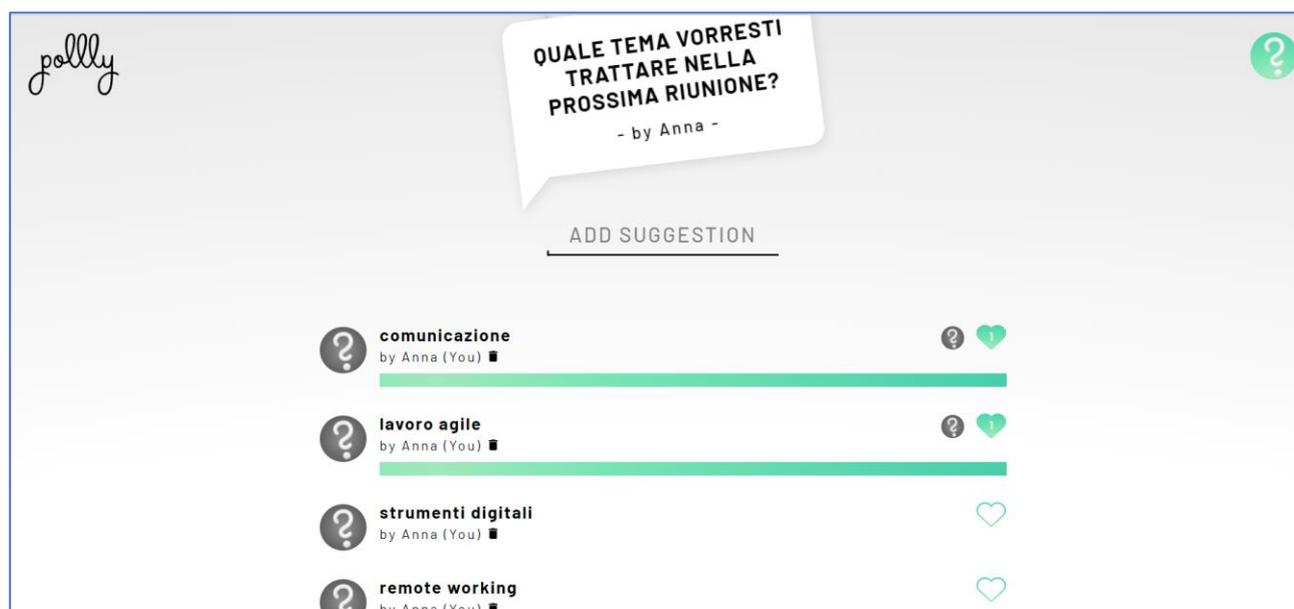


Figura 33

Si può condividere il sondaggio inviando direttamente il link, oppure nei vari modi indicati (**Figura 34**).

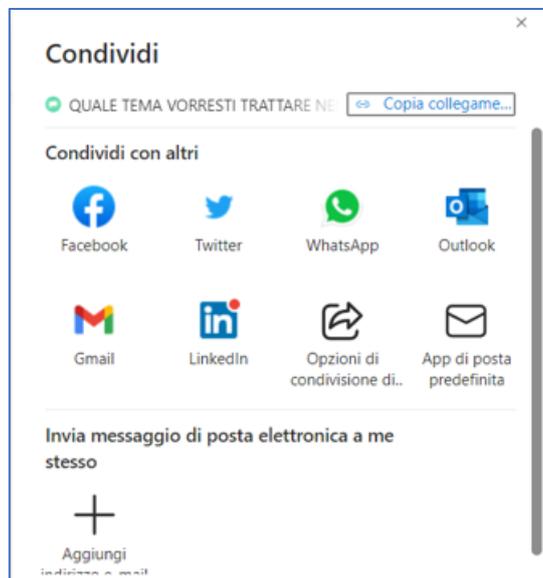


Figura 34

Cliccando sulla voce “ADMINISTRATION” presente in fondo alla pagina (**Figura 35**), chi ha creato l’indagine può:

- scegliere di dare la possibilità agli utenti non solo di votare, ma anche di aggiungere altre opzioni di risposta;
- impostare un numero massimo di opzioni di risposta che ogni utente può selezionare (1, 2, 3 e così via);
- scegliere se rendere visibili i nomi di chi ha votato;
- terminare il sondaggio, che può comunque essere riaperto in qualsiasi momento;
- eliminare il sondaggio.

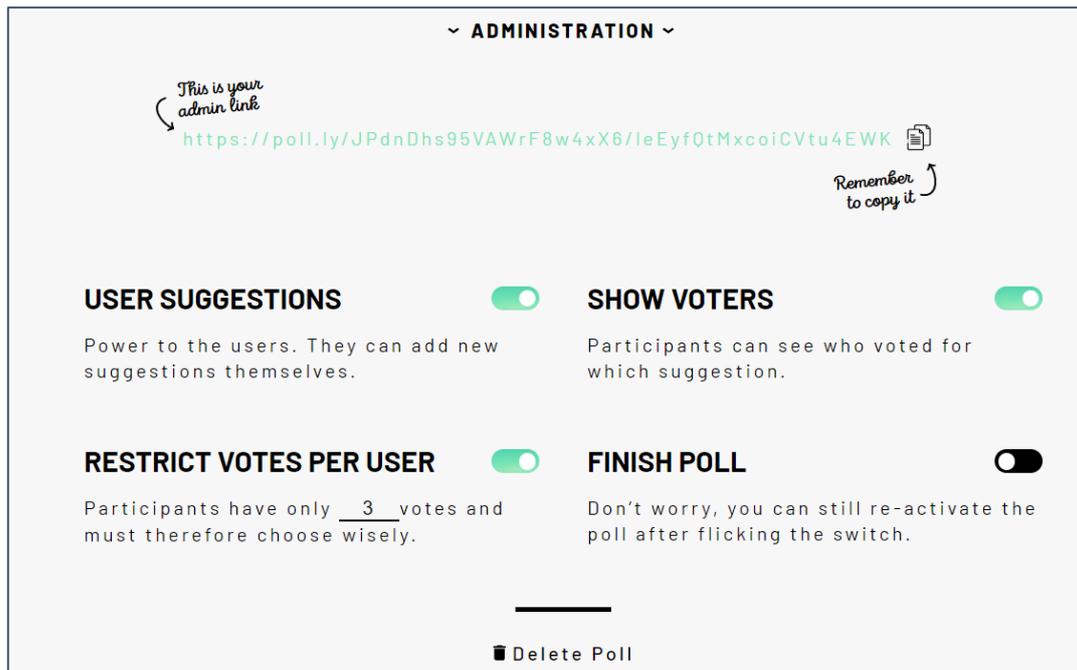


Figura 35

Come mostrato in questo esempio, Poll.ly si rivela essere uno strumento molto funzionale e pratico, come altri della stessa natura, quando bisogna ad esempio stabilire una scala di priorità per quanto riguarda i temi da trattare all'interno di una riunione.

4.5 MENTIMETER

Mentimeter è uno strumento per effettuare sondaggi e votazioni molto versatile, in quanto consente di creare delle presentazioni con diversi strumenti al proprio interno (**Figure 36 e 37**).

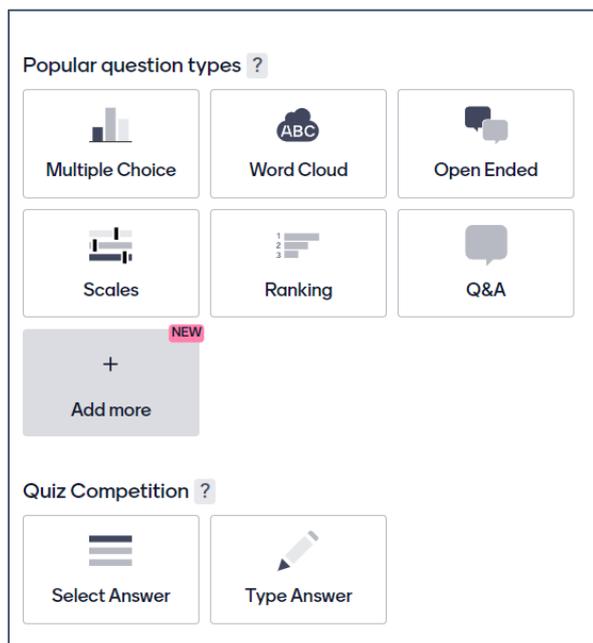


Figura 36

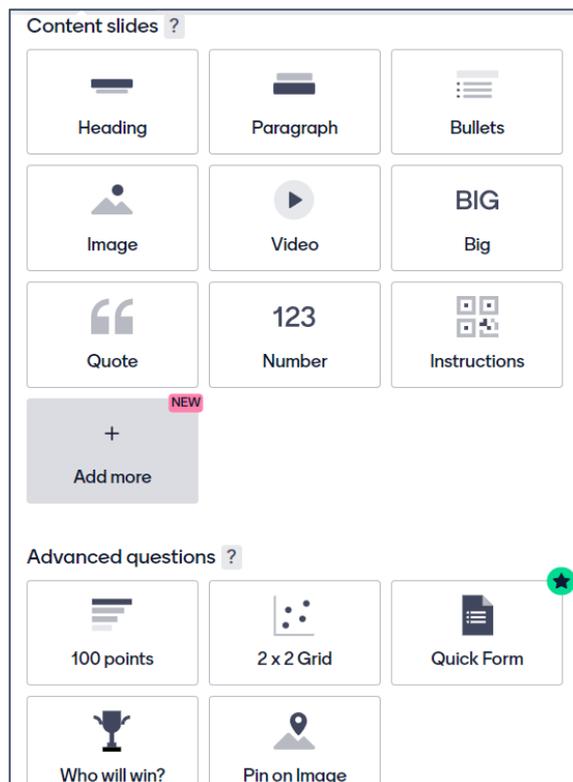


Figura 37

Esempio: selezioniamo per una delle nostre slide la modalità a scelta multipla. Si può scegliere se mostrare i risultati sottoforma di barre, di ciambella, di torta o di punti. Inoltre è possibile scegliere se mostrare la risposta corretta, se mostrare i risultati in percentuale e se consentire ai partecipanti di selezionare più di un'opzione (**Figure 38**).

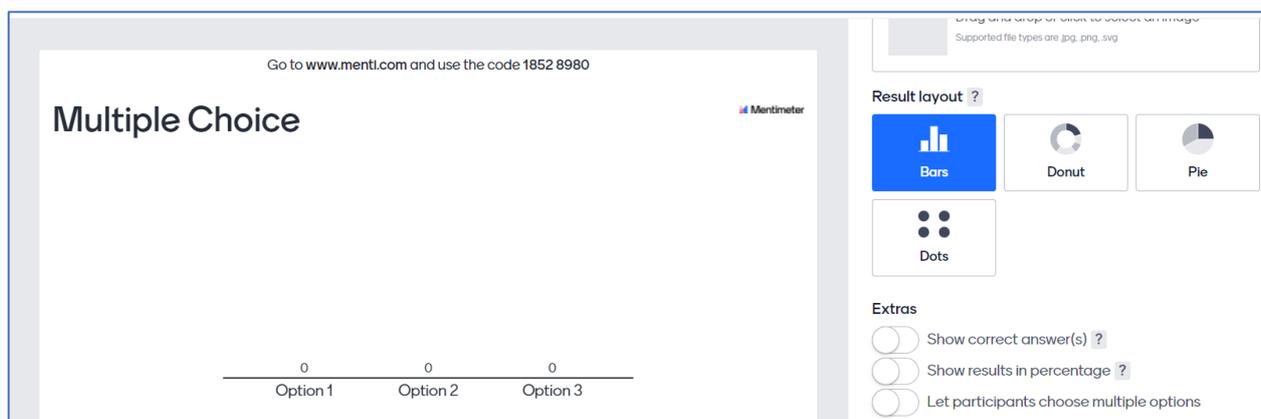


Figura 38

L'opzione "Segmentation" permette di mostrare cosa hanno risposto diversi gruppi a diverse domande (Figura 39).

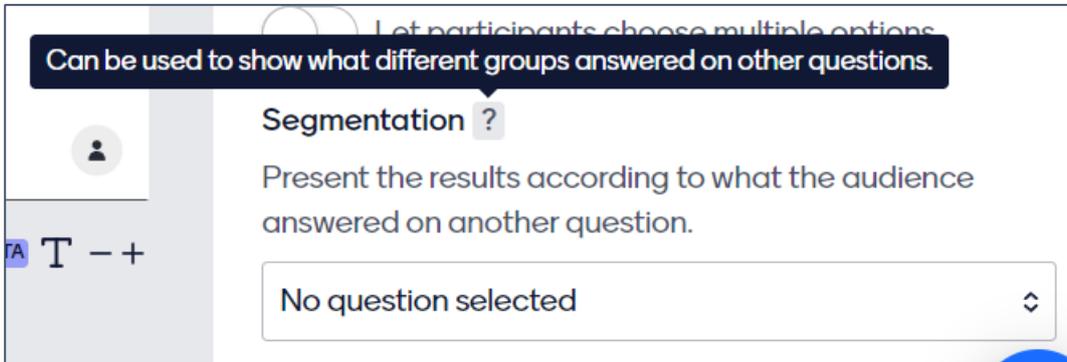


Figura 39

Sono personalizzabili anche altre opzioni relative al format di presentazione dei risultati e al layout ed è possibile importare un'immagine (Figura 40).

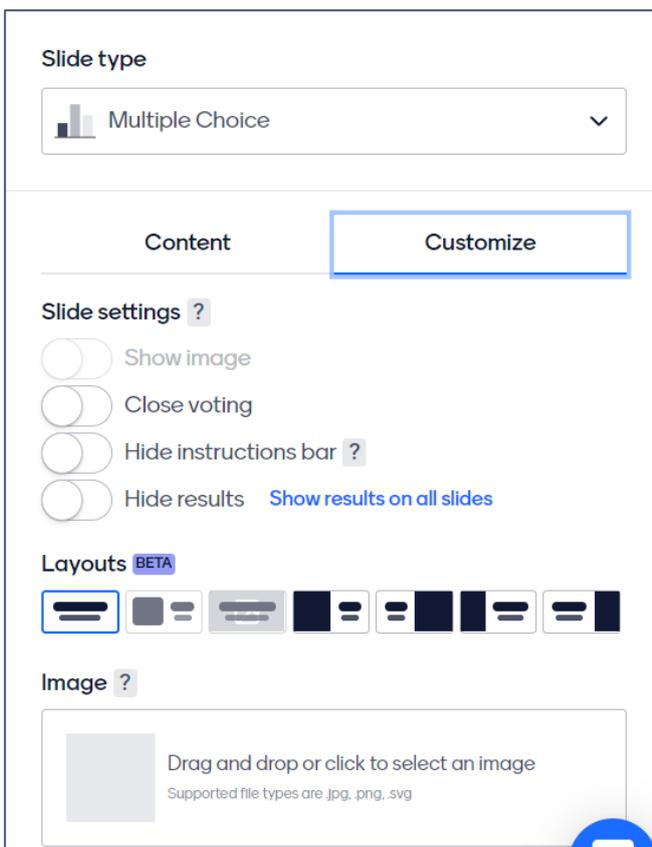


Figura 40

Se si hanno esigenze particolari, Mentimeter offre dei modelli di slides già preimpostati (Figura 41).

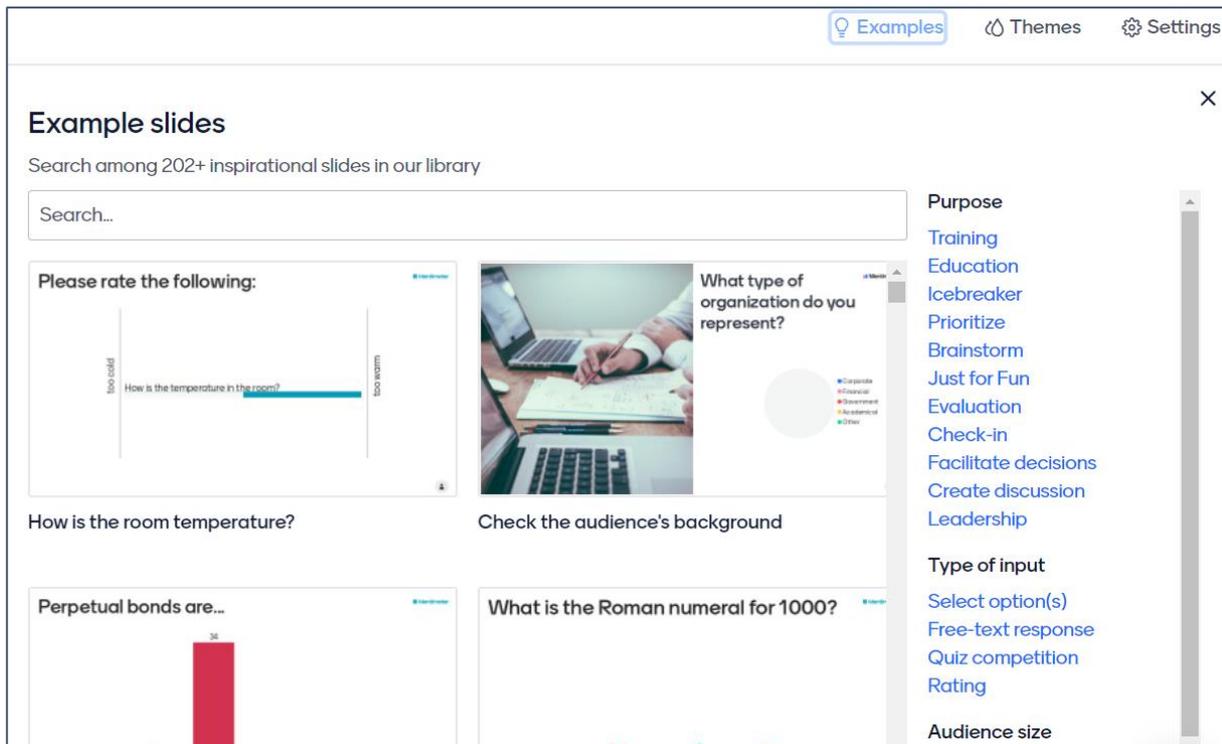


Figura 41

Si può poi scegliere tra diversi temi proposti (Figura 42) e modificare le impostazioni generali della presentazione (Figure 43 e 44).

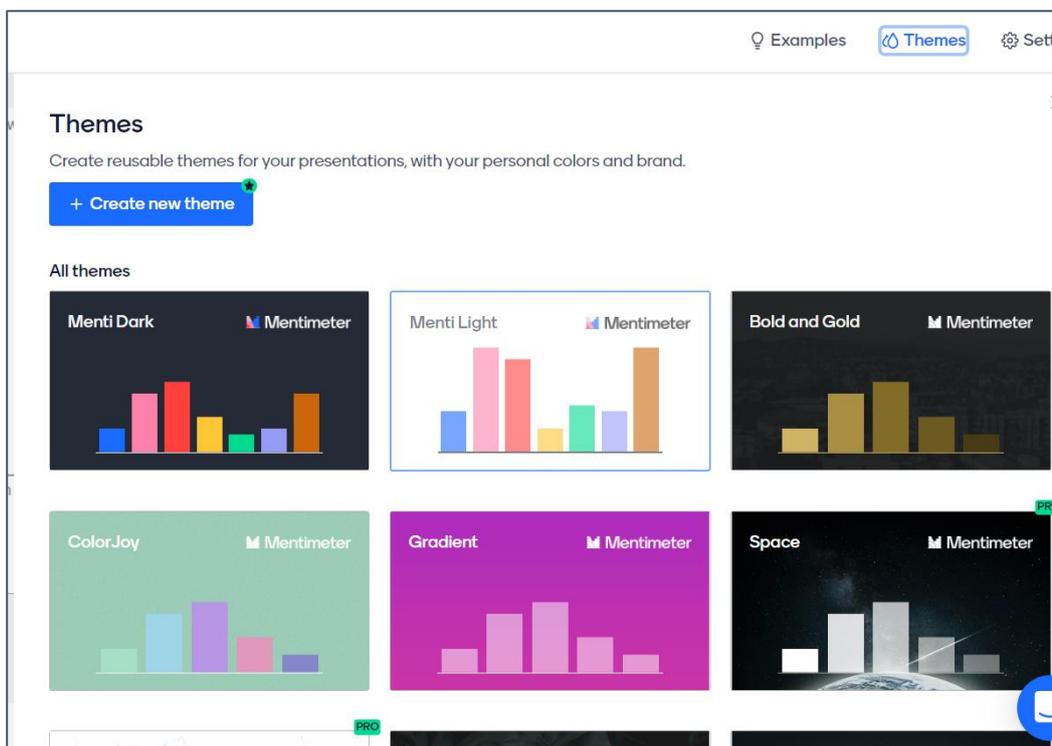


Figura 42

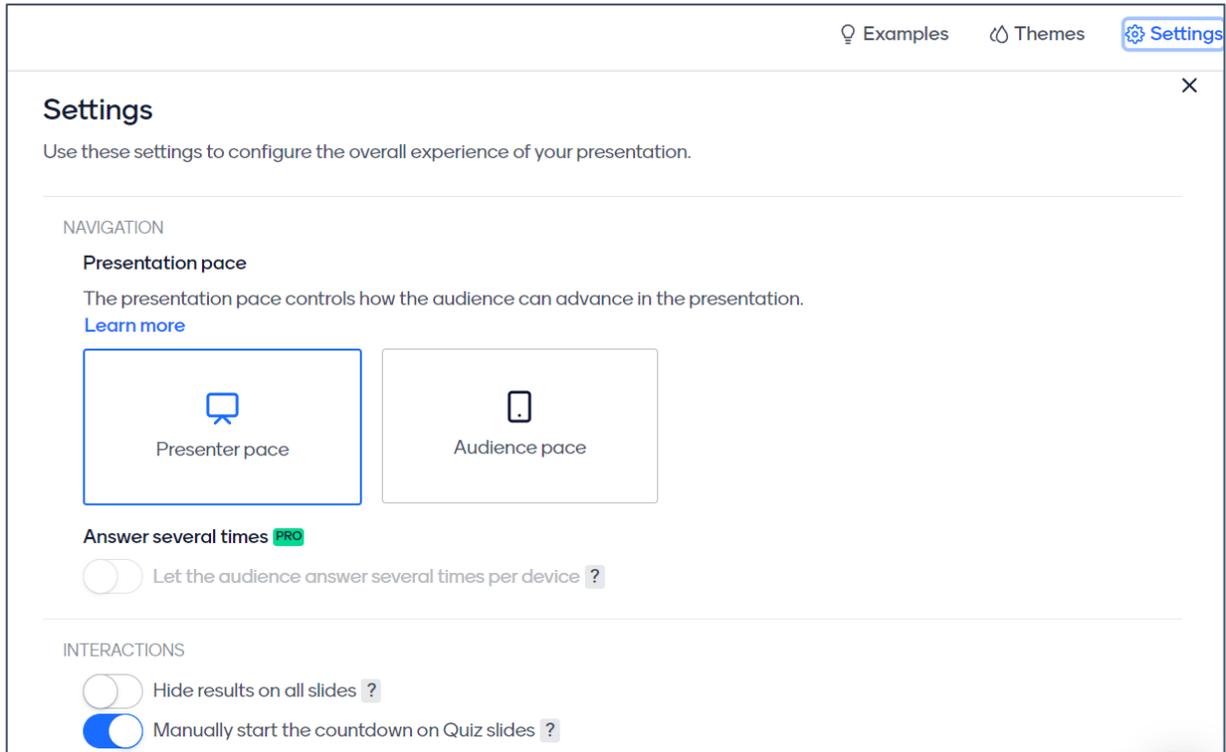


Figura 43

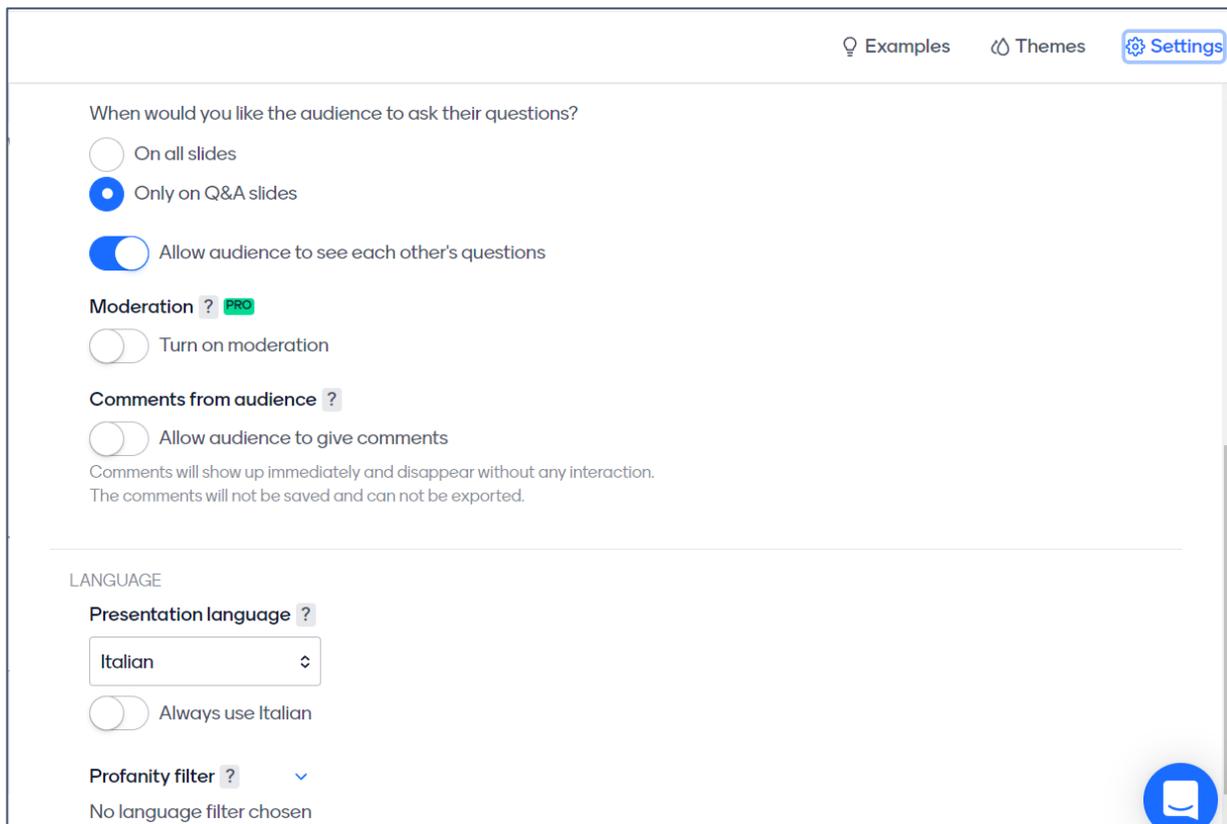


Figura 44

Chi ha creato la presentazione può scegliere con chi condividerla e a chi dare la possibilità di votare. Per la votazione possono essere utilizzati: il codice di voto (in questo caso 1852 8980) che resterà valido per 2 giorni, il link di voto o il QR code (**Figura 45**).

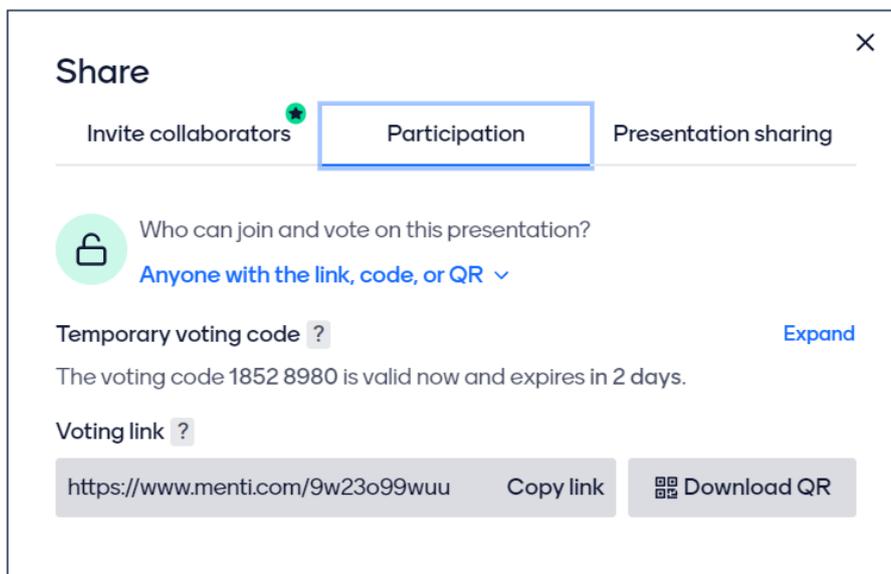


Figura 45

L'autore può anche stabilire chi può avere accesso alla presentazione e ai risultati. Per visualizzare i risultati in tempo reale è possibile utilizzare il link che viene creato in automatico (**Figura 46**).

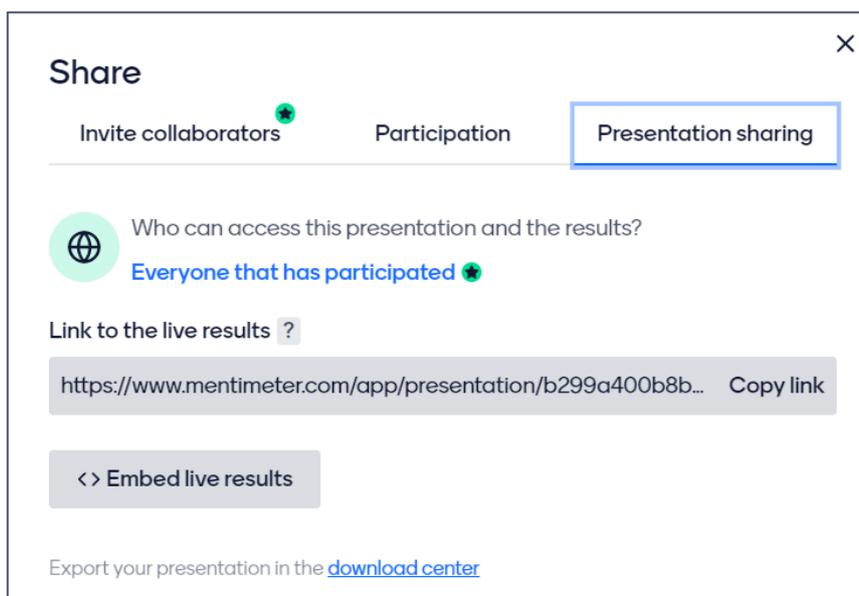


Figura 46

Nella propria pagina principale vengono raccolte tutte le indagini che sono state create (**Figura 47**).

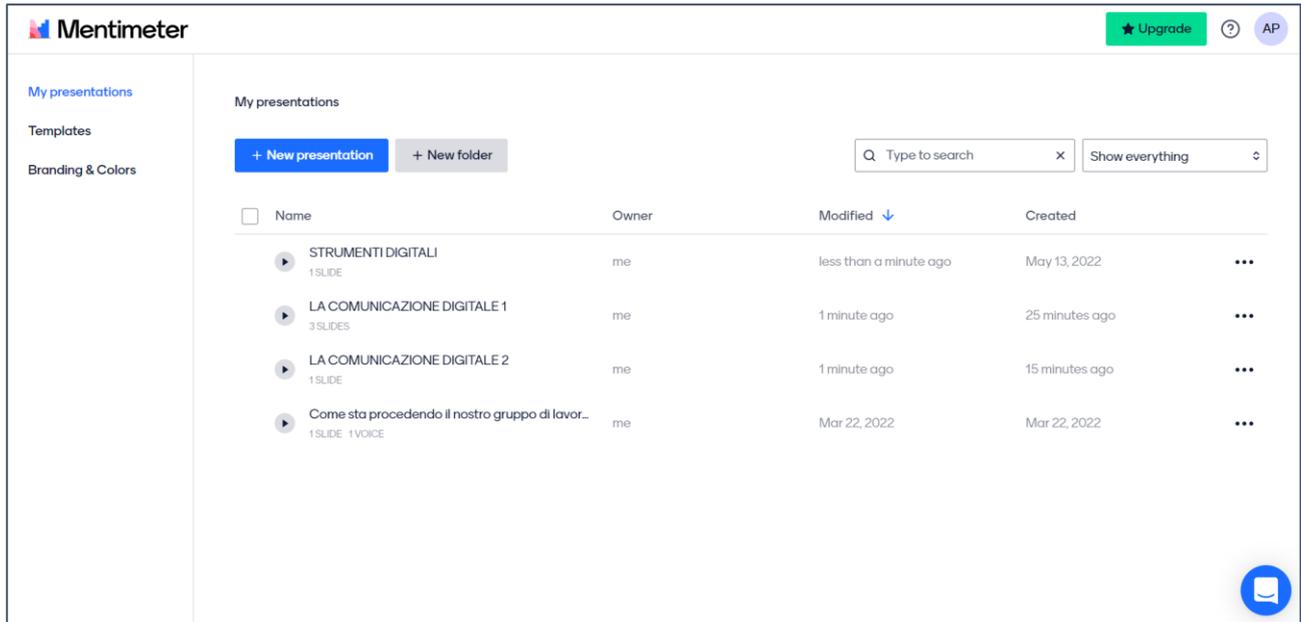


Figura 47

Come per gli altri strumenti, anche Mentimeter prevede diversi piani:

- **piano free** →
 - è gratuito;
 - è richiesta la registrazione tramite mail e password;
 - consente di creare un numero illimitato di slides con testo e immagine, ma per ogni presentazione è possibile inserire solo due slides contenenti domande e solo cinque slides contenenti quiz;
 - è attiva la funzionalità Q&A;
 - si possono importare immagini e PDF;

- e) **piano basic** → è a pagamento e garantisce tutte le funzioni essenziali per la creazione di presentazioni interattive;

- f) **piano pro** → è a pagamento e rappresenta la soluzione ideale per i team;

- g) **piano enterprise** → è un piano personalizzato pensato per i grandi gruppi e per le aziende.

4.6 GENIALLY

È uno strumento ideato per creare diverse tipologie di contenuti da condividere.

Per utilizzarlo è necessario registrarsi tramite mail, Google o altre piattaforme. Ci sono piani differenti a seconda delle diverse esigenze: utilizzo in campo educativo oppure in ambito aziendale/lavorativo. Per entrambi questi ambiti sono presenti tre piani a pagamento e uno gratuito, ma noi ci concentreremo sulla versione ideata per le aziende.

I piani previsti per uso aziendale sono i seguenti:

- h) **piano free** →
 - è gratuito;
 - prevede un numero illimitato di creazioni, di visualizzazioni e di templates;
 - è consentita la visualizzazione tramite link social;
 - si possono importare file PPTX;
 - si hanno a disposizione la galleria delle risorse e le grafiche;
 - sono possibili modifiche collaborative di gruppo;
 - sono abilitate le funzioni “sposta elemento” e “disegno”;
 - è garantito un supporto standard tramite mail;

- i) **piano pro** → ha le stesse funzionalità previste dal piano free, ma in più è assicurato il controllo della privacy e si possono inserire file audio dal proprio dispositivo;

- j) **piano master** → ha le stesse funzionalità previste dal piano pro con l’aggiunta della gestione delle risorse aziendali, la rimozione della filigrana di Genially e l’integrazione con Google Analytics;

- k) **piano team** → prevede tutte le caratteristiche del piano master e in più la possibilità di avere 5 utenti master e un supporto personalizzato.

Con Genially è possibile creare (**Figura 48**):

- presentazioni libere o seguendo dei modelli già presenti sulla piattaforma (dossiers, reports, *business proposal*);
- infografiche orizzontali, verticali e diagrammi;
- giochi, quiz, *escape game*;
- immagini interattive;
- video presentazioni;
- guide (documenti complessi e informativi dai quali l’audience può trarre le informazioni di cui ha bisogno);
- materiale formativo;
- strumenti legati al *personal branding*, come ad esempio CV, carte interattive, e post di vari formati.

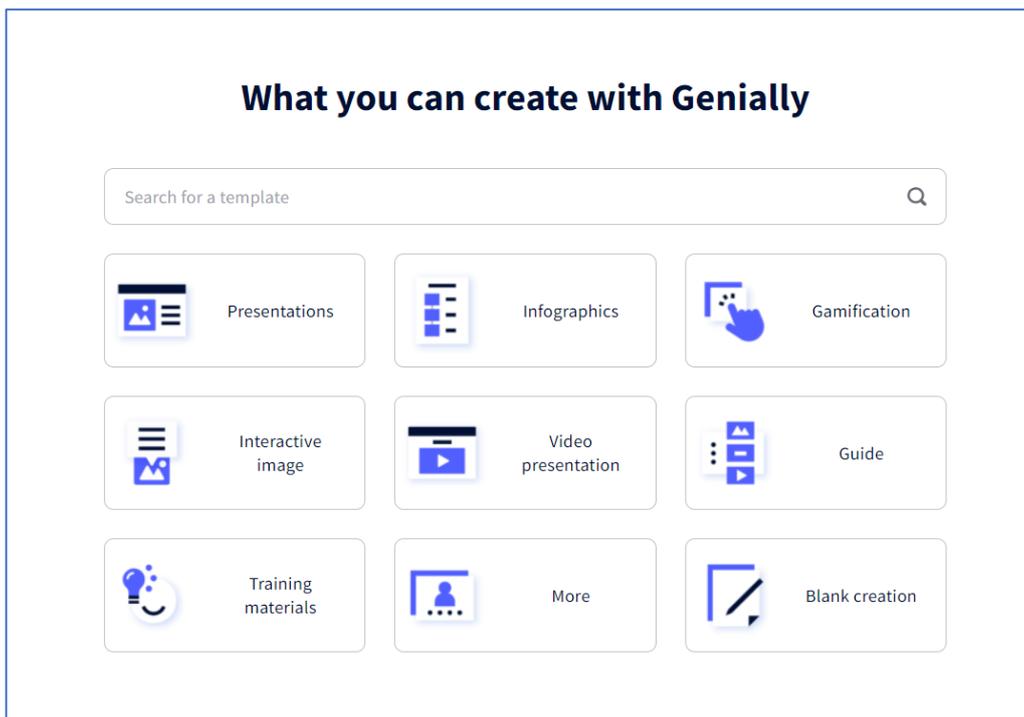


Figura 48

Nella pagina principale è possibile visualizzare tutte le proprie presentazioni (Figura 49).

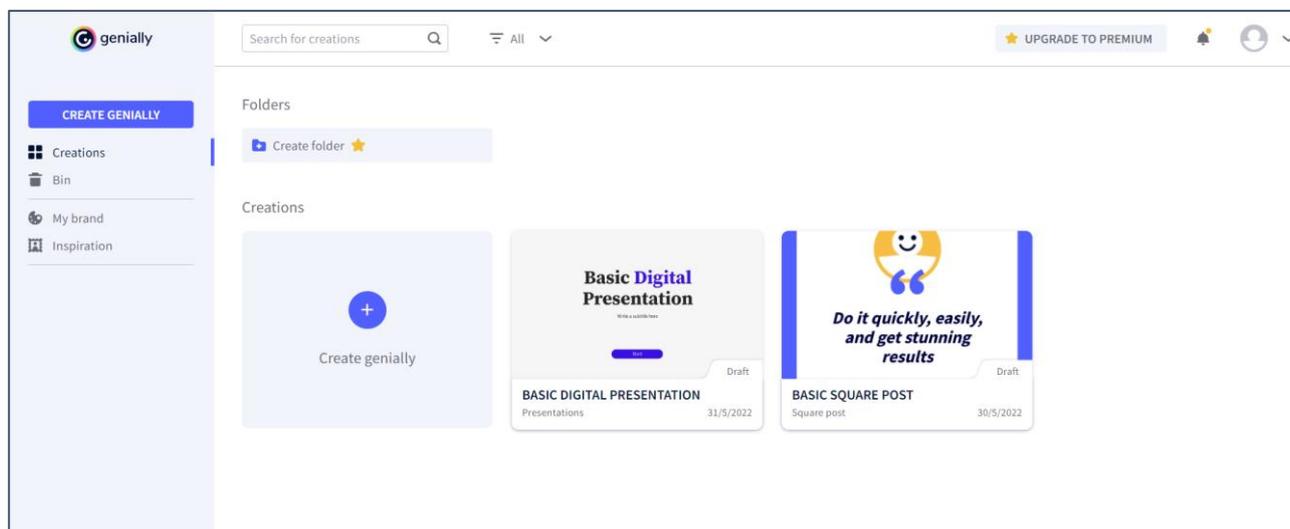


Figura 49

Infine, se una presentazione è stata eliminata per errore, è presente un cestino dal quale è possibile recuperare tutte le presentazioni eliminate entro 30 giorni (Figura 50).

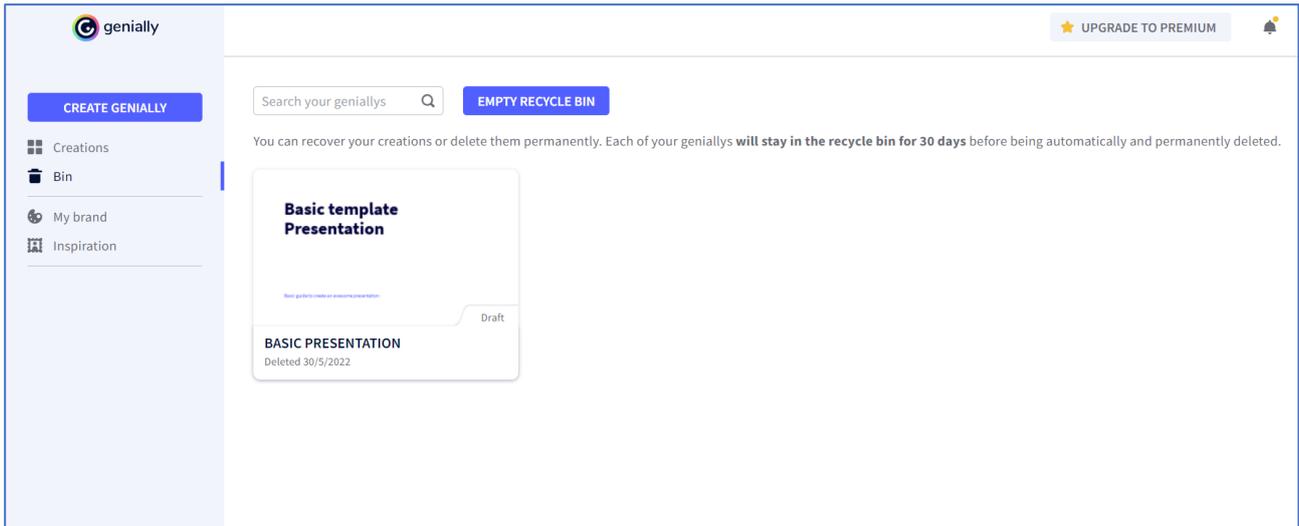


Figura 50

4.7 WOOCCLAP

Wooclap è una piattaforma interattiva pensata sia per l'insegnamento che per le imprese. Con questo strumento è possibile creare degli eventi, ossia delle lezioni o sessioni di formazione.

In questa sede tratteremo la parte dedicata alle imprese.

Per tale ambito sono previsti **4 piani annuali**:

- un **piano free e gratuito**
- **tre piani a pagamento → basic, pro e custom.**

Sono previsti anche **4 piani mensili**:

- un **piano free e gratuito**
- **tre piani a pagamento: basic, pro e premium.**

Cosa si può fare con il **piano gratuito**?

- per ogni evento si possono presentare 2 domande;
- possono partecipare fino a 1000 persone;
- il numero di eventi che si possono creare è illimitato;
- è possibile votare in tempo reale;
- è garantito il supporto da parte dell'help center.

Per accedere è richiesta la registrazione del proprio account tramite mail e password, oppure tramite Facebook, Google, LinkedIn o Microsoft o ancora tramite login istituzionale.

Cliccando sulla voce "Crea un evento" (**Figura 51**) è possibile creare il proprio evento e scegliere quali modalità utilizzare (con il piano base è possibile inserirne solo due per evento):

- domanda a scelta multipla;
- sondaggio;
- nuvola di parole;
- domanda aperta;
- chiedere ai partecipanti di etichettare una parte di un'immagine;
- chiedere ai partecipanti di trovare un'oggetto su un'immagine;
- chiedere ai partecipanti di fare degli abbinamenti (es. associare ad ogni tool digitale il suo utilizzo specifico);
- avviare un brainstorming;
- creare una diapositiva;
- chiedere ai partecipanti di inserire le parti mancanti di una frase;
- creare una scala di scelta (es. voto da 1 a 5);
- proporre una domanda che abbia come risposta un numero;
- caricare il link di un audio o di un video;
- chiedere ai partecipanti di ordinare alcuni elementi (ad esempio in ordine cronologico);
- chiedere ai partecipanti di definire un ordine di priorità tra diversi argomenti;

- creare un indice di concordanza dei test (**Figura 52**);
- creare un test di concordanza del giudizio (**Figura 53**).

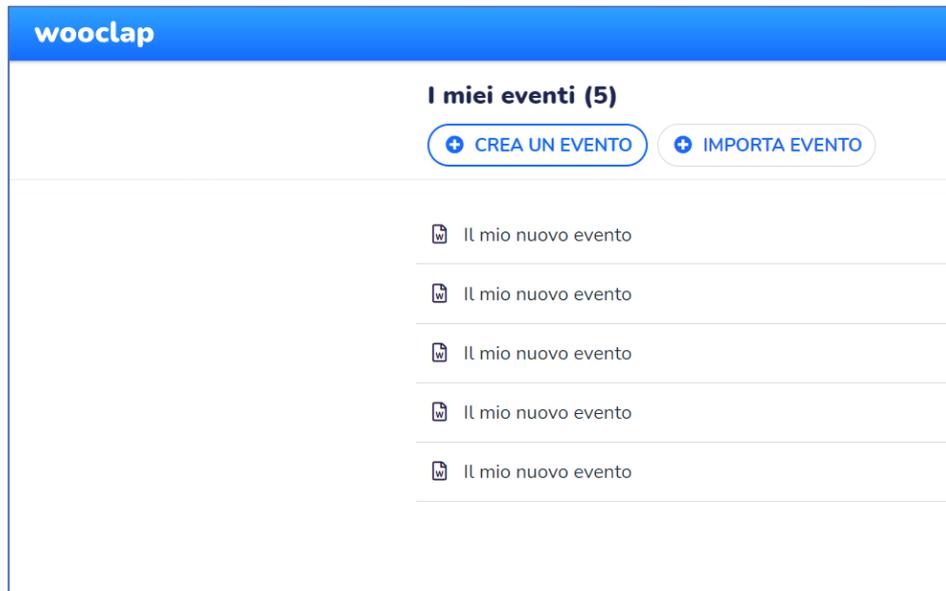


Figura 51

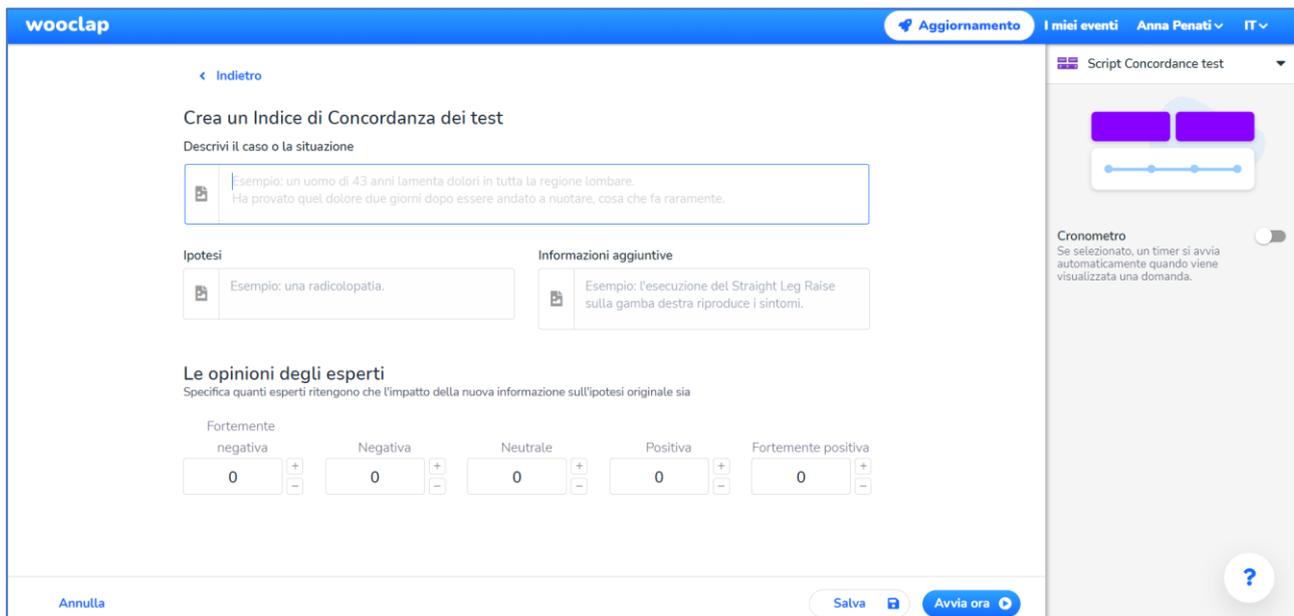


Figura 52

< Indietro

Creare un Test di Concordanza del Giudizio

Descrivere il caso o la situazione

Esempio: un uomo di 45 anni vi chiama perché il suo dentista non è disponibile. Pensa di aver bisogno di cure per i suoi denti.

Domanda che vuoi fare al tuo pubblico

Esempio: quanto è accettabile trattarlo sapendo che non sei il suo medico e che non conosci la sua storia clinica?

Le opinioni degli esperti

Specifica quanti esperti hanno giudicato questo comportamento

Totalmente inaccettabile	Difficilmente accettabile	Accettabile	Totalmente accettabile
0	0	0	0

Annulla Salva Avvia ora

Judgment SCT

Cronometro

Se selezionato, un timer si avvia automaticamente quando viene visualizzata una domanda.

Figura 53

Qui inseriamo come esempio una domanda aperta (Figura 54) e una risposta a scelta multipla (Figura 55).

< Indietro

Crea una domanda aperta

Scrivi la domanda che vuoi fare ai partecipanti

Cosa significa per te lavoro agile?

Risposte corrette

Se non sono vuote, i partecipanti saranno valutati in base alle loro risposte

+ _____

Annulla Salva Avvia ora

Domanda aperta

Risposte multiple

I partecipanti potranno rispondere più volte

Moderatore

Le risposte non saranno mostrate fino a che non le approvi

Mi piace sulle risposte

I partecipanti potranno apprezzare le risposte degli altri

Consenti immagini

I partecipanti saranno in grado di inviare immagini

Stop words

Nascondi le parole che sono nella lista delle "stop words".

Cronometro

Se selezionato, un timer si avvia automaticamente quando viene visualizzata una domanda.

Figura 54

The screenshot shows the wooclap interface for creating a multiple-choice question. The main heading is "Crea un domanda a scelta multipla" (Create a multiple-choice question). Below it, there is a text input field with the question "Sei un esperto digitale?" (Are you a digital expert?). Underneath, there is a section for "Risposte" (Answers) with three options: "Sì" (Yes), "No", and "Non saprei" (I don't know). The "Sì" option is selected. To the right, there are settings for the question type, including "Grafico a barre" (Bar chart) and "Nuvola di parole" (Word cloud). At the bottom, there are buttons for "Annulla" (Cancel), "Salva" (Save), and "Avvia ora" (Start now).

Figura 55

I partecipanti potranno rispondere accedendo al link mostrato o scansionando il QR code generato (Figura 56).



Figura 56

È possibile anche:

- importare un evento dall'account di un collega o da Moodle (Figura 57);
- creare cartelle;

- esportare i dati di tutti gli eventi;
- recuperare gli eventi cancellati;
- visualizzare tutti i propri eventi nella pagina principale (**Figura 58**).

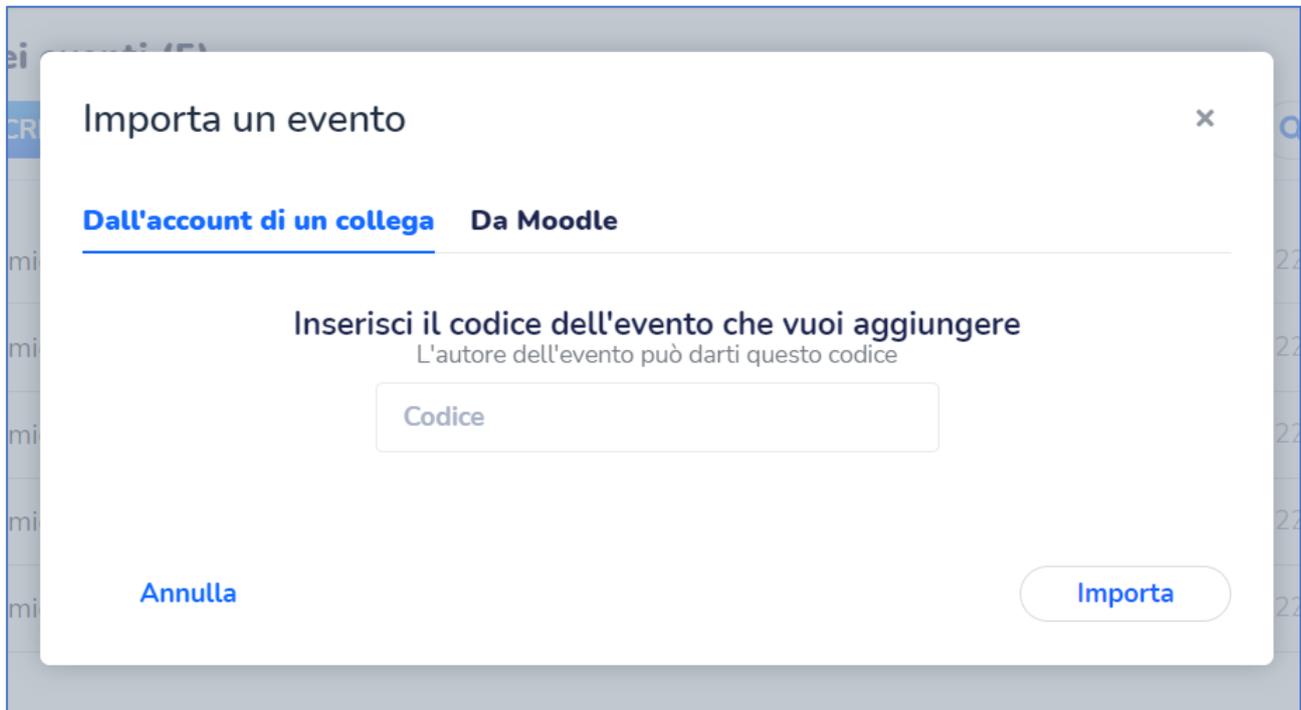


Figura 57

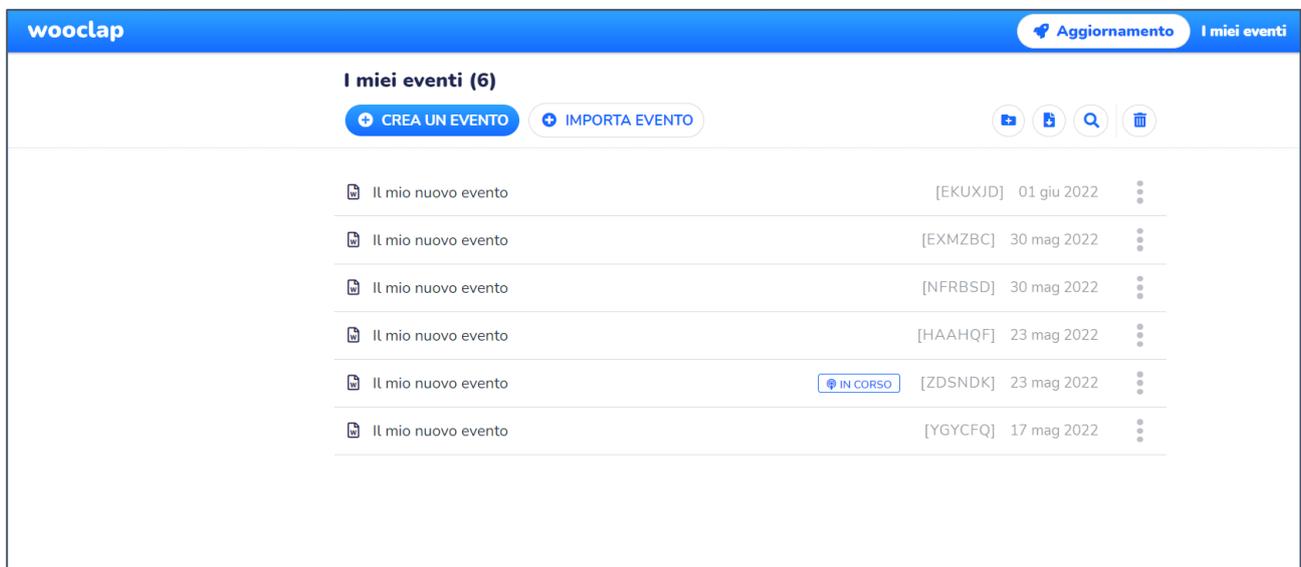


Figura 58

4.8 TRELLO

Trello è uno strumento che consente di gestire i progetti in modo sicuro ed efficace.

Sono previsti diversi piani:

g. **piano free** →

- è ideale per dipendenti o piccoli gruppi che hanno l'esigenza di organizzare il proprio lavoro;
- si possono creare un numero illimitato di schede e fino a 10 bacheche per spazio di lavoro;
- per ogni bacheca si possono avere power-Up illimitati;
- l'archiviazione è illimitata (10 MB/file);
- sono possibili 250 esecuzioni di comandi dello spazio di lavoro al mese;
- si possono avere sfondi e adesivi personalizzati e log alle attività illimitati;
- si possono scegliere assegnatario del task e data di scadenza di ogni task;
- esiste l'app per dispositivi mobili iOS e Android.

h. **piano standard** → è pensato per i gruppi di media dimensione per aiutarli a migliorare la gestione del lavoro e la collaborazione: dà la possibilità di creare bacheche illimitate, di gestire in modo ancora più efficace i progetti grazie ai campi personalizzati e alla creazione di checklist avanzate e di poter sfruttare una maggiore automazione;

i. **piano premium** → è pensato per i gruppi fino a 100 membri che hanno la necessità di seguire diversi progetti e di visualizzare il lavoro in modalità differenti. Oltre ad avere tutte le funzionalità già previste dal piano base, garantisce automazioni illimitate, la personalizzazione dello spazio di lavoro con nuove modalità di visualizzazione (timeline, tabella, dashboard, calendario e mappa). Inoltre, gli amministratori hanno maggior potere di controllo sugli accessi dei vari utenti e hanno la possibilità di bloccarli;

j. **piano enterprise** → è ideale per i grandi gruppi o per gli amministratori aziendali. Oltre alle funzioni previste per il piano premium, è possibile integrare nello strumento alcuni strumenti quali Slack, Confluence, Google Drive, Dropbox e altri. Non ci sarà più bisogno di svolgere attività manuali perché Butler, il bot di automazione di Trello, aiuterà ad aggiornare automaticamente le schede, ad assegnare i membri e a far rispettare le date di scadenza. Anche dal punto di vista della sicurezza e degli accessi ci sono delle opzioni avanzate.

Con la bacheca disponibile nella versione base (**Figura 59**) è possibile pianificare i progetti e suddividere in fasi ogni passaggio delle procedure operative. Le bacheche permettono infatti di organizzare i propri task e di controllare l'andamento del proprio lavoro.

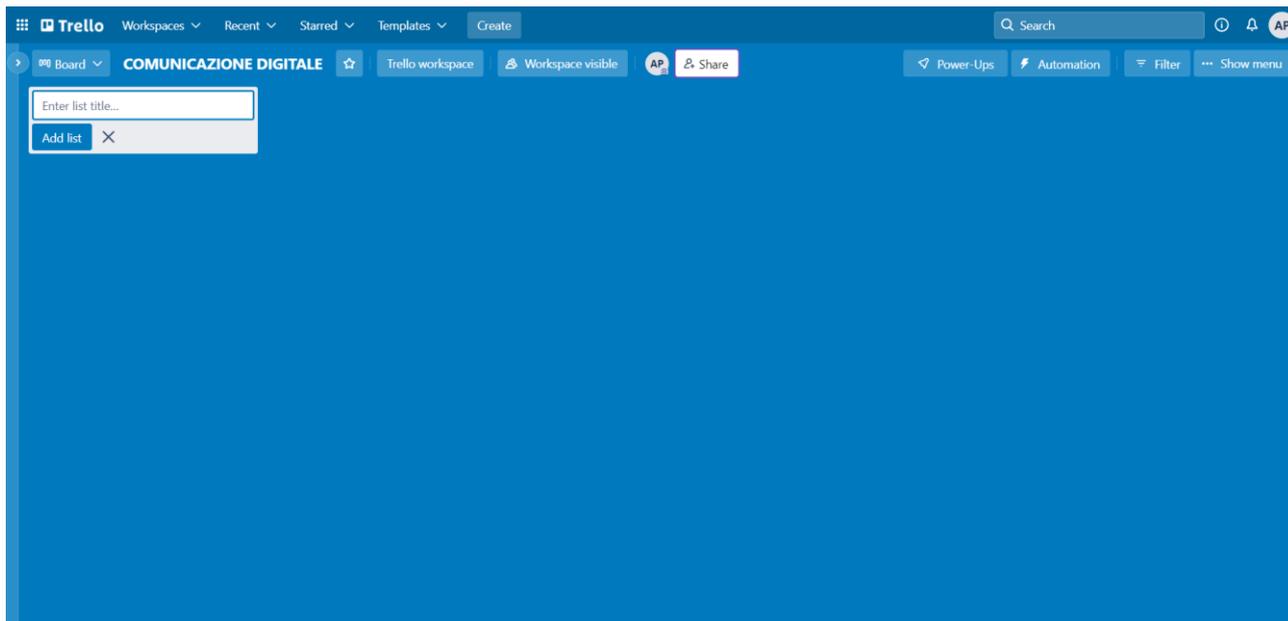


Figura 59

All'interno delle varie bacheche è possibile inserire diverse liste, ognuna con un proprio titolo e all'interno di ogni lista è possibile aggiungere diverse schede che rappresentano i task da completare (Figura 60).



Figura 60

Per ogni task presente nella lista (in questo caso "Scegliere quali strumenti presentare") è possibile aggiungere una descrizione, aggiungere dei membri, impostare una data di scadenza e un *reminder*, allegare dei file, spostare il task, copiarlo, archivarlo e compiere altre azioni (Figure 61 e 62).

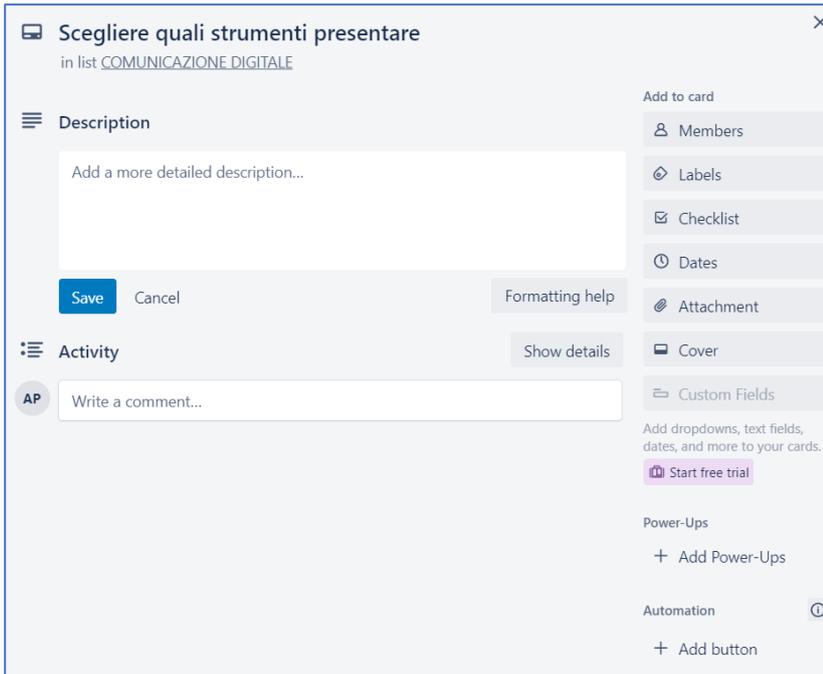


Figura 61

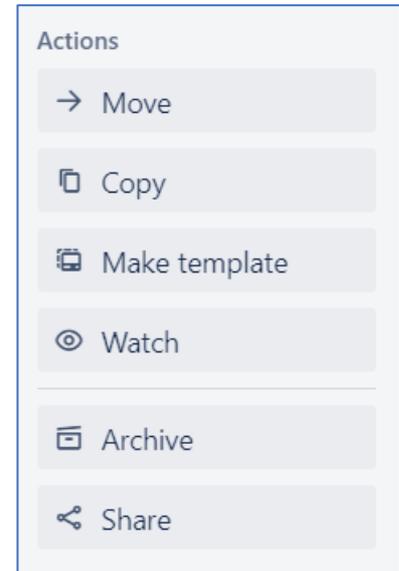


Figura 62

È possibile scegliere tra diversi templates in base alle proprie esigenze e in base al proprio caso d'uso (nella **Figura 63** viene mostrato il template "Agile board" a titolo esemplificativo)



figura 63

Cliccando sull'icona "Share" si può condividere la board con altre persone tramite l'aggiunta di indirizzi mail o tramite la creazione di un link (**Figura 64**).

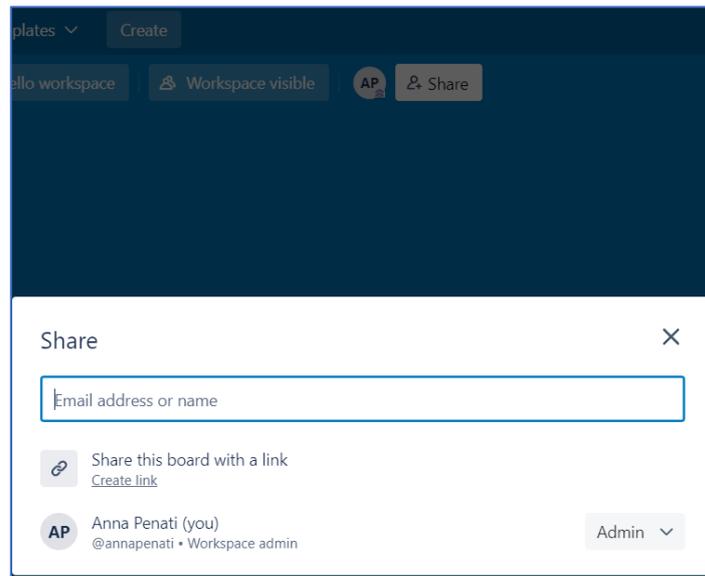


Figura 64

Nella dashboard sono raccolte le proprie boards e le boards condivise (Figura 65).

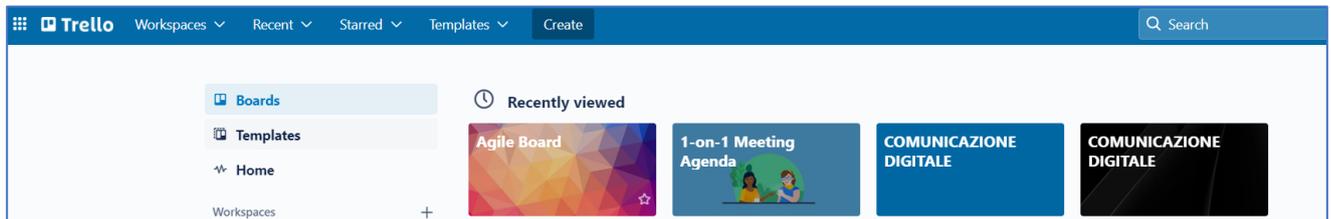


Figura 65

Infine, tramite il menù in alto a destra è sempre possibile modificare le impostazioni della propria bacheca e vedere l'andamento delle proprie attività (Figura 66).

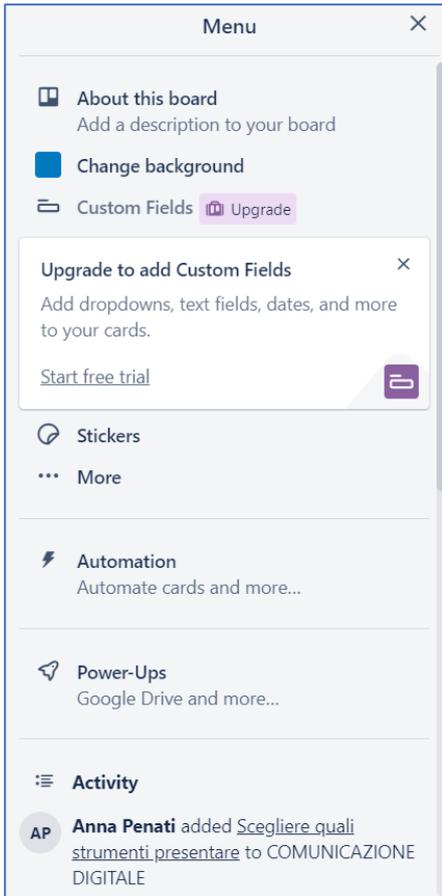


Figura 66

4.9 ANSWERGARDEN

AnswerGarden è un'applicazione completamente gratuita pensata per raccogliere feedback immediati. Basta inserire una domanda e le risposte che verranno date saranno raccolte in una nuvola di parole. In base al numero di volte in cui le parole sono state ripetute, cambierà la loro grandezza (**Figura 67**).



Figura 67

Cliccando sul tasto + presente nella schermata in alto a destra è possibile creare la propria domanda (**Figura 68**)

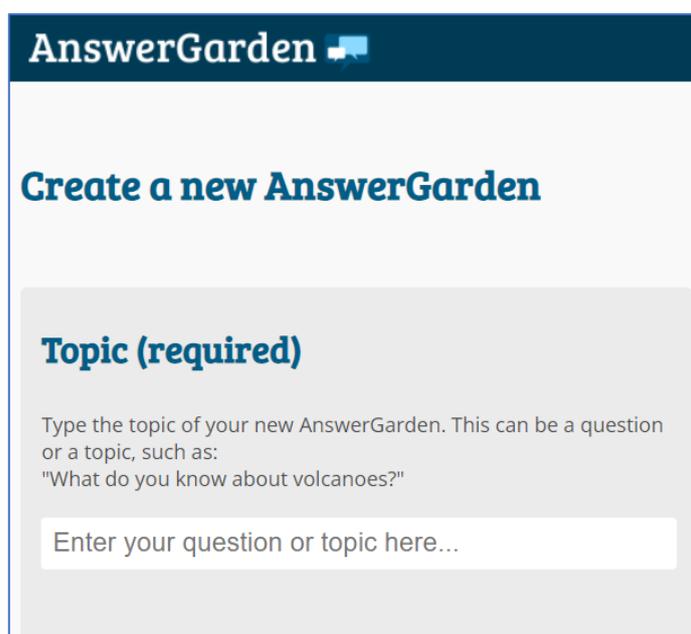


Figura 68

Si possono scegliere diverse opzioni in base alle proprie esigenze:

- selezionare tra diverse modalità di presentazione → brainstorming, classroom, moderato e *locked* (Figura 69);
- scegliere la lunghezza delle parole → massimo 20 o massimo 40 (Figura 69);
- scegliere se impostare una password (Figura 70);
- inserire la propria mail per ricevere una mail contenente link e password (Figura 70);
- attivare il filtro spam (Figura 70);
- scegliere se uniformare le parole e renderle tutte con la lettera minuscola o maiuscola oppure se lasciarle così come vengono scritte (Figura 71);
- scegliere per quanto tempo rendere visibile la propria nuvola di parole → 1 ora, 1 giorno 1 settimana o nasconderla (Figura 71)

More options (optional)

For your convenience, you can change the following settings for your new AnswerGarden. If you're using AnswerGarden in the classroom, we recommend that you provide a password, so that you can moderate the contents during the session.

AnswerGarden Mode

Brainstorm Classroom Moderator Locked

In **Brainstorm Mode** respondents can submit an unlimited number of answers, including unlimited copies of the same answer.

Answer Length

You can set the answer length to 20 or 40 characters. For clear and understandable AnswerGardens we recommend using 20 character answers.

20 40

Figura 69

Admin Password

You can enter a password that enables you to edit this AnswerGarden (such as the topic, unwanted answers and mode) afterwards. Do not forget this password, as there's no way to recover it.

Type your password here...

Show password

Reminder Email

Enter an email address and you'll receive an email containing the AnswerGarden link and admin password. Your email address will not be stored, we're gentlemen!

Enter your email here...

It's ok to send me very occasional news about AnswerGarden. [[Learn more](#)]

Spam Filter

On Off

Filter that detects and removes common unwanted answers is now turned off.

Figura 70

Case

For readability, AnswerGarden changes the case of all answers to lowercase. You may change this behaviour now, but it cannot be changed later.

lowercase uppercase no change

Example: Hello and hello are grouped as hello.

Add Local Discoverability

You can make this AnswerGarden easily discoverable on your current network location for a short duration. [\[Learn more\]](#)

1 hour 1 day 1 week Hidden

Figura 71

5. La gestione delle riunioni su piattaforma

In questo capitolo cerchiamo di condensare tutti gli elementi utili per migliorare l'efficacia delle attività di e-governance, focalizzandoci sulla gestione delle riunioni a distanza. Da dove arrivano le considerazioni che seguono? Da diverse fonti:

- le evidenze emerse dalla ricerca effettuata nel 2021 sull'utilizzo delle piattaforme di conversazione nell'interazione con cittadini e stakeholder (di cui una sintesi dei risultati è riportata nel paragrafo 1.5), che hanno messo in luce i punti forti e gli aspetti critici del canale digitale di collaborazione multi-attore;
- le riflessioni del gruppo di lavoro appositamente attivato nell'ambito di GovernaTI-VA che ha dibattuto sui diversi fattori che interagiscono nell'approccio alla governance basato sugli strumenti digitali a partire dall'esperienza dei partecipanti e dalle fonti bibliografiche e sitografiche analizzate.

Non si tratta pertanto, se mai fosse possibile tracciarle, di considerazioni esaustive, ma soltanto di una prima sistematizzazione di una materia recente e fluida a cui poter far riferimento per confrontare le proprie modalità di gestione delle riunioni a distanza e per trovare eventualmente ispirazione al fine di costruire ognuno il proprio modo di organizzare e condurre gli incontri.

Come tutti i tentativi di sistematizzazione non copre necessariamente tutti gli aspetti, né risponde probabilmente a tutte le esigenze operative di chi coordina incontri on line, per la semplice ragione che le possibili situazioni a cui applicare le riflessioni e i suggerimenti che seguono sono molteplici e talvolta imprevedibili.

Le **domande di fondo** che dovremmo porci, di fronte alle indicazioni che seguono, sono pertanto:

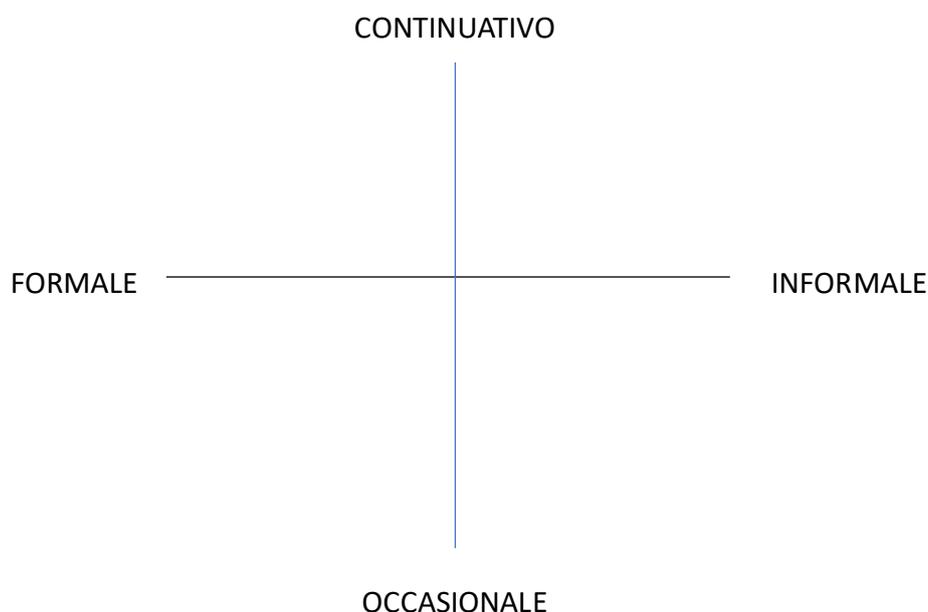
- che tipo di riunione stiamo facendo (formazione, coordinamento, ideazione, informazione/aggiornamento, consultazione, co-programmazione, co-decisione, co-progettazione, organizzazione delle attività...)
- che obiettivi ci proponiamo,
- chi partecipa e quali soggetti istituzionali e sociali rappresenta,
- come si colloca la riunione nel percorso collaborativo?

Relativamente a quest'ultimo aspetto dovremmo poi chiederci se la riunione che stiamo programmando:

- è ricorrente e quindi fa parte di un processo continuativo (ad es. un tavolo che si occupa di problematiche "permanenti" come lo sviluppo turistico di un territorio e che attiva in sequenza nuovi progetti multi-attore), oppure è occasionale o comunque con una periodicità lasca (ad es. un webinar focalizzato su un tema specifico e urgente);
- ha carattere formale, con rappresentanti di stakeholder istituzionali e sociali riuniti con un compito regolamentato (come ad esempio una consulta dell'economia), oppure ha

carattere prevalentemente informale (come ad esempio un gruppo di progetto con associazioni del territorio).

Figura 1 – Variabili identificative delle tipologie di riunione



Le possibili combinazioni tra questi elementi e quelli relativi alle domande sopra poste sono molteplici e possono dar luogo a una casistica infinita. Si è scelto pertanto di fornire una traccia generale a cui far riferimento che ciascuno potrà adattare alle proprie specifiche esigenze.

Dal momento che queste Linee guida non sono indirizzate ad esperti, ma a persone potrebbero trovarsi per la prima volta a organizzare un incontro a distanza su piattaforma di conversazione, nell'articolare i contenuti che seguono si è scelto un approccio discorsivo e didascalico.

Uno scopo indiretto è anche quello di ridurre l'ansia di funzionari pubblici o di altri enti che organizzano incontri con interlocutori esterni e che sono preoccupati di non commettere errori che poi si potrebbero ripercuotere negativamente nelle interazioni o comunque di far fare bella figura all'ente di appartenenza di cui sono, nel momento in cui agiscono da conduttori dell'incontro, rappresentanti a pieno titolo. La stessa cosa vale anche per gli incontri in presenza, ma in quel caso la lunga abitudine ad essi e le competenze accumulate nel tempo, oltre alla maggior flessibilità del setting, rassicurano rispetto alla possibilità di esercitare un adeguato controllo della situazione.

5.1 Incontri in presenza, a distanza e misti

Gli incontri, in un'azione di governance territoriale, possono essere, come si è ampiamente sperimentato nei due anni di pandemia di tre tipi:

- **in presenza:** quando i partecipanti, ed è la modalità più consolidata, si ritrovano in una sede fisica dell'ente, di un partner di progetto o in un altro sito istituzionale;
- **a distanza:** quando è possibile partecipare all'evento o alla riunione soltanto attraverso canali e dispositivi digitali, da remoto, collegandosi da qualsiasi luogo in cui ci si trovi;
- **misti o duali:** quando c'è la possibilità di partecipare sia in presenza che a distanza, con un setting articolato per mettere in contatto e consentire una buona conversazione e collaborazione tra persone che siedono attorno a una tavola e altre che si collegano dalla propria postazione di lavoro o dalla propria abitazione.

Qualcuno chiama *ibrida* quest'ultima modalità. Per convenzione preferiamo definire **ibrido**, in questa sede, **il percorso partecipativo sviluppato con gli stakeholder in cui si alternano incontri in presenza e incontri a distanza (e/o misti).**

Un pieno coinvolgimento di attori diversi che mettono in comune le proprie risorse e competenze per generare valore pubblico richiede infatti non soltanto una condivisione di contenuti e di attività operative che costituiscono la dimensione performativa, molto importante ovviamente, della cooperazione; ma anche la costruzione di relazioni di fiducia, la motivazione a collaborare, la disponibilità a rivedere le proprie posizioni e a mitigare i propri interessi, l'orientamento all'ascolto e al dialogo che non sono eccedenze del conseguimento dei risultati e degli effetti attesi, ma che rappresentano essi stessi obiettivi da perseguire perché costitutivi del capitale relazionale-sociale. La crescita, attraverso un processo partecipato e condiviso, di tale capitale è premessa necessaria per lo sviluppo di un territorio, in quanto crea le condizioni perché, attraverso il consolidamento o la creazione di nuove relazioni tra i partner implicati, nascano opportunità non previste e si mettano a sistema le azioni dei diversi soggetti a vantaggio dell'intera comunità.

A differenza delle sedute a distanza del Consiglio comunale, della Giunta e delle Commissioni consiliari che devono rispettare regolamenti e procedure ben definite a norma di legge⁴³, la *smart participation* si basa generalmente – a meno che non si tratti di istituti a loro volta normati – sulla consuetudine, vale a dire sulla pratica consolidata di modalità di incontro e di collaborazione che possono assumere differenti connotati a seconda delle caratteristiche della compagine, degli obiettivi perseguiti, delle forme partecipative, delle tipologie di relazioni tra gli attori coinvolti.

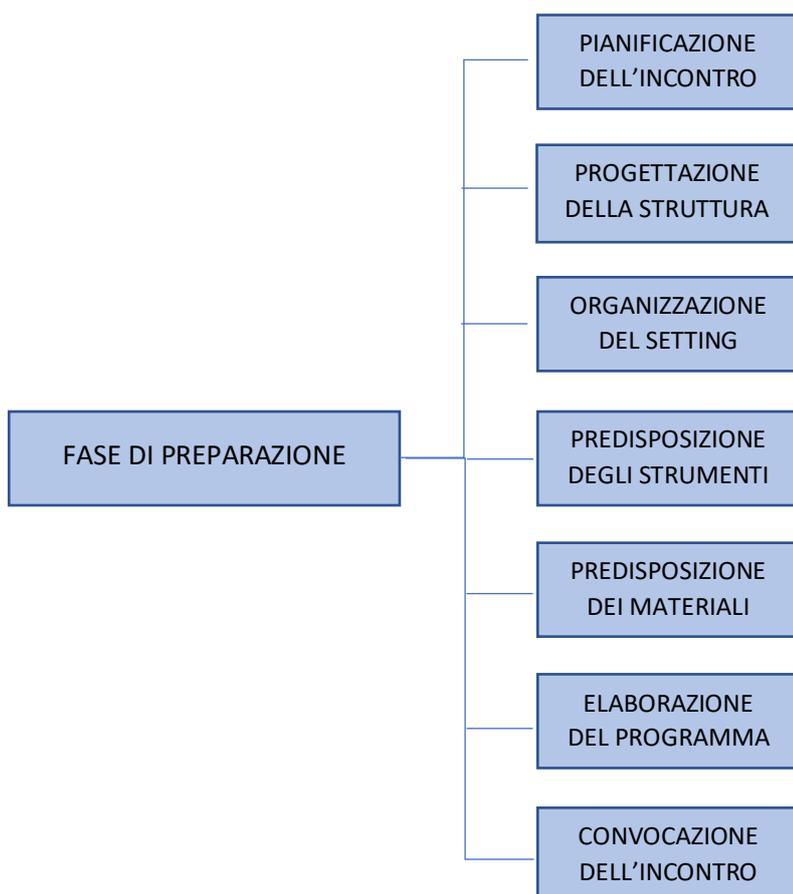
⁴³ Cfr. a questo proposito l'e-book prodotto nell'ambito del progetto GovernaTI-VA, a cura di Maurizio Piazza e Massimo Simonetta, *Lo svolgimento a distanza delle sedute degli organi collegiali nei Comuni*, Ancilab Editore, Milano, 2022, <https://www.ancilab.it/progetto-governati-va-lo-svolgimento-a-distanza-delle-sedute-degli-organi-collegiali-nei-comuni/>

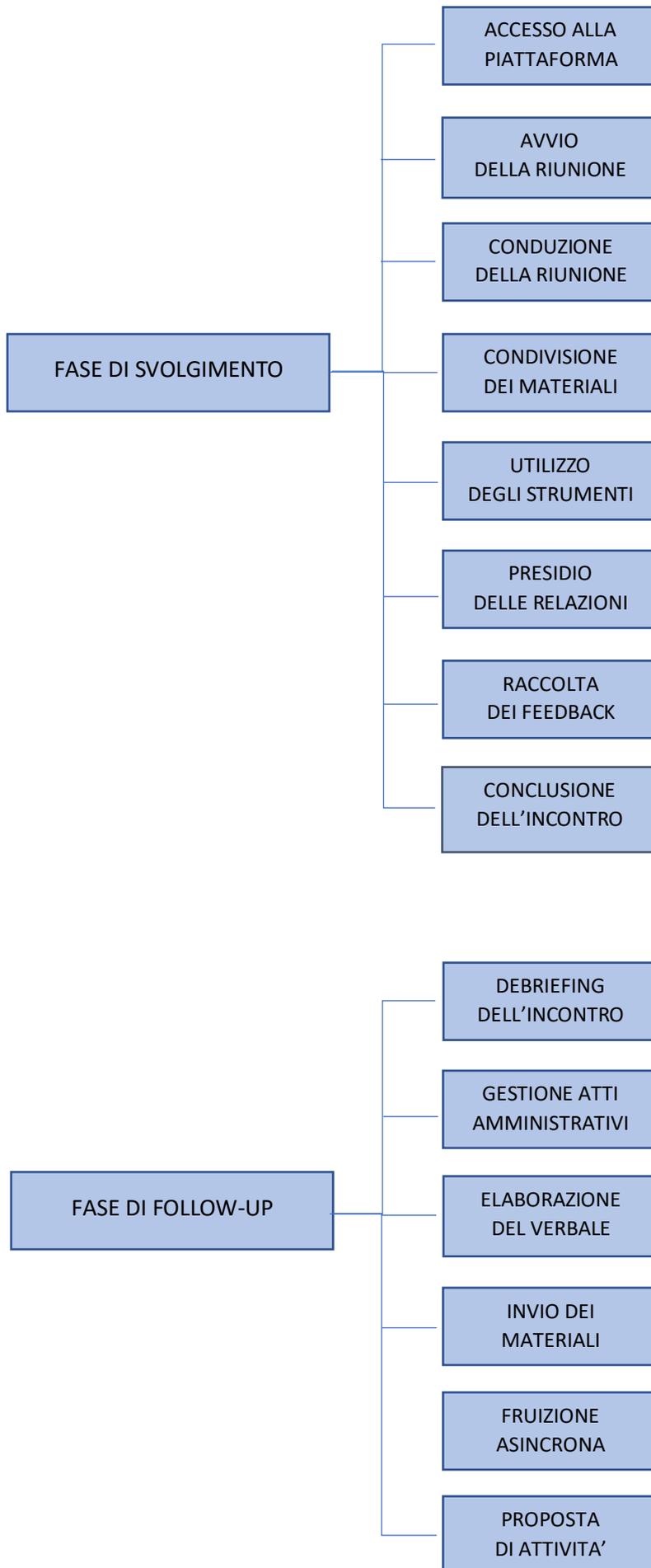
5.2 Le fasi di gestione delle riunioni a distanza

La gestione di riunioni con interlocutori esterni al proprio ente, in ambiente digitale, utilizzando quindi le piattaforme di conversazione, può essere articolato in tre macro-fasi:

1. la **fase di preparazione**, che richiede, rispetto alle riunioni in presenza, un impegno più accurato e una organizzazione puntuale dei diversi momenti in cui si svolgerà il web meeting, perché il setting è in questo caso più rigido e la comunicazione interpersonale più limitata, e c'è meno spazio, quindi, per aggiustamenti e improvvisazioni nel corso dello svolgimento;
2. la **fase di svolgimento**, che si impernia sulla conduzione efficace dell'incontro e che richiede strumenti collaborativi di supporto e modalità di gestione, che possono variare a seconda della tipologia di riunione, in grado di orientare la conversazione e la dinamica relazionale nel senso desiderato, pur nella rigidità del setting virtuale;
3. la **fase di follow-up**, che comprende le attività necessarie per condividere quanto emerso dall'incontro e gli eventuali risultati e per dare continuità al lavoro svolto, rinforzando i messaggi chiave e favorendo, nel caso, l'attuazione delle decisioni prese.

Ogni macro-fase si articola in sotto-fasi che, pur assumendo connotazioni diverse e richiedendo attività specifiche in base alla tipologia di riunione, sono comuni alla maggior parte delle azioni di e-governance gestite a distanza sulle piattaforme.





5.2.1 La fase di preparazione

La macro-fase di preparazione si articola in una serie di attività di seguito elencate in ordine logico che possono essere svolte anche in diversa sequenza:

- a) pianificazione dell'incontro
- b) progettazione della sua struttura e articolazione
- c) organizzazione del setting
- d) predisposizione degli strumenti di supporto
- e) predisposizione di materiali da inviare in via preventiva ai partecipanti
- f) elaborazione del programma
- g) convocazione dell'incontro.

Per ciascuna di queste attività vengono riportate di seguito alcune indicazioni operative nella consapevolezza che **per sentirsi a proprio agio on line è utile che ciascuno costituisca un proprio quadro di riferimento sugli aspetti organizzativi e sulle tecniche da adottare per rendere efficaci le riunioni a distanza.**

- a) La **pianificazione dell'incontro** consiste nel decidere per il web meeting:
 - **quale piattaforma utilizzare**, se si dispone di mezzi alternativi all'interno del proprio ente o tra i partner coinvolti (nel caso poi in cui si disponga di un solo account occorre verificare che ci sia la possibilità di effettuare il collegamento nel momento della giornata e per il tempo desiderati) e chi svolgerà il ruolo di amministratore o di organizzatore della piattaforma (può essere anche un collega che avvia il collegamento e ospita la riunione, pur non intervenendo direttamente in essa e assegnando il ruolo di *host* al conduttore o ad uno degli organizzatori dell'incontro);
 - **la data e gli orari della riunione**, tenuto conto che il collegamento da remoto consente una maggiore flessibilità e la possibilità di utilizzare, dal momento che non sono previsti tempi di spostamento dei partecipanti, anche periodi della giornata tradizionalmente poco fruibili per le riunioni in presenza come l'intervallo di pranzo e le ore serali (preferite da stakeholder che svolgono attività di natura economica);
 - **la modalità di incontro**, se si dispone di più alternative: gli invitati opereranno tutti a distanza, dal proprio dispositivo (in qualche caso, se connessi dall'ufficio, assieme ad altri colleghi) oppure il contesto sarà duale o misto, con uno o più gruppi collegati contemporaneamente? Se è l'ente amministratore della riunione virtuale a svolgere in presenza l'incontro a cui si collegheranno partecipanti in videoconferenza si dovrà verificare la disponibilità di una sede adatta e adeguatamente attrezzata (o attrezzabile) per uno svolgimento fluido della conversazione.

Una volta prese queste prime decisioni si tratta di bloccare la data e l'orario della riunione sul **calendary** (calendario) della piattaforma prescelta e predisporre il link per il collegamento da remoto da inviare ai destinatari via email e/o via *webchat*.

Un punto di attenzione, in base anche alla tipologia di riunione, è rappresentato dalla **durata** prevista per l'incontro, per limitare quella che nel cap. 3 è stata definita "zoom fatigue". Per convenzione implicita, basata sulle esperienze di una quantità e varietà di riunioni svolte, si tende a considerare un tempo congruo per una riunione a distanza un'ora e mezza o due ore. Molto dipende, anche in questo caso, dalla tipologia di riunione. Si possono impostare convegni che durano anche l'intera giornata, con i necessari intervalli, in cui i partecipanti da remoto possono alternare momenti di maggior concentrazione ad altri meno impegnativi, ascoltando anche senza necessariamente stare seduti (a meno che non vengano proiettate slide o filmati) per tutto il tempo (dal momento che non è prevista la presenza in video e in collegamento audio). Ma se si sta impostando un incontro formativo bisogna tenere conto che la curva di attenzione degli adulti è piuttosto limitata, tanto che l'unità di misura del tempo di una lezione efficace in e-learning è computata in pochi minuti (dai sei ai dieci per unità di apprendimento)⁴⁴. Molti dipende anche dal grado di attivazione prevista per i partecipanti e dagli applicativi che verranno adottati per favorire il loro pieno coinvolgimento nella riunione (indispensabile se si tratta, ad esempio, di un gruppo di lavoro all'interno di un progetto multi-attore).

b) La **progettazione della struttura e dell'articolazione della riunione** è particolarmente delicata per la ragione, già sottolineata, che **le riunioni on line presentano gradi di rigidità nella gestione delle attività previste in caso di variazioni e delle dinamiche relazionali che si possono creare**. Si tratta pertanto di dedicare energie e tempo a immaginare il modo migliore per raggiungere l'obiettivo dell'incontro lungo un continuum che va, per quanto riguarda l'ambiente digitale delle piattaforme:

- da un minimo di complessità, come ad esempio un webinar di due ore che prevede una serie di interventi programmati in cui i relatori presenteranno i propri argomenti con il supporto di slide e che lascerà uno spazio finale a domande del pubblico, riproducendo sul web sostanzialmente quello che si farebbe in una riunione in presenza;
- ad un massimo di articolazione se si sta progettando, ad esempio, una riunione in cui attori diversi devono confrontare opinioni e interessi e pervenire ad una conclusione condivisa nel giro di un paio d'ore con il massimo della condivisione possibile, scostandosi significativamente dalle esperienze accumulate degli incontri fisici.

Nel primo caso, centrato sull'erogazione di contenuti, i principali punti di attenzione si convogliano sulla durata degli interventi e sulla richiesta che verrà fatta ai relatori di strutturare una presentazione in grado di attrarre l'attenzione dei partecipanti e di stimolare il dibattito (se previsto, perché spesso le relazioni sono così dense da prendere tutto il tempo disponibile) supportandola con slide e altri strumenti visuali come video o collegamenti a siti.

⁴⁴ È quanto è emerso nell'ambito di un cantiere formativo di GovernaTI-VA sulla progettazione didattica a distanza condotto da Metid Politecnico di Milano nel corso del 2021 e rivolto al team di coordinamento italo-svizzero del Progetto.

Nel secondo caso, centrato sulla generazione collettiva di contenuti in una sorta di apprendimento collaborativo, in cui viene richiesto un elevato coinvolgimento dei partecipanti, si tratterà invece di focalizzarsi su **cinque aspetti fondamentali**:

- **il filo logico e la sequenza di azioni** che si vorrebbero dipanare per arrivare alla conclusione desiderata dell'incontro: il canovaccio delle "cose da fare" e delle diverse opzioni a seconda della risposta dei partecipanti commisurato a variabili come il numero dei componenti il gruppo, la difficoltà dei compiti da svolgere, le competenze disponibili, il tempo programmato;
- **gli strumenti digitali** che si vorrebbero utilizzare per facilitare il lavoro di gruppo e l'intensità degli interscambi tra i partecipanti ai fini dell'obiettivo posto, per valorizzare appieno le specificità del mezzo tecnico e per raggiungere il grado di efficacia che difficilmente si potrebbe conseguire in una riunione in presenza;
- **la predisposizione di alternative** nel caso non infrequente in cui intervenissero inconvenienti di natura tecnica a ostacolare la conversazione, come l'impossibilità per qualche membro del team di condividere documenti o di accedere agli applicativi di supporto preparati per alimentare la collaborazione e ottimizzare i tempi di lavoro sincrono;
- **le regole di comportamento**, le netiquette, che verranno proposte ai partecipanti: in anticipo se si tratta di un incontro pubblico aperto, assieme all'invito e al programma dell'incontro; durante la sessione di lavoro se si tratta di un incontro chiuso a inviti;
- **la definizione di ruoli** e compiti tra gli organizzatori dell'incontro, soprattutto se vanno condivisi tra diversi attori coinvolti nell'iniziativa.

Ad esempio, se all'inizio di un percorso di governance territoriale si volessero coinvolgere gli stakeholder di uno specifico settore, come la cultura o il turismo, per consultarli sulla loro percezione dei principali punti di attrattività locale e sui fattori che ostacolano la loro piena valorizzazione, si potrebbe pensare ad un riunione a distanza che preveda di utilizzare degli appositi *tool* (come una lavagna digitale e una app per votare descritte nel cap. 4) per consentire a tutti di esprimere il proprio punto di vista e per poter giungere a qualche conclusione sulle costanti emerse e quindi sulla scelta delle priorità di intervento. Si potrebbe pertanto pensare, se il numero lo consente, a una traccia di svolgimento della riunione che partisse da:

- una rapida presentazione dei partecipanti (che apporranno in video nome, cognome e ente di appartenenza),
- seguita da una focalizzazione attraverso poche slide delle motivazioni e ricadute dell'incontro, del tema che si vuole affrontare e del perimetro del contributo richiesti ai partecipanti,
- raccogliendo eventuali dubbi o richieste di chiarimenti prima di passare alla consultazione dei presenti utilizzando una dashboard già predisposta in cui possano scrivere e apporre i post-it con il proprio punto di vista in un tempo sufficiente per

- poter aggiungere e modificare i propri elaborati anche prendendo visione di quanto sostenuto dagli altri componenti del gruppo,
- il facilitatore dovrebbe quindi raccogliere in grappoli i post-it sulla base della affinità delle opinioni espresse e evidenziare i temi maggiormente condivisi,
 - per sollecitare interventi di spiegazione di elaborati poco chiari o che si prestassero a interpretazioni ambivalenti,
 - fino ad arrivare ad una rapida votazione dei temi più ricorrenti per metterli, se necessario, in ordine di priorità e avviare le fasi successive per il processo partecipato.

Se si fosse in presenza, solitamente ci si baserebbe sul classico giro di tavolo: ipotizzando trenta interlocutori che parlino per tre-quattro minuti ciascuno, le due ore sarebbero tutte saturate dai loro interventi senza possibilità di giungere a delle conclusioni comuni e anche se si utilizzassero dei post-it “fisici” al posto degli interventi verbali, non si avrebbe la possibilità dal proprio posto di leggere quanto scritto dagli altri, né di percepire punti di vicinanza e distanza tra di essi, né di poter improvvisare una votazione se non con difficoltà e con il rischio che i partecipanti non abbiano potuto prendere visione di tutti gli elementi emersi.

Muovendosi su una piattaforma conversazionale è importante prestare attenzione, da parte dei conduttori, che tutti i presenti virtuali si possano esprimere e che tutti i punti di vista vengano analizzati ed apprezzati nel momento della sintesi. È difficile cogliere dal video se i partecipanti si sentano a proprio agio o meno nello svolgimento dell’attività richiesta; per questo è utile prevedere ex ante dei momenti di verifica che si possono esplicitare anche in domande aperte sul grado di interesse per il lavoro che si sta facendo o sulla difficoltà nell’esprimere coi mezzi proposti un punto di vista articolato.

L’attenzione va posta anche agli inconvenienti di natura tecnica che possono intervenire, come ad esempio l’impossibilità per qualcuno di collegarsi all’applicativo proposto per la raccolta di opinioni, predisponendo la possibilità di ovviare alla difficoltà scrivendo il proprio pensiero via social o email al conduttore che apporrà il post-it sulla lavagna a nome del partecipante.

Inoltre l’utilizzo di una piattaforma digitale consente di prevedere, in fase di preparazione, anche il **coinvolgimento in modalità asincrona** di altri stakeholder impossibilitati a partecipare all’incontro consentendo loro di esprimere il proprio punto di vista sulla lavagna virtuale o la propria preferenza attraverso l’apposita *application*, se si fosse già giunti a questo punto, sui temi emersi come più rilevanti per i membri del gruppo.

In questa fase progettuale è importante perciò anche stabilire se ci sarà un follow up dell’incontro per predisporre gli strumenti necessari, ad esempio, per poter continuare il lavoro da remoto in vista di un successivo incontro.

È importante anche contestualizzare la riunione che si sta preparando nel processo più ampio di governance territoriale:

- se l’incontro a distanza fosse stato preceduto da un incontro in presenza in cui gli interlocutori avessero potuto conoscersi e interiorizzare il senso del lavoro proposto,

- si potrebbe dare meno peso agli aspetti relazionali e concentrarsi sulla performatività del *web meeting*;
- se si prevedesse un successivo incontro in presenza si potrebbe rimandare a quel momento la verifica degli aspetti di natura relazionale relativi a eventuali dissensi, disagi, ostacoli al coinvolgimento attivo, eventuali conflittualità: tutti elementi che non si possono affrontare efficacemente in una seduta davanti al computer.

Per facilitare il lavoro digitale con gli attori esterni al proprio ente un accorgimento molto utile consiste nel **prevedere la co-conduzione dell'incontro da parte di due persone**: la prima terrà le fila del dialogo e gestirà le diverse fasi di lavoro previste, fungendo anche da moderatore tra i partecipanti (a meno che non venga nominata a questo scopo una terza persona tra quanti sono collegati); la seconda deve preoccuparsi del setting e del funzionamento della piattaforma, prestando attenzione ai comportamenti dei partecipanti. Ad esempio, deve spegnere il microfono delle persone che l'hanno lasciato aperto convogliando nella riunione fastidiosi rumori di fondo oppure di coloro che parlano con altri o rispondono al telefono mentre sono collegati; inoltre deve stare attento a chi ha alzato la mano per intervenire se il coordinatore non se ne accorge perché sta parlando o sta seguendo con la dovuta concentrazione il filo degli argomenti; la stessa cosa vale per i messaggi in *chat*, ai quali risponderà direttamente o li segnalerà al collega che conduce se è necessario che lui o altri partecipanti rispondano a una domanda, a una critica o a un contributo sui temi affrontati; si deve preoccupare inoltre, nel caso in cui sia prevista una stanza d'attesa, di ammettere le persone che si affacciano in ritardo sulla piattaforma; inoltre dovrà assistere un invitato che comunica attraverso email, canali social o telefono che non riesce a collegarsi; dovrà ancora scorrere le immagini della *gallery* per cogliere i deboli messaggi non verbali che possono fornire un feedback sul grado di attenzione, di coinvolgimento nella riunione, di consenso sui temi affrontati; dovrà attivare i collegamenti ad eventuali app esterne alla piattaforma e garantirne la funzionalità durante l'uso che se ne farà.

Questo ruolo molto delicato: richiede sia padronanza tecnica della piattaforma utilizzata e di tutte le sue funzionalità, sia sensibilità sociale e orientamento alla relazione; e può essere ricoperto da un collega del conduttore o anche da un rappresentante di uno dei partner coinvolti nell'attività comune, soprattutto se si tratta di un Ente del terzo settore per cui vale l'approccio dell'"amministrazione condivisa"⁴⁵. L'attenzione agli stakeholder e il supporto alle loro esigenze o difficoltà è infatti un elemento qualificante della capacità di e-governance.

⁴⁵ Cfr. a proposito di questa nuova logica e modalità di interazione tra Pubblica Amministrazione e Terzo Settore l'articolo di Luigi Bobba, *Verso l'amministrazione condivisa*, nell'e-book prodotto nell'ambito del progetto GovernaTI-Va ed edito da Ancilab, *Esperienze di partenariato pubblico privato e di finanza innovativa. Un confronto tra Italia e Svizzera*, a cura di Manuela Barreca, Tobio Gianella e Carlo Penati, <https://www.ancilab.it/progetto-governati-va-esperienze-di-partenariato-pubblico-privato-e-di-finanza-innovativa/>.

- c) L'**organizzazione del setting** consiste, conseguentemente alle opzioni assunte nelle attività di pianificazione e progettazione dell'incontro, nella scelta e nella impostazione delle funzionalità che si prevede di utilizzare.

Se si sta organizzando un **convegno di studi** è possibile consentire ai partecipanti soltanto di assistere alla riunione senza poter apparire in video e senza poter intervenire direttamente. I conduttori possono decidere infatti di disabilitare video e microfono del pubblico e eventualmente consentire di intervenire ponendo domande o esponendo dei propri commenti esclusivamente attraverso la chat.

Molto diversa è la predisposizione del setting digitale nel caso in cui si tratti di un **gruppo di lavoro multi-attore** che debba svolgere da remoto un'attività coinvolgente di co-design di un nuovo servizio oppure di co-progettazione di una iniziativa o di una linea di intervento: in questo caso è opportuno sfruttare la massima apertura e collaborazione consentita dalla piattaforma disponibile o prescelta, attivando tutte le funzionalità che possono favorire l'interazione tra i partecipanti (chat, condivisione dello schermo, alzata di mano e altre "reazioni", lavagna...), prevedendo anche l'uso di applicativi esterni ad essa ai quali i componenti del gruppo potranno collegarsi nel corso della riunione, in base alla sequenza di attività progettata, per collaborare nell'espletamento dei compiti previsti.

Si può prevedere anche la suddivisione dei partecipanti in sottogruppi, predisponendo le stanze virtuali necessarie, col vantaggio di potere dimensionare la composizione dei sottogruppi e di variarla in sessioni di lavoro successive. Ogni piattaforma è dotata infatti della funzione "stanze per sottogruppi di lavoro".

La gestione efficace di un setting complesso richiede, come si è già accennato, che si preveda l'impiego di due persone a supporto dello svolgimento dell'incontro con i ruoli sopra delineati.

Rientrano inoltre nella sottofase di organizzazione del setting, anche le scelte relative:

- al **luogo fisico** da cui effettuare il collegamento, scegliendo e prenotando, se possibile, un ufficio o una sala riunioni silenziosi, dotati delle attrezzature tecnologiche necessarie, in cui non si debba essere disturbati per tutta la durata del collegamento;
- allo **sfondo visibile** agli altri partecipanti, tenendo conto che si tratta di stakeholder che possono farsi un'opinione della credibilità nostra e del nostro ente anche dagli elementi e dagli arredi che ci circondano;
- al **grado di illuminazione** dell'ambiente da cui opereremo, con la preferenza in genere di poter essere chiaramente visibili, senza ombre, da
- all'**abbigliamento** che può essere più adatto per rappresentare adeguatamente il nostro ente sulla base della finalità delle riunioni, della tipologia di stakeholder, del grado di familiarità con i partecipanti
- alla **postura**, data dalla vicinanza o distanza dal webcam e dalla opzione di proporci frontalmente alla giusta altezza rispetto allo schermo.

Una prova di come appariamo sullo schermo prima dell'accesso dei partecipanti alla riunione è sempre opportuna, non solo per essere sicuri di presentarsi nel modo più conforme al

contesto, ma anche per rafforzare la fiducia in se stessi sentendosi a proprio agio di fronte agli altri.

- d) La **predisposizione di strumenti di supporto** consiste, nel caso in cui sia previsto l'utilizzo di applicativi complementari alla piattaforma, nel preparare tutto ciò che è necessario per lo svolgimento fluido dell'incontro. È difficile infatti, come si è già detto, improvvisare sul canale digitale di *web meeting*, dove ci si può muovere in confini operativi e in un setting ben definito: **i gradi di flessibilità nel modificare l'andamento della riunioni sono fortemente ridotti rispetto a quanto siamo abituati a fare in un riunione in presenza.**

Il cap. 4 apre un ventaglio di possibili strumenti di supporto che possono favorire la collaborazione tra i partecipanti in ambito digitale rendendo più coinvolgente e produttiva la riunione a distanza.

Se si è progettato l'uso di una lavagna virtuale per favorire la raccolta di punti di vista o l'espressione di nuove idee, occorre impostare il compito previsto, predisponendo gli argomenti su cui sollecitare gli interventi dei partecipanti o le domande a cui si vuole ottenere risposta. Analogamente è utile predisporre i *format* necessari, personalizzandoli prima della riunione, per effettuare on line una *SWOT analysis* oppure per disegnare assieme un diagramma di flusso di processo o per costruire delle mappe concettuali. Occorre anche preparare le domande che eventualmente si intendono porre agli invitati prima dell'incontro, inviando il link alla app prescelta, per focalizzare il lavoro di gruppo su un pre-lavorato che possa facilitare l'avvio della riunione.

- e) La **predisposizione dei materiali da inviare in via preventiva ai partecipanti** consiste nella stessa operazione preparatoria di un incontro in presenza. È comunque utile ricordare che se si tratta di documentazione formale è opportuno inviarla in formato pdf per evitare che possa essere modificata prima dell'incontro; se è invece un materiale work in progress per il quale i destinatari sono sollecitati a inviare osservazioni e proposte di modifica occorre utilizzare un formato ed una modalità che consente di apporre note e commenti identificandone l'estensore. Il materiale può essere inviato in allegato alla email di convocazione della riunione oppure può essere raggiunto dai destinatari attraverso un apposito link all'archivio in cui è depositato, soprattutto se di grandi dimensioni (ad esempio una videoregistrazione).
- f) L'**elaborazione del programma** può consistere in un sintetico ordine del giorno nel caso di un gruppo continuativo, esattamente come si farebbe per gli incontri in presenza, oppure in un documento più articolato e dettagliato (con l'ordine degli interventi e dei relatori previsti) nel caso di una riunione pubblica aperta a chiunque voglia partecipare, per la quale il programma costituisce uno strumento di promozione dell'iniziativa e di attrattività nei confronti del bacino di utenti potenziali.

Nell'elaborazione del programma si dovrebbe tener conto in ogni caso degli obiettivi che si vogliono perseguire con la riunione, dei componenti del gruppo che affluiranno nello spazio virtuale, alla sequenza delle attività previste e dei tempi ipotizzabili per ciascuna di esse, della necessità che i partecipanti possano prepararsi in anticipo e dei ruoli che dovranno svolgere organizzatori e convenuti e, se l'incontro è stato preceduto da altri appuntamenti, del livello di motivazione e di competenza dei partecipanti.

- g) La **convocazione dell'incontro** avviene solitamente con l'invio di una e-mail ai potenziali partecipanti, se si tratta di un gruppo di stakeholder dalla composizione pre-definita (ad esempio un tavolo permanente o un gruppo di progetto a cui si partecipa solo a inviti) oppure ad una mailing list allargata. In questo secondo caso può essere utile chiedere ai partner di estendere l'invito ai propri contatti. In genere si fa ricorso a questa procedura: invio della email di preavviso della riunione con l'ordine del giorno alcune settimane prima della data stabilita perché gli invitati possano salvare la data in agenda; richiamo sempre via email uno-due giorni prima con il rinvio del link per il collegamento. In qualche caso, se è stato costituito un gruppo su una chat (solitamente WhatsApp) può essere utile rimandare il link della piattaforma a cui collegarsi il giorno prima o il giorno stesso della riunione anche attraverso questo canale complementare per facilitare la ricerca della "porta di ingresso" alla sede virtuale. Riceviamo in genere diversi inviti a incontri da remoto nell'arco della settimana e può capitare di non ricordare, se non lo si è archiviato correttamente, quando e da chi è stato inviato. Per evitare ai membri del gruppo un'affannosa ricerca del link o l'invio all'organizzatore di richieste dell'ultimo minuto o a riunione già iniziata è pertanto una buona prassi, e una forma di attenzione verso cittadini e stakeholder, il *recall* via e-mail o attraverso i social a ridosso della riunione.

È possibile chiedere conferma della partecipazione (particolarmente utile o necessaria nel caso di riunioni pubbliche aperte, come convegni di studio, riunioni informative, attività formative per sapere in anticipo e condividere con i relatori le informazioni sul numero e sulle caratteristiche dei partecipanti) oppure rilevare al momento dell'inizio dell'incontro presenze e assenze.

Nel caso in cui siano previsti dei relatori formali, bisogna invitarli ad affacciarsi sulla piattaforma almeno quindici minuti prima dell'inizio del collegamento per provare la funzione di condivisione dello schermo se hanno preparato slide, testi scritti, video, link a siti... (nel caso dei video ricordarsi che la funzione di condivisione dell'audio può non essere automatica su alcune piattaforme e quindi richiede che l'amministratore autorizzi espressamente questa funzione dal menù o dalle impostazioni).

Nel caso sia prevista l'iscrizione e la registrazione dei partecipanti all'incontro, come avviene solitamente per i webinar, è utile indicare, nella lettera di invito anche i requisiti hardware e software eventualmente necessari per il collegamento ed anche da quali dispositivi ci si potrà collegare. Ci sono piattaforme che richiedono infatti di scaricare un apposito applicativo su personal computer o smartphone prima di collegarsi ed è quindi utile poterlo fare per tempo, mentre altre piattaforme consentono un collegamento diretto cliccando o digitando il link inviato dall'organizzatore.

È necessario indicare anche se ai partecipanti è richiesto di esaminare del materiale e/o di rispondere a delle domande prima dell'inizio della riunione e in questo secondo caso occorre

inviare uno specifico link allo strumento prescelto per la raccolta delle opinioni e qual è il termine temporale per postare le proprie risposte.

Può essere utile ai fini dell'efficacia dell'incontro anticipare eventuali regole di comportamento sulla piattaforma richieste o suggerite per la partecipazione, con riferimento alle netiquette descritte nel cap. 3.

Infine bisogna ricordarsi di indicare nella email di invito un indirizzo email e un recapito telefonico a cui poter mandare messaggi (anche sulla chat dello smartphone) per ovviare a inconvenienti dell'ultimo momento.

5.2.2 La fase di svolgimento

La fase di svolgimento della riunione on line si articola a sua volta in alcune attività specifiche:

- a) accesso alla piattaforma
- b) avvio della riunione
- c) conduzione della riunione
- d) condivisione dei materiali
- e) presidio delle relazioni
- f) utilizzo degli strumenti di supporto
- g) raccolta di feedback
- h) conclusione dell'incontro.

Vediamo, in dettaglio, gli elementi distintivi delle riunioni on line in questa macro-fase.

- a) L'**accesso alla piattaforma** è la porta di ingresso all'incontro: può essere diretto oppure indiretto, con un filtro iniziale che può essere impostato nel momento in cui si pianifica la riunione. La predisposizione del filtro costituito dalla stanza d'attesa è indispensabile se si tratta di una riunione aperta in cui gli organizzatori e i relatori devono prima aggiustare gli ultimi aspetti logistico-organizzativi (come provare la condivisione delle slide o la proiezione di un video) e definire gli ultimi accordi sulla gestione del meeting oppure di una riunione chiusa in cui è opportuno che tutti i partecipanti entrino nello stesso momento. Se è stata programmata la stanza d'attesa è possibile verificare quanti e quali persone si sono collegate prima di ammetterle nello spazio comune. Nel caso di un gruppo di lavoro multi-attore collaudato l'accesso alla piattaforma è solitamente diretto, senza tempi di attesa. In entrambe le situazioni gli organizzatori dell'incontro devono sempre lasciare aperti canali paralleli come le email, lo smartphone, i social per dialogare in maniera immediata con relatori o partecipanti che possano avere un problema di natura tecnica o difficoltà di connessione.

È sempre meglio aprire il collegamento circa quindici minuti prima dell'inizio della riunione:

- nel primo caso serve per mettere a punto gli ultimi accorgimenti e ovviare anche ad inconvenienti tecnici non infrequenti: relatori che non riescono a condividere lo schermo oppure che non trovano il link d'accesso o che per problemi di connessione

con riescono a far funzionare l'audio o il video o addirittura che non riescono a collegarsi con il computer (il conduttore della riunione, meglio se coadiuvato da un co-conduttore, deve essere pronto con tutte le possibili soluzioni alternative per garantire la partecipazione nelle migliori condizioni a tutti gli inviati, soprattutto se devono svolgere un ruolo attivo); l'esperienza consiglia nel caso di relatori che non padroneggiano il mezzo digitale di fare un test anche qualche giorno prima della data fissata per l'incontro

INCONVENIENTE	POSSIBILE SOLUZIONE
Non riesce a condividere slide o video	Farseli mandare via email in maniera che al momento opportuno possa dividerli il conduttore
Non riesce a trovare il link per collegarsi	Copiarlo dall'apposito box della piattaforma che contiene le informazioni della riunione e mandarlo via email o via chat telefonica
Difficoltà di connessione con audio o video	Suggerire di verificare l'attivazione dal proprio schermo oppure di uscire e rientrare dalla piattaforma
Impossibilità di collegarsi con il computer	Suggerire di collegarsi, se possibile, con lo smartphone

- o nel secondo caso, come già evidenziato nel cap. 3, può essere utile per consentire ai partecipanti di disporre di un breve momento informale in cui scambiarsi apertamente saluti e informazioni, e in cui possa costituirsi, attraverso questi intrecci interpersonali, un clima di attesa positiva e di disponibilità alla collaborazione reciproca prima dell'avvio formale dell'incontro: i conduttori possono, a questo scopo, facilitare l'interazione interpellando espressamente uno o più degli intervenuti; questo spazio informale iniziale serve anche per cogliere in anticipo il clima della riunione e gli atteggiamenti prevalenti tra i partecipanti ad essa.

È cura dei partecipanti verificare prima dell'inizio della riunione se si dispone del link per collegarsi (può capitare, come già accennato, che non sia stato archiviato o che ci si dimentichi da quale indirizzo email l'abbiamo ricevuto), dandosi un lasso di tempo congruo per poter eventualmente richiedere agli organizzatori di rimandarlo.

- b) L'**avvio della riunione on line** prevede alcune operazioni abituali anche nelle riunioni in presenza, come l'esplicitazione degli obiettivi dell'incontro e il programma dei lavori, e altre specifiche delle piattaforme come:
- o la **registrazione della riunione**, per la quale può essere richiesta una autorizzazione formale preventiva se le riprese coinvolgono anche i partecipanti: in genere si comunica all'avvio dell'incontro che verrà registrato e, quando a operare è un team di progetto o di coordinamento, i membri del gruppo possono decidere di volta in volta se sia il caso o meno di registrare la seduta;

- **l'esplicitazione di regole di comportamento**, le netiquette, da rispettare per la specifica tipologia di incontro: se si tratta di una riunione pubblica aperta, come un webinar o un corso di formazione, solitamente le indicazioni riguardano la necessità di chiudere i microfoni se non si sta parlando, di alzare la mano per chiedere di intervenire, di utilizzare la chat per commenti e domande e per interloquire con gli altri partecipanti oppure per segnalare qualsiasi richiesta agli organizzatori (ricordandosi di scegliere tra messaggio visibile a tutti i presenti o soltanto al destinatario prescelto), di tenere spento il video (oppure il contrario) e di accenderlo quando si ha avuto la parola, di scrivere il proprio nominativo per esteso indicando anche l'ente di appartenenza; se si tratta di una riunione riservata continuativa tra persone che hanno familiarità tra di loro, si possono concordare anche altri comportamenti ammessi, come la possibilità di rifocillarsi mentre si lavora (spegnendo momentaneamente il video oppure no) o di alzarsi e muoversi mentre si ascoltano gli altri.

In alcune riunioni, come nel caso di tavoli istituzionali permanenti, nella sottofase di avvio **si verificano anche le presenze**: l'organizzatore può farlo semplicemente osservando le persone che compaiono nella *gallery* della piattaforma oppure nell'elenco dei partecipanti. In ogni caso le piattaforme registrano e rendono quindi tracciabile l'orario di ingresso e di uscita dalla riunione virtuale dei singoli partecipanti. Per quanto riguarda gli incontri formativi è il report automatico della piattaforma a certificare quindi la presenza il tempo di permanenza dei convenuti.

- c) La sottofase di **conduzione della riunione** si concentra, relativamente ai contenuti di lavoro, sulla attuazione di quanto progettato nella fase di preparazione. Si tratta di seguire il canovaccio previsto e la sequenza di attività programmate rispettando i tempi e tenendo il focus della riunione sui risultati da conseguire. Anche qui si tratta di distinguere tra un'attività di erogazione di contenuti pre-definiti, come nelle riunioni di informazione, di studio e in parte anche di formazione, e un'attività che richiede una forte attivazione dei partecipanti, come nelle riunioni di ideazione, di co-programmazione e di co-progettazione dove i contenuti devono emergere dai contributi individuali e dalla collaborazione tra attori e persone coinvolte.

A questo proposito si può sfruttare la possibilità di **suddividere i partecipanti**, creando delle stanze per i sottogruppi. Le piattaforme dispongono anche di una funzione timer per dare il tempo dedicato al lavoro separato con la possibilità di interrompere il contatto e rimandare tutti in automatico in plenaria alla scadenza. Questa "costrizione" favorisce l'essenzialità e la pertinenza degli interventi, il rispetto dello spazio degli altri partecipanti ed elimina elementi di disturbo e di distrazione oltre alla dispersione di tempo per recarsi fisicamente in una auletta e per poi tornare in aula. Ogni stanza può essere dotata di una lavagna per favorire la partecipazione di tutti i presenti o per consentire al conduttore di sintetizzare in maniera trasparente gli elementi che emergono dagli interventi dei membri del sottogruppo. Per migliorare l'integrazione tra i convenuti e l'efficacia del lavoro comune c'è la possibilità, in una sessione di lavoro di un paio d'ore, di coinvolgere i partecipanti in più momenti di

lavoro in stanze separate, anche con una composizione diversa di volta in volta dei sottogruppi, per favorire, ad esempio, la conoscenza tra più persone e ridurre l'inconveniente del formarsi di sottogruppi pre-costituiti ovviando alla difficoltà di organizzare, in ambiente fisico, gruppi composti ogni volta in maniera diversa.

Per una conduzione fluida, efficace, professionale è utile adottare modalità di *public speaking* e attenersi alle logiche specifiche della comunicazione digitale esaminate nel paragrafo 2.6.

- d) La possibilità della **condivisione dei materiali di lavoro** o di altra documentazione è uno degli aspetti che differenziano nettamente le riunioni in presenza da quelle a distanza, a vantaggio di queste ultime. Quando si tratta di lavorare assieme su testi, sull'analisi di dati o di calcoli o su schemi e tabelle complesse è molto più comodo per i partecipanti lavorare da remoto avendo davanti ciascuno il proprio dispositivo: la visione è sicuramente migliore di quando non si possa fare con un videoproiettore in una sala riunioni, oltretutto senza limiti nel numero dei partecipanti che possono operare simultaneamente. È esperienza comune la possibilità, sulle piattaforme, di poter vedere bene anche le slide dense di contenuti che in una riunione in presenza, a meno di non essere nelle prime file, si vedrebbero con molta fatica e non si vedrebbero per niente (il che suggerisce le modalità di preparazione delle slide può cambiare in base all'impostazione, fisica o digitale, della riunione).

Un aspetto apparentemente secondario, ma non irrilevante di cui tener conto, dal momento che in video possiamo osservare da vicino e per un tempo anche lungo dei materiali di lavoro, è l'impostazione grafica e la scelta dei colori per rendere fluida e gradevole l'osservazione attenta di quanto predisposto.

Inoltre in una riunione a distanza è possibile anche lavorare assieme e modificare in tempo reale documenti e altro materiale, anche con il supporto di apposite app, condividendo l'esito dell'attività con i partecipanti.

- e) L'**utilizzo degli strumenti di supporto** è la peculiarità più interessante degli incontri da remoto su piattaforma: gli applicativi complementari alle piattaforme consentono forme di collaborazione con gli stakeholder che non si possono in genere attivare nelle riunioni in presenza. Rappresentano pertanto una dimensione a sé, specifica della e-governance, in grado di rendere più efficace e coinvolgente la partecipazioni di cittadini e stakeholder.

Nel cap. 4 sono stati riportati i riferimenti utili per l'utilizzo di strumenti digitali di supporto in grado di accompagnare diverse tipologie di riunione aumentandone l'efficienza (ottenere migliori risultati con meno investimenti di tempo e di energie) e l'efficacia (il grado di raggiungimento dei risultati attesi).

- f) Il **presidio delle relazioni** è un'attività costante in tutta la fase di svolgimento della riunione. Proprio per le difficoltà di interazione, sulle piattaforme digitali, con e tra i partecipanti, bisogna prestare particolare attenzione ai "segnali deboli" rimandati dallo schermo (espressioni del viso, tono della voce, movimenti corporei...). Qui il lavoro di co-conduzione si rivela particolarmente efficace, perché mentre il conduttore dell'incontro è attento ai

contenuti e alla sequenza delle attività programmate, il collega può cogliere, per quanto consentito dal mezzo, le dinamiche relazionali ed emotive osservando quello che avviene nel gruppo dei partecipanti, passando in rassegna a più riprese i riquadri della galleria e raccogliendo segnalazioni e interventi inseriti nella chat.

Se i partecipanti inseriscono in chat domande o commenti è buona prassi prima di rispondere leggere ad alta voce il testo postato, ringraziare il proponente e esprimere il proprio punto di vista in maniera aperta. In caso di sollecitazioni improprie, non pertinenti o anche offensive si possono ignorare, scrivendo in chat soltanto a chi le ha postate una prima risposta, o rimandando a un successivo colloquio riservato la loro trattazione.

Nel caso in cui insorgessero conflitti tra i partecipanti si rimanda al paragrafo 2.6 del capitolo dedicato alla comunicazione digitale.

- g) La **raccolta dei feedback** dei partecipanti è un'articolazione specifica del presidio delle relazioni nel corso di un meeting on line. Per superare la barriera dello schermo e delle costrizioni imposte dalla piattaforma alle relazioni interpersonali può essere utile infatti sollecitare, nel corso o al termine della riunione, i feedback dei partecipanti, sia sui contenuti su cui si sta lavorando che sugli aspetti emotivi. A questo proposito si può operare con una domanda diretta rivolta a tutti i presenti oppure con la richiesta di esprimere in una apposita app il proprio stato d'animo ad un certo punto della riunione. Questo accorgimento può essere adottato, condividendone senso e scopo, in un team multi-attore continuativo, dove il grado di fiducia reciproca e di cooperazione è in genere elevato, ma è poco adatto se attorno al tavolo virtuale siedono rappresentanti di enti, istituzioni, associazioni in incontro formale e istituzionale in cui ciascuno è tenuto a giocare il proprio ruolo sociale che può richiedere anche prudenza e riservatezza nell'esprimere opinioni o giudizi.
- h) La sottofase di **conclusione dell'incontro** a distanza può fruire del vantaggio, per i partecipanti, rispetto agli incontri in presenza, di poter disporre al termine della riunione, se il lavoro impostato era finalizzato a produrre un risultato concreto, di materiale già "pronto" elaborato e condiviso tra tutti i presenti. Oltre a tirare le fila di quanto fatto nel corso della riunione, ribadire i punti qualificanti esaminati e sintetizzare i risultati raggiunti, è il momento di mettere a fuoco, se non si tratta di un incontro fine a se stesso, i successivi passi operativi, concordando eventualmente le attività da svolgere, con i supporti digitali e in forma asincrona, nella fase di follow up, e i compiti, se stabiliti, dei singoli componenti il gruppo di lavoro.

5.2.3 La fase di follow up

La fase di follow up va a sua volta ben organizzata, sfruttando le potenzialità delle piattaforme digitali, perché spesso è decisiva per consolidare i risultati della riunione e dare la necessaria continuità alle attività svolte.

Dopo il termine dell'incontro virtuale sono ipotizzabili pertanto le seguenti sottofasi:

- a) *debriefing* dell'incontro

- b) gestione degli atti amministrativi
- c) elaborazione del verbale
- d) invio dei materiali
- e) fruizione asincrona
- f) proposta di attività.

Analizziamole, anche in questo caso, nei loro aspetti salienti.

- a) Il **debriefing** serve solitamente ad analizzare l'andamento e gli esiti dell'incontro appena effettuato e a trarne eventuali conseguenze in merito agli sviluppi futuri delle attività. L'organizzatore o il conduttore della riunione può chiedere (la cosa potrebbe essere programmata in anticipo) ai partner di fermarsi sulla piattaforma per confrontarsi, dopo che tutti i partecipanti avranno chiuso il collegamento, sugli elementi di rilievo emersi. Le piattaforme consentono infatti, se lo si ritiene utile, di poter espletare questa attività immediatamente, "a caldo". Altrimenti si rimanderà ad una successiva *call* di coordinamento.
- b) La **gestione degli atti amministrativi** si basa sulle funzioni di reportistica delle piattaforme, che consentono di disporre degli elementi necessari per certificare lo svolgimento della riunione, per verificare le presenze, per rilasciare, se necessario, le attestazioni di partecipazione e, se richiesto dalla tipologia di riunioni (come ad esempio per la rendicontazione di un corso Ecm), la certificazione della partecipazione. Le specifiche funzioni previste dalle piattaforme di conversazione seguono procedure diverse e non sempre intuitive e quindi è necessario, data la delicatezza e l'importanza di queste attività amministrative, impraticarsi prima di organizzare gli incontri a distanza. È anche necessario fare la verifica del salvataggio della registrazione dell'incontro, che la piattaforma dovrebbe effettuare in automatico, e predisporre l'archiviazione del file nel *repository* dedicato al progetto o all'iniziativa (utilizzando in genere un sistema di archiviazione *cloud* oppure un data base dell'ente di appartenenza).
- c) L'**elaborazione del verbale** di fine riunione, non è necessario di solito nel caso di riunioni pubbliche aperte come convegni, webinar formativi o informativi, ma è certamente indispensabile nel caso di coinvolgimento di attori esterni in percorsi, ad esempio, di consultazione, di co-programmazione o di co-progettazione. Un vantaggio delle riunioni a distanza è dato dal fatto che, se l'incontro è stato registrato, non è necessario che il verbale riporti pedissequamente gli interventi dei partecipanti, ma può essere molto più sintetico e fungere da pro-memoria dei temi trattati, delle decisioni prese e delle azioni da mettere in atto prima dell'incontro successivo.
- d) L'**invio dei materiali** utilizzati durante lo svolgimento della riunione potrebbe già avvenire in tempo reale nella sottofase di conclusione, appostando nella chat i *file* da condividere, operazione consentita solo dalle piattaforme. Se non fossero subito disponibili potrebbero seguire, come per le riunioni in presenza, i canali abituali dell'invio via email, come allegato

o attraverso un link che rimanda a un archivio virtuale. Importante è anche inviare il link per accedere alla registrazione dell'incontro, soprattutto per chi non ha potuto partecipare alla riunione, indicando eventualmente i punti salienti e il relativo minutaggio su cui concentrare l'attenzione (per evitare che, spaventato dalla durata della videoregistrazioni, qualcuno si perda dei passaggi importanti in vista dei prossimi incontri o in merito a proprie responsabilità gestionali e operative.

- e) La possibilità di una **fruizione asincrona** delle riunioni svolte è data soltanto dalle piattaforme. In questa sottofase si tratta di sollecitare chi non ha partecipato a utilizzare la registrazione dell'incontro per aggiornarsi e ad accedere eventualmente sulla dashboard utilizzata nel corso della seduta (o su qualsiasi altro strumento adottato) per esprimere il proprio punto di vista sui temi trattati apponendo i propri post.it oppure semplicemente esaminando lo stato di avanzamento del lavoro comune. Anche chi ha partecipato alla riunione può continuare, se previsto, ad aggiungere le proprie elaborazioni sui supporti digitali già utilizzati. Se è stato lanciato un sondaggio o effettuata una valutazione durante la riunione, anche chi non ha partecipato può esprimere, se previsto dall'organizzatore, il proprio parere a distanza di tempo, nei termini di validità dello strumento. La fruizione asincrona costituisce una sorta di prolungamento della riunione on line enfatizzando uno degli aspetti caratteristici del mondo digitale: la possibilità di operare in qualsiasi momento e da qualsiasi luogo.
- f) La **proposta di attività** da svolgere a distanza in vista della riunione successiva può consistere in azioni tipiche, e appena richiamate, della fruizione asincrona, continuando in forma individuale il lavoro affrontato collettivamente in sincrono. Può essere predisposto a questo scopo un nuovo tool di supporto in cui esprimere un parere, depositare le proprie riflessioni su uno specifico argomento, espletare un compito specifico collettivo o individuale.

Tutti gli elementi fin qui analizzati, che vogliono soltanto fornire un canovaccio di riferimento per chi si trova a gestire riunioni a distanza con interlocutori esterni al proprio ente di appartenenza; suggeriscono anche di rivedere, alla luce delle opportunità date dal ricorso alle piattaforme di conversazione e di collaborazione, le modalità con cui vengono organizzate e svolte le riunioni in presenza. Un percorso ibrido, in cui si alternino i due canali di governance territoriale, richiede infatti di ripensare e migliorare non soltanto i web meeting, ma anche gli incontri fisici per trarre, dalla loro sinergia, il maggior vantaggio possibile in termini di coinvolgimento e partecipazione degli stakeholder.

Un punto ovvio di attenzione, ma sempre utile da richiamare, è dato infine dall'applicazione e dal rispetto, in tutte le fasi della gestione delle riunioni a distanza, delle regole consolidate della privacy e della riservatezza nel caso in cui si trattassero dati sensibili con interlocutori esterni all'ente pubblico.

6. Glossario

Questa sezione delle Linee guida contiene la definizione sintetica di alcuni dei termini utilizzati nei capitoli precedenti. Va intesa anch'essa come un contenitore dinamico, da arricchire e modificare nel tempo.

Account

In ambiente digitale con questo termine si indica la porta di accesso a un provider o a un applicativo (come i tool digitali di supporto alla collaborazione), attraverso la registrazione dei propri dati anagrafici (e di eventuali altre informazioni richieste dal sistema). Nel linguaggio di internet si usa l'espressione "aprire un account" (account è traducibile in termini generici come "conto" o "conto bancario") per poter fruire, iscrivendosi, del collegamento a un servizio digitale. L'account corrisponde al nostro profilo e ci consente di operare nell'ambiente desiderato.

Asincronia

È la possibilità di operare sul web in un tempo diverso, non in simultanea, da quello in cui si è svolta una riunione, accedendo alla registrazione dell'incontro, ai materiali di lavoro predisposti, agli strumenti di collaborazione utilizzati in presenza e partecipando di fatto "in differita" ai lavori di gruppo. Può essere considerato un sinonimo di *offline*.

Bannare

Si tratta di un'azione rivolta ad escludere dai canali social un utente che non rispetta le regole prefissate di comportamento, la *netiquette*, ad opera dell'amministratore della comunità virtuale oppure attraverso meccanismi automatici dell'applicativo utilizzato. Il termine deriva dall'inglese *to ban*, che significa "bandire".

Bias

Si tratta di un pregiudizio o meglio di una condotta inconsapevole e non intenzionale (una "scorciatoia") che ci porta a comprendere, interpretare, agire sulla base di una propria percezione che non corrisponde alla realtà dei fatti, anche attraverso meccanismi di difesa (che sono per loro natura inconsci) e di proiezione (cioè di attribuzione a persone o a fatti di aspetti della propria personalità che non ci piacciono o che non sono da noi accettati).

Big Data

Con questo termine si fa riferimento a “giacimenti” di dati quantitativamente imponenti (“grandi dati” appunto) che, se opportunamente estratti, analizzati e rielaborati, possono consentire di disporre di conoscenze approfondite e attendibili su fenomeni complessi. Costituiscono la materia prima dell’economia basata sul dato, che utilizza cioè i dati, spesso “rubati” ai cittadini inconsapevoli, per generare prodotti e servizi proposti sul mercato, ma anche la base per disporre di conoscenze necessarie per migliorare le politiche e gli interventi pubblici.

Board

La traduzione italiana è “lavagna”. Si tratta infatti di uno spazio bianco o pre-strutturato in cui poter operare on line anche in modalità asincrona per inserire testi, disegni, fotografie in forma individuale o collaborativa con altri partecipanti. È lo strumento base di alcuni applicativi e tool di supporto alla collaborazione e può essere disponibile anche sulle piattaforme di conversazione.

Brainstorming

In italiano si può tradurre come “tempesta di cervelli”, e comprende una molteplicità di metodi, tecniche e strumenti per sollecitare, attraverso il confronto di gruppo, la creatività dei partecipanti, per sviluppare nuove idee sui temi affrontati, per trovare soluzioni a problemi complessi.

Browser

Il Browser, abbreviazione di Web Browser, è un programma software che consente di navigare in internet accedendo ai siti e ad altri programmi telematici.

Cinestetico (linguaggio)

Con questo termine si fa riferimento ai movimenti del corpo, alla gestualità, alle posture che assumiamo nel corso di un rapporto interpersonale con uno o più interlocutori, che possono rilevare attraverso di essi le emozioni che proviamo e che esprimiamo, anche inconsapevolmente, con un linguaggio non verbale.

Cloud

La *cloud (nuvola) computing* è un sistema di erogazione di servizi informatici attraverso internet. La “nuvola” fa riferimento metaforicamente alla possibilità di accedere a dati o ad applicativi che non risiedono in un server dell’organizzazione, ma che vengono forniti da un fornitore esterno, che

consente di collegarsi in qualsiasi luogo e in qualsiasi momento. Il cloud computing è alla base della *digital transformation*.

Dashboard

Si tratta di un cruscotto che sintetizza informazioni e dati in un unico punto, sulla base di algoritmi predefiniti, per offrire una visione d'insieme di fenomeni come l'andamento di un processo o il grado di conseguimento di un obiettivo, utilizzando in genere delle rappresentazioni grafiche che a colpo d'occhio consentono di cogliere se l'andamento degli indicatori prescelti è positivo o negativo, rimandando a set di dati più analitici la disamina delle cause di tale andamento.

Digital transformation

La «digital transformation» è un processo di ripensamento e di trasformazione, in base alle funzionalità e dalle potenzialità del digitale, delle tradizionali logiche di funzionamento delle organizzazioni e di interazione con l'ambiente esterno che pervade tutti gli aspetti della vita collettiva. Ha alla propria base il concetto di apertura e di connessione in qualsiasi momento e in qualsiasi luogo tra tutti (persone e cose) verso tutti.

Disruption

Con questo termine, che può essere tradotto come scompiglio, frattura, rivoluzione si intende in genere un cambiamento drastico e imprevisto che modifica le regole del gioco e le condizioni dei mercati o la vita delle organizzazioni. *Disruptive* è ad esempio la condizione per cui la più grande azienda di ospitalità al mondo non possiede neanche una camera (Airbnb) e la più diffusa società di trasporto privato (Uber) non possieda neanche un'automobile.

Governance pubblica o Public Governance

La governance pubblica è, in senso stretto e proprio, la modalità con cui si organizzano gli interessi in gioco in un'azione pubblica, e quindi l'insieme dei metodi e degli strumenti con cui gli attori istituzionali e sociali, pubblici e privati, singoli e associati, vengono coinvolti e possono partecipare attivamente al conseguimento degli effetti attesi per la comunità amministrata.

Governance territoriale

Si riferisce all'organizzazione della partecipazione di attori locali, da cui il termine territoriale, alla attuazione di politiche pubbliche e al conseguimento di interessi generali per la comunità amministrata. Si differenzia da "governance istituzionale o interistituzionale" che riguarda esclusivamente la regolazione della collaborazione tra enti pubblici. La governance territoriale può

comprendere anche la governance istituzionale se alla coalizione multi-attore formata per conseguire un beneficio collettivo partecipano più enti locali e amministrazioni pubbliche.

Hater

È l'“odiatore” intenzionale e organizzato che agisce sul web, in particolare attraverso i *social*, per insultare, calunniare, screditare persone vissute come avversari di cui demolire l'immagine pubblica. Solitamente utilizza *fake news*, notizie false, per rendere più convincenti le proprie posizioni. La funzione di *hater* talvolta consiste nell'avviare una conversazione in maniera aggressiva, inventando fatti inesistenti, al solo scopo di suscitare reazioni rabbiose e incrementare in questo modo la frequenza di lettura di una notizia o il numero dei click su una piattaforma. In una riunione a distanza potrebbe intervenire provocando i relatori e diffondendo informazioni false.

Host

È l'ospite (colui che ospita) della piattaforma, che noi traduciamo con organizzatore o amministratore. In forza del suo ruolo ha la facoltà di programmare gli incontri e di aprire e chiudere le sedute oltre a utilizzare in via esclusiva altre funzionalità (come la possibilità di registrare l'incontro o anche, in qualche caso, di allontanare un partecipante chiudendo il suo collegamento) disponibili sulle piattaforme digitali.

Internet of Things

L'“internet delle cose”, così si può tradurre il termine inglese, consiste nella possibilità di mettere in rete, attraverso sensori ed altri dispositivi di rilevazione e comunicazione, oggetti che diventano in questo modo “intelligenti”, cioè in grado di rilevare informazioni utili, e “interconnessi”, cioè capaci di trasmettere in modo automatico, o attraverso specifiche sollecitazioni, i dati e le informazioni raccolte.

Log

Riferito alle piattaforme di conversazione è il registro delle presenze, in cui automaticamente vengono tracciati gli accessi e gli abbandoni dei partecipanti alla riunione on line, consentendo al termine dell'incontro di disporre di un report dettagliato che evidenzia, nominativo per nominativo, la data e gli orari in cui è stata attiva la connessione.

Meeting

Meeting significa genericamente, in ambito aziendale, riunione, incontro, convegno che può avere natura operativa, formativa, culturale, manageriale. Se l'incontro si svolge via internet viene solitamente definito *webmeeting*.

Open innovation

Per *Open Innovation* (innovazione aperta) si intende l'insieme delle azioni finalizzate ad accelerare e rafforzare l'orientamento all'innovazione digitale di un'organizzazione aprendo a soggetti esterni (clienti, fornitori, partner, concorrenti...) la possibilità di collaborare direttamente alla trasformazione dei propri processi e servizi o cooperando con attori esterni attraverso la condivisione di conoscenze, esperienze, progetti in una logica di apprendimento cooperativo.

Prosemica

La prosemica si riferisce alla disposizione nello spazio e alla distanza fisica tra persone che si relazionano in un contesto comunicativo. L'atto di avvicinarsi o di allontanarsi dal proprio interlocutore (e nella comunicazione digitale, dallo schermo) può trasmettere un messaggio non verbale, il cui significato richiede uno sforzo di interpretazione.

Q&A

È l'acronimo di *Question* (domanda) e *Answer* (risposta) e fa riferimento ad uno specifico incontro, fisico o virtuale, in cui un interlocutore esperto o un responsabile di un settore aziendale rispondono in forma sintetica agli interrogativi posti dai partecipanti.

Repository

Si può tradurre in italiano come "deposito" o "ripostiglio" ed è un contenitore di dati, costruito con specifiche architetture informatiche, che consente di accumulare in un unico punto la fonte delle informazioni e delle conoscenze necessarie per la gestione di un'organizzazione, a cui le persone autorizzate possono attingere attraverso appositi software.

Setting digitale

Si fa in genere riferimento, con questo termine, all'assetto virtuale, vale a dire la disposizione degli spazi e le modalità organizzative, con cui si svolge una riunione a distanza. Riguarda anche il modo in cui predisponiamo lo spazio attorno e dietro di noi che viene ripreso dalla videocamera del proprio dispositivo durante un incontro on line.

Spamming

Con questo termine si intende l'invio di messaggi non richiesti, e in genere non desiderati dal ricevente, a un indirizzo email. I messaggi possono essere di natura commerciale o di altra natura e possono essere innocui oppure contenere dei virus pericolosi per il nostro computer. I software antivirus possono bloccare automaticamente una parte più o meno consistente dei messaggi "spazzatura" e collocarli nella posta indesiderata.

Stakeholder

Con questo termine si fa riferimento a qualsiasi soggetto, singolo o aggregato, che sia "portatore di interessi", ossia interpreti e rappresentanti aspettative e bisogni di settori della comunità, economici, culturali, sociali, religiosi. In chiave di governance territoriale le pubbliche amministrazioni cercano di attrarre, aggregare e ingaggiare gli stakeholder che possono concorrere all'attuazione delle proprie politiche (*stakeholder engagement*) e di organizzarli e orientarli verso la generazione di valore pubblico (*stakeholder management*), mitigando interessi contrastanti e privilegiando l'interesse generale dei cittadini.

Survey

Il termine inglese è traducibile in italiano con "sondaggio" ed è usato in senso estensivo per indicare le attività di ricerca in ambito sociale come indagini e rilevazioni attraverso questionario o intervista. Il sondaggio può anche essere effettuato on line, accedendo ad un questionario compilabile su web.

SWOT analysis

L'analisi SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) è uno strumento utilizzato nella fase di pianificazione di un progetto, per comprendere e "pesare" le forze in gioco, attraverso l'individuazione delle minacce (Threats) e opportunità (Opportunities) che possono influire sul fenomeno esaminato e dei punti di forza (Strengths) e di debolezza (Weaknesses) che lo caratterizzano,

Task

La traduzione più diffusa di questo termine inglese è "compito" e viene utilizzato per indicare l'area di azione di cui è responsabile una persona che ha ricevuto un incarico specifico nella propria organizzazione.

Template

Questo termine inglese può essere tradotto come “modello”, “schema”, “forma” e indica in genere una tipologia di impostazione di un testo. In campo informatico può indicare la struttura base di un documento, come pure l’impianto tipo di una pagina web o un ventaglio di opzioni tra cui scegliere quella più adatta per i propri scopi.

Tool collaborativi

Con questo termine indichiamo le web app (applicativi a cui si può accedere collegandosi al web, via internet) che si possono utilizzare durante le riunioni a distanza per facilitare la collaborazione tra i partecipanti, nella formulazione di idee, nella condivisione di contenuti, nella presa di decisione, nella pianificazione delle attività e via dicendo. Rappresentano una serie di strumenti (le cui funzioni base possono essere fruite gratuitamente) necessaria per dare un valore aggiunto di efficacia ed efficienza operativa agli incontri di remoto.

User experience

L’“esperienza dell’utente” (rappresentata spesso con la sigla UX) è l’insieme delle interazioni fisiche ed emotive tra un cliente e un prodotto/servizio, sia nella fase di costruzione di una aspettativa nei suoi confronti, sia nelle modalità di acquisto e di fruizione, sia nella percezione, positiva o negativa, che si può ricavare dopo averlo usato. Le organizzazioni di servizio, in cui rientrano i punti di erogazione della pubblica amministrazione, cercano oggi di disegnare la propria offerta attorno all’esperienza d’uso dei propri clienti.

Videoblogging

Si tratta di una forma di comunicazione sulla rete internet che utilizza i video per trasmettere i propri contenuti. Costituisce una evoluzione del *blog* (contrazione di *web-log*, che può essere tradotto come diario in rete), un sito in cui venivano inseriti fundamentalmente testi e foto. Il videoblog sostituisce o aggiunge ai contenuti testuali del *blog* tradizionale, una comunicazione basata sui video.

Webinar

Un webinar è un incontro di natura formativa, informativa o conversazionale, che si svolge via internet attraverso una apposita piattaforma digitale che consente ai partecipanti che si collegano da remoto di interagire con i conduttori e gli altri partecipanti. Il termine deriva dalla contrazione di *web* e *seminar* e può essere tradotto come “seminario in rete”.

Whiteboard

È una lavagna bianca virtuale, quindi senza alcuna struttura predefinita, su cui ciascun partecipante può scrivere (in genere tramite post-it), e quindi condividere con i presenti, le opinioni e le idee sugli argomenti che vengono affrontati. La lavagna può essere disponibile sulle piattaforme di conversazione e, in genere con funzionalità più ampie, su applicativi (*Tool collaborativi*) a cui si può accedere anche gratuitamente.

Word cloud

La “nube di parole”, così possiamo tradurre in italiano, è un software che consente di estrarre da un testo o da un sito internet i termini o i concetti più frequentemente usati e di rappresentarli come una nuvola in cui compaiono in grandezza decrescente dal più utilizzato a quello meno citato. In questo modo si possono individuare a prima vista le parole o i temi che sono più ricorrenti nel contesto analizzato.

Workflow

Il termine inglese può essere tradotto come “flusso di lavoro” e si riferisce alla descrizione dei processi operativi di un’organizzazione ponendo e rappresentando graficamente in sequenza le attività e i task che li compongono.

Workshop

Il termine inglese, che unisce *work* (lavoro) e *shop* (bottega), indica propriamente, in ambito aziendale, un laboratorio per l’analisi di un argomento o la soluzione di un problema, ma viene utilizzato genericamente anche per indicare riunioni operative e convegni di studio e approfondimento.