

Dalla comunicazione all'interazione col servizio

Lo user engagement nella comunicazione dei servizi pubblici

Stefano Maffei Politecnico di Milano, Dipartimento di Design
stefano.maffei@polimi.it

Martina Carraro Politecnico di Milano, Dipartimento di Design
martina.carraro@polimi.it

All'interno di un contesto pubblico soggetto a tensioni innovative in ambito politico, sociale, economico e tecnologico, l'articolo descrive il *servizio pubblico* come prevalente espressione dei processi di comunicazione e interazione tra pubblica amministrazione e cittadini, e il progetto di comunicazione come modello d'azione-interazione degli *assemblaggi sociotecnici* dei servizi e dei loro *sistemi relazionali*. Il contributo identifica nell'intera offerta di servizio la vera forma di comunicazione pubblica contemporanea materializzata all'interno di infrastrutture analogiche e/o digitali. La figura del designer di comunicazione abbraccia quindi un nuovo spettro di competenze che lo meticciano con la figura del *designer dei servizi*.

Servizi pubblici, Modelli di Interazione, Digitalizzazione, Public sector innovation, Nuove competenze

Within a public context subject to innovative political, social, economic and technological tensions, the article describes the public service as the main expression of communication and interaction processes between public administration and citizens, and the communication project as the action-interaction model of the sociotechnical assemblages of services and their relational systems. The contribution identifies the whole service offering as the actual form of contemporary public communication materialized within analogic and/or digital infrastructures. Finally, the communication designer embraces a new spectrum of competences that relates to the service designer.

Public services, Interactions, Digitalisation, Public sector innovation, New competences

La comunicazione e la trasformazione delle relazioni tra pubblico e cittadinanza

Possiamo descrivere il progetto di comunicazione pubblica contemporaneo, rilevandone il carattere sistemico ed eterogeneo, identificando il *servizio* come forma assolutamente prevalente nei processi d'interazione e comunicazione tra istituzioni e cittadini. Questo approccio attribuisce al design della comunicazione un compito e un sistema di competenze, teorico e professionale, che vanno oltre il progetto di artefatti visivi, ed interessa nuovi *assemblaggi sociotecnici* costituiti di informazioni, conoscenza ed esperienze, che descrivono un complesso sistema di relazioni di ascolto, comprensione e azione.

Le strategie e i modelli di comunicazione implementati dalle amministrazioni pubbliche per informare e ingaggiare i cittadini hanno vissuto, e continuano a vivere, profonde trasformazioni. La natura dei messaggi e delle informazioni veicolate, il linguaggio e le tecnologie adottate, si sono consolidate in artefatti comunicativo-visuali (Frascara, 1988) che, a seconda di diversi contesti storici e politici, hanno rappresentato (e continuano parzialmente a rappresentare) lo spazio di incontro tra l'istituzione pubblica e il cittadino. La storia della comunicazione pubblica istituzionale ha inizio con le innovazioni nelle tecniche di stampa, che hanno sempre più reso possibile l'adozione di nuove forme di comunicazione visiva e modelli creativi del linguaggio grafico per veicolare messaggi di tipo istituzionale. Ne è esempio significativo il *manifesto* che, per la sua efficacia comunicativa e la *capacità di orientare le masse* (Cicalò, Menchetelli, 2018) è stato utilizzato ampiamente, soprattutto a partire dal periodo fascista, per la trasmissione controllata di informazioni e la costruzione del consenso [fig. 01]. Questa tradizione è travasata nella comunicazione pubblica a fini propagandistici della prima storia politica repubblicana del secondo dopoguerra [figg. 02-03]. Dai primi anni Settanta il manifesto stesso diventa poi il primo passo per ripensare e sovvertire le logiche comunicative unidirezionali dei processi comunicativi riflessivi tra pubblica amministrazione e cittadino. È il tempo della *controcultura*, le cui le pratiche politiche e civili alternative provano a sovvertire la rigidità della struttura rappresentativa tradizionale, e si esprimono con fatti nuovi di *attivismo* e la nascita di nuove forme di *public engagement*.

Nel mondo della comunicazione questo coincide con la nascita di un nuovo movimento e pratica professionale, che conosciamo come *comunicazione o grafica di pubblica utilità* "volta a consolidare la consapevolezza del ruolo sociale dell'individuo e del suo rapporto con le istituzioni"



(ibid, p. 47). È in questa area della comunicazione che si sperimentano nuovi modelli creativi, attraverso un linguaggio che si meticcias con forme e pratiche retoriche della comunicazione pubblicitaria e incrocia il tema della crescita della consapevolezza civile e culturale.

Nel frattempo la nascita di una questione di *controbilanciamento* nei privilegi di accesso all'informazione e alla conoscenza della sempre più complessa e articolata macchina pubblica dell'amministrazione e dei servizi ha acuito l'esigenza delle pubbliche amministrazioni di "costruire un'immagine di credibilità e di affidabilità soprattutto nell'area di erogazione dei servizi" (Faccioli, 2002). Questa necessità definisce l'ambito in cui è possibile osservare le maggiori trasformazioni che interessano i modelli di comunicazione pubblica. È infatti dagli inizi degli anni Settanta che la trasformazione del modello di *welfare state* – proseguita sino all'attuale crisi e *riduzione minima* della sua estensione – e il progressivo decentramento dell'autorità pubblica nazionale verso le forme di governo locale hanno innescato un processo di cambiamento dei tradizionali modelli comunicativi.

Alla comunicazione di pubblica utilità in Italia vengono quindi attribuite funzioni politiche e sociali, nel momento in cui avvicina l'autorità locale ai cittadini attraverso strategie informative chiare e trasparenti rispetto a servizi e iniziative di interesse pubblico. Un altro è quindi l'oggetto del progetto della comunicazione: il *servizio*, o meglio l'intera offerta pubblica e privata di attività, esperienze e performance interattive, che occupano stabilmente i modelli di interazione sociale individuale e pubblica, nonché la nostra vita economica. È in questo contesto che il design comincia a farsi carico di un ruolo istituzionale all'interno della scena pubblica, dedicandosi al progetto di nuovi modelli comunicativi-interattivi che ripensano il sistema di erogazione e fruizione dei servizi. In questo contesto, il design della comunicazione per il *welfare* offre una prima teorizzazione di un nuovo approccio progettuale che guarda al progetto di comunicazione come responsabile di trasformazioni sistemiche (Bucchetti, 2019). In questi termini la comunicazione di pubblica utilità diventa una vera e propria "strategia di continua riorganizzazione delle relazioni" (Rolando, 2004, p. 13) con l'obiettivo di favorire dinamiche orizzontali che ridefiniscono la qualità della democrazia (ibid.).

Il servizio come abilitatore di percorsi d'innovazione pubblica

Nuove strategie comunicative corrispondono quindi a più importanti trasformazioni sistemiche che interessano la scena pubblica e l'ecosistema di flussi e relazioni che genera. Le istituzioni pubbliche fanno infatti parte di in un ampio e complesso sistema sociale, dinamico e in evoluzione (Colander, Kupers, 2016), che, più recentemente, ha inevitabilmente portato ad una revisione sistematica dell'intero apparato pubblico dal punto di vista relazionale e di servizio. Con l'espressione *public sector innovation* si evoca infatti un tipo di innovazione che interessa le dinamiche pubbliche economiche e relazionali nel momento in cui generano trasformazioni a livello di sistema di *policy* e di servizi, attraverso l'adozione di modelli organizzativi orizzontali (Ansell, Torfing, 2016) che aprono a *nuove forme di interazione volte alla collaborazione e al progetto*. E se l'innovazione, rispetto alle dinamiche di mercato, è l'ingrediente fondamentale per una strategia di crescita economica, nel settore pubblico diventa l'inevitabile risposta alla pressante necessità di recuperare la fiducia nelle istituzioni, di far fronte ai bisogni della società e di riformare il sistema di servizi (ibid.).

A queste tensioni innovative si aggiungono *nuovi scenari di innovazione digitale* che, attraverso la configurazione

di un apparato digitale pervasivo e capillare, introducono un totale ripensamento del sistema di servizi pubblici e dei modelli relazionali tra cittadino e pubblica amministrazione, dando vita a nuove occasioni di *public encounter* (Lindgren et al., 2019) e nuove possibilità di interazione con il servizio. Se, dal punto di vista applicativo, la digitalizzazione dei servizi ha in un primo momento prodotto semplici operazioni di *branding* e traduzioni computazionali degli elementi analogici che compongono il servizio, l'utilizzo di nuovi canali digitali ha poi permesso di trasformare le logiche comunicative del servizio stesso, le sue dinamiche ingaggio, accesso e utilizzo. Inoltre, le tecnologie emergenti (i.e. *data mining*, *machine learning*...) costituiscono un potente mezzo d'azione sulla complessità che, nell'ambito dei servizi, offre alle istituzioni pubbliche la possibilità di costruire nuove offerte di servizio quanto più integrate e di rendere dati, informazioni e conoscenza disponibili in tempo reale ed ovunque. In un più ampio scenario di sistema infatti, questo coincide con un percorso evolutivo e di *servitizzazione* della



02
Manifesto del
PSI alle elezioni
italiane del 1948

02



pubblica amministrazione, in cui la creazione di valore è affidata prevalentemente ad un sistema integrato di piattaforme digitali (Parker et al., 2016).

Questo ha generato le circostanze per instaurare meccanismi comunicativi bidirezionali e *peer-to-peer* che sovvertono le forme di comunicazione *top-down* aprendo a nuove possibilità per la democrazia rappresentativa. In uno scenario di democrazia digitale (De Blasio, 2014; Simon et al., 2017) infatti, le *piattaforme digitali* hanno dato vita ad una nuova generazione di servizi che amplia lo spettro di possibilità di partecipazione, abbattendo limiti di spazio e di tempo che spesso diventano ostacolo per occasioni di dialogo, consultazione, voto e progettazione partecipata.

Queste esperienze di interazione prevalentemente bilaterale meritano un'analisi che va oltre gli intenti di questo contributo poiché fanno parte di un complesso sistema di progetto di politiche pubbliche che si manifestano attraverso nuove occasioni di *co-progettazione di policy e servizi* (Boyle, Harris, 2009). L'obiettivo di questo contributo è

invece quello di descrivere i momenti in cui questa bidirezionalità si manifesta prevalentemente in qualità di offerta di servizio e nuove forme di comunicazione complesse.

Comunicare il servizio

Baule (2017) identifica in tre elementi principali la specificità del progetto di comunicazione. La sua *dimensione performativa*, che si manifesta nella natura dell'artefatto comunicativo e rappresenta il modo in cui l'oggetto della comunicazione viene poi percepito ed esperito. *L'accesso*, come elemento progettuale, che determina il tipo di interazione con il contenuto, instaurando una dimensione dialogica e partecipativa. E, lo *spatial turn*, cioè la stretta connessione che il progetto di comunicazione instaura con il contesto in cui si manifesta.

Intendendo il servizio come una forma estensiva di comunicazione che rende espliciti un proprio linguaggio, un apparato funzionale e una propria dimensione semantica, è interessante osservare come questi elementi vengano comunicati rispetto al contesto sociale in cui sono inseriti. Sul piano teorico e progettuale infatti, la natura intangibile dei servizi ha focalizzato parte della ricerca accademica e professionale, nell'ambito del *service design* e del *design management*, sulle pratiche di visualizzazione del servizio (Diana et al., 2009; Segelström, 2009; Segelström, Holmlid, 2009). Questo ha avviato una discussione che ha manifestato in prevalenza l'esigenza di adottare strumenti condivisi e condivisibili in un processo progettuale partecipato. È importante quindi, all'interno di questo contributo, descrivere come l'intero sistema servizio venga comunicato ai suoi destinatari e come questo diventi la rappresentazione di una complessa configurazione di relazioni.

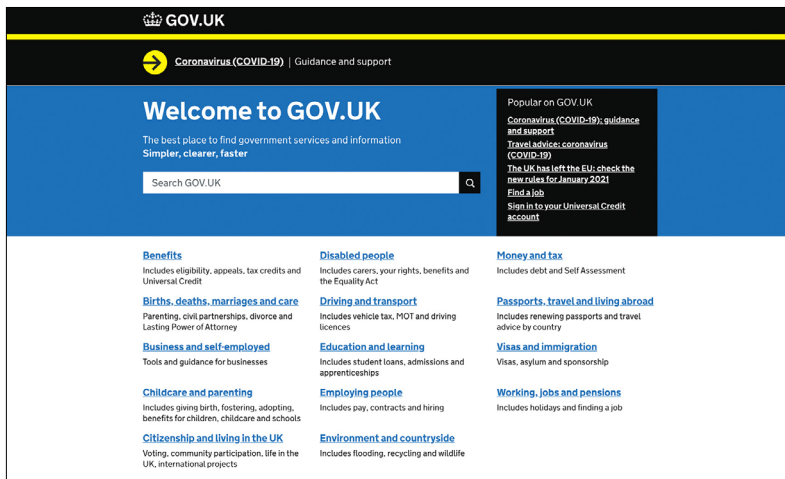
Il servizio è infatti il mezzo attraverso il quale le istituzioni si relazionano al cittadino attraverso tre momenti. *L'ingaggio*, ovvero il momento in cui il cittadino entra in contatto con il servizio. *L'accesso*, ovvero quando, per la prima volta, il cittadino usa il servizio. E l'esperienza utente, o *user experience*, ovvero l'utilizzo vero e proprio del servizio.

Il progetto di comunicazione, attraverso l'adozione di diversi canali e strumenti, rende più o meno espliciti e tangibili questi tre momenti ed è interessante osservare secondo quali modalità la dimensione performativa, l'accesso al servizio e la sua relazione con il contesto vengano espresse attraverso diversi codici visivi.



04

04
Centro per l'avviamento celere
della corrispondenza. Poste Italiane,
Roma, 1961. Foto postenews.it



05

Governo analogico e digitale: come le istituzioni comunicano l'offerta di servizio

Pensiamo ad una forma di governo analogico, quando l'erogazione dei servizi connessi al sistema di *welfare* era ancora strettamente legata ai luoghi e ai contesti territoriali. In questo caso l'interazione tra le istituzioni e il cittadino era intrattenuta prevalentemente attraverso una dimensione materiale e tangibile. L'ingaggio degli utenti-cittadini passava attraverso gli artefatti stampati come giornali, riviste, manifesti, o i canali multimediali come televisione e radio, che si servivano di un linguaggio spesso pubblicitario ri-adattato ai fini sociali. L'accesso e l'uso del servizio, se pensiamo ad un semplice servizio postale, era soggetto al contatto con diretto con l'istituzione, attraverso gli uffici di rappresentanza o telefonicamente [fig. 04].

All'interno di un paradigma di *governo digitale*, o *e-government*, un contesto altamente digitalizzato e connesso, comunicare il servizio significa invece tradurre le sue componenti immateriali servendosi di una *infrastruttura a sua volta immateriale*. L'identità visiva di un servizio, in questo senso, è utile a renderlo riconoscibile e ad esplicitare le sue funzioni collocandolo all'interno di un sistema relazionale in ampia parte digitalizzato. È in questo scenario che si inseriscono esperienze come quella del governo inglese, che, nel 2012 con il progetto *Gov.uk*, ha intrapreso un processo di riforma del sistema di servizi. Attraverso un approccio *cloud-first*, *Gov.uk* ha prevalentemente re-immaginato le modalità di accesso ai servizi, attraverso lo sviluppo di un'unica piattaforma

05

Portale di accesso ai servizi *Gov.uk*.
Fonte *gov.uk*

digitale nazionale che intendeva divenire il principale punto di accesso (*one stop shop*) per tutto il sistema di servizi pubblici [fig. 05]. Dal punto di vista dell'esperienza utente, il progetto ha lavorato prevalentemente sulla riconoscibilità del sistema pubblico attraverso lo sviluppo di una immagine coordinata, e sulla digitalizzazione, quindi ottimizzazione e velocizzazione, di alcuni dei processi di interazione tra chi eroga il servizio e i suoi destinatari. Questo esempio si concentra su un modello di interazione multicanale ed una strategia di comunicazione transmediale (Quaggiotto, 2017), che immagina un sistema di erogazione dei servizi ridondante, ancora verosimilmente connesso ai luoghi fisici. Questo si ricollega, da una parte, alla natura stessa dei servizi offerti (si pensi, per esempio, ai servizi educativi o sanitari in cui la *performance* funzionale è fondamentale per la fruizione del servizio stesso), dall'altra, questa ridondanza afferisce ad un principio di inclusività che rende il servizio accessibile ad un più ampio spettro di utenti. Anche i *social media* come Facebook, Twitter e Instagram diventano, in un'ottica di governo digitale, uno strumento che, trovando risposta ad una più grande necessità di trasparenza e *accountability*, trasformano le modalità di ingaggio e migliorano, in un certo senso, l'intera offerta di servizi pubblici (Lovari, Valentini, 2020). Di esempio è la gestione dei processi comunicativi durante il periodo della pandemia da Covid in Italia. Le pagine *social* delle maggiori strutture istituzionali, soprattutto quelle responsabili dei servizi sanitari, come il Ministero della Salute o le regioni, sono state utilizzate come canale di comunicazione preferenziale per veicolare informazioni, aggiornamenti e nuove offerte di servizio utilizzando un linguaggio veloce, semplice ed efficace.

Progettare la comunicazione, i servizi, le interazioni

Il servizio diventa quindi la rappresentazione delle necessità comunicative-interattive del sistema pubblico in cui si inserisce, che si manifestano attraverso le diverse modalità di accesso ed erogazione del servizio e del suo più ampio spettro funzionale. In questo senso, il progetto di comunicazione diventa quindi parte di un percorso di trasformazione che "implica un cambiamento del punto di vista, dei modi di entrare in contatto con i servizi, di richiederli, di pensarli e condividerli" (Bucchetti, 2019, p. 134) che non corrisponde semplicemente ad una sua traduzione grafico-visuale-comunicativa. La comunicazione di pubblica utilità deve essere perciò ripensata come *estensione della democrazia*, in una sua versione aggiornata che potremmo definire come 2.0 (Sinni, 2017). Proget-

tare la comunicazione pubblica significherà sempre di più infatti progettare il servizio, immaginando una retorica comunicativa bidirezionale, interattiva, e adottando un approccio alla progettazione sistemico ed inclusivo, con l'obiettivo di dare forma e disciplina alla comunicazione all'interno di uno specifico contesto sociale (Aakhus, Bzdak, 2015), digitalizzato e connesso.

Il carattere complesso e multicanale delle dinamiche relazionali tra pubblica amministrazione e cittadinanza richiede quindi di tracciare un nuovo panorama per il progetto di comunicazione in termini di competenze professionali e applicabilità.

Il nuovo designer della comunicazione deve essere perciò contemporaneamente un *designer dei servizi*.

REFERENCES

- Frascara Jorge, "Graphic Design: Fine Art or Social Science?", *Design Issues* n. 5 (1), **1988**, pp. 18-29.
- Faccioli Franca, "La comunicazione pubblica. Luci e ombre di un'innovazione", *Quaderni di sociologia* n. 30, **2002**, pp. 16-32.
- Rolando Stefano, (a cura di), *La comunicazione di pubblica utilità (vol. 1)*, Milano, FrancoAngeli, **2004**, pp. 528.
- Segelström Fabian, Holmlid Stefan, "Visualization as tools for research: Service designers on visualizations", pp. 1-18, in *NorDes*, **2009**. <https://archive.nordes.org/index.php/n13/article/view/53>
- Segelström Fabian, "Communicating through visualizations: Service designers on visualizing user research", pp. 175-185, in *Conference Proceedings ServDes DeThinking Service; ReThinking Design*, **2009**. <https://servdes.org/pdf/2009/segelstrom.pdf>
- Diana Chiara, Pacenti Elena, Tassi, Roberta, "Visualtiles: Communication tools for (service) design" pp. 65-76, in *Conference Proceedings ServDes DeThinking Service; ReThinking Design*, **2009**. <https://ep.liu.se/ecp/059/006/ecp09059006.pdf>
- Boyle David, Harris Michael, *The challenge of co-production. How equal partnerships between professionals and the public are crucial to improving public services*, London, New Economics Foundation, **2009**, pp. 25.
- De Blasio Emiliana, *Democrazia digitale. Una piccola introduzione*, Roma, LUISS University, **2014**, pp. 129.
- Aakhus Marc, Bzdak Michael, "Stakeholder engagement as communication design practice", *Journal of Public Affairs* n. 15(2), **2015**, pp. 188-200.
- Parker G. Geoffrey, Van Alstyne Marshall W., Choudary Sangeet Paul, *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*, New York, WW Norton & Company, **2016**, pp. 336.
- Colander David, Kupers Roland, *Complexity and the art of public policy: Solving society's problems from the bottom up*, Princeton NJ, Princeton University Press, **2016**, pp. 309.

Ansell Christopher, Torfing Jacob (a cura di), *Handbook on theories of governance*, Cheltenham e Northampton, Edward Elgar Publishing, **2016**, pp. 578.

Sinni Gianni, "Participatory Design for Public Services. Innovation in Public Administration", *The Design Journal* n. 20 (sup1), **2017**, pp. S3368-S3379.

Quaggiotto Marco, "Servizi digitali per il territorio urbano. Progettazione integrata per spazi ibridi", pp. 83-92 in Valeria Bucchetti, *Un'interfaccia per il welfare: Le funzioni sociali del design della comunicazione*, Milano, FrancoAngeli, **2017**, pp. 203.

Simon Julie, Bass Theo, Boelman Victoria, Mulgan Geoff, *Digital democracy: The tools transforming political engagement*, Londra, Nesta, **2017**, pp. 100.

Bucchetti Valeria (a cura di), *Un'interfaccia per il welfare: Le funzioni sociali del design della comunicazione*, Milano, FrancoAngeli, **2017**, pp. 203.

Baule Giovanni, "Comunicare altrimenti. Antidoti per una comunicazione civile", pp. 23-34 in Valeria Bucchetti, *Un'interfaccia per il welfare: Le funzioni sociali del design della comunicazione*, Milano, FrancoAngeli, **2017**, pp. 203.

Cicalò Enrico, Menchetelli Valeria, "Dall'affissione ai visual social media. Immagini per la comunicazione di pubblica utilità in Italia", *XY* n. 3 (6), **2018**, pp. 36-57.

Lindgren Ida, Madsen Christian Østergaard, Hofmann Sasa, Melin Ulf, "Close encounters of the digital kind: A research agenda for the digitalization of public services", *Government Information Quarterly* n. 36 (3), **2019**, pp. 427-436.

Bucchetti Valeria, "Pubblica utilità: nuovi e vecchi compiti del Design della comunicazione", *i+Diseño. Revista científico-académica Internacional De innovación, investigación Y Desarrollo En Diseño* n. 14, **2019**, pp. 133-149.

Lovari Alessandro, Valentini Chiara, "Public sector communication and social media: Opportunities and limits of current policies, activities, and practices", pp. 315-328 in Vilma Luoma-aho, Maria-José Canel, *The Handbook of Public Sector Communication*, Hoboken, John Wiley & Sons, **2020**, pp. 480.