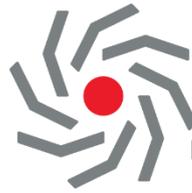




UNIVERSITY OF SALERNO



DEPARTMENT
OF BUSINESS SCIENCE
MANAGEMENT
& INNOVATION SYSTEMS

Dottorato di Ricerca in Management & Information Technology
Curriculum Marketing & Comunicazione / XXXII Ciclo

Tesi di Dottorato di Ricerca

**Il territorio come sistema complesso adattivo:
un modello di interazione tra P.A. e
cittadinanza**

Di

Nicola Capolupo

Relatore

Paola Adinolfi

Coordinatore

Valerio Antonelli

Anno Accademico 2019/2020

**Il territorio come sistema complesso adattivo:
un modello di interazione tra P.A. e
cittadinanza**

Di
Nicola Capolupo

Indice

P. VII Tabelle

P. VIII Immagini

P. X Abstract

Introduzione	12
0.1 Il territorio e la comunicazione	14
0.2 Obiettivi della ricerca	16
0.3 Struttura della tesi	17
Capitolo 1.....	20
Social Media e territori: un approccio sistemico alla comunicazione	
1.1 Gli strumenti comunicativi e il rapporto con i turisti	20
1.2 “ <i>Destination image</i> ”: la percezione dell’identità dei territori.....	24
1.2.1 Il passaggio da territorio a destinazione, un cambiamento sistemico	24
1.2.2 Organizzare il territorio: il ruolo delle “ <i>Destination Management Organizations</i> ” ...	30
1.3 Territori “ <i>smart</i> ”: una visione relazionale	33
Capitolo 2.....	37
La co-produzione di valore tra cittadini, organizzazioni e territorio	
2.1. Luhmann e la teoria dei sistemi sociali	37
2.1.1 Dalla teoria dei sistemi all’organizzazione come sistema sociale.....	37
2.1.2 L’osservazione dell’ambiente per riprodurre l’organizzazione	42
2.1.3 La comunicazione come autopoiesi.....	45
2.2. I territori come <i>CAS</i>	47
2.2.1 Origine e proprietà dei <i>CAS</i>	47
2.2.2 Territori e reti turistiche come <i>CAS</i>	52

2.3. Co-creazione e Co-produzione di valore, una review sistematica della letteratura	57
2.3.1 Co-creazione e co-produzione di valore, una premessa imprescindibile	57
2.3.2 Introduzione alla metodologia della ricerca	58
2.3.3 Risultati della ricerca.....	60
2.3.4 Discussione dei risultati	64
Capitolo 3.....	69
Il territorio come sistema complesso adattivo	
3.1. Introduzione all’approccio metodologico	69
3.1.1 Dalle organizzazioni autopoietiche ai sistemi adattivi	69
3.1.2 Questionario nativi digitali.....	72
3.1.3 Focus Group, sessione I	79
3.1.4 Sentiment Analysis	92
3.1.4.1 Ente parco del Cilento.....	97
3.1.4.2 Comune di Cava de’ Tirreni	106
3.1.4.3 Provincia di Salerno.....	114
3.1.4.4 Ente Idrico Campano	120
3.1.4.5. Comune di Battipaglia	123
3.1.5 Focus Group, sessione II.....	128
Conclusioni	137
4.1. Premesse e considerazioni sulla comunità	137
4.2. Organizzazioni chiuse e CAS: una prospettiva per la lettura dei territori	138
4.3. Metodologie a confronto, i risultati raggiunti	140
4.4. Limiti della ricerca	142
4.5. Sviluppi futuri.....	143
Bibliografia.....	145

Lista delle tabelle

- p. 17 **Tabella 0.1** Processo di Ricerca. Adattamento di Kothari, 2004.
- p. 27 **Tabella 1.2a** Caratteristiche che contribuiscono alla D.I., riformulato da Beerli e Martín, 2004.
- p. 40 **Tabella 2.2.a** Sintesi del lavoro di Luhmann, Sistemi Sociali, riadattamento dell'autore da Seidl e Becker, 2006.
- p. 41 **Tabella 2.2.1** Schema dei sistemi autopoietici, rielaborato da Luhmann, 1986
- p. 46 **Tabella 2.2.3** Elementi che costituiscono la comunicazione, rielaborato da Hendry e Seidl, 2003.
- p. 60 **Tabella 2.3.1** Materiale raccolto e filtrato, suddiviso per parole chiavi e motore di ricerca.
- p. 61 **Tabella 2.3.2** Classificazione delle riviste con maggiore incidenza di pubblicazione.
- p. 64 **Tabella 2.3.3** Pubblicazione delle risorse selezionate su un determinato orizzonte temporale.
- p. 81 **Tabella 3.1.3** Tabella dei profili dei partecipanti alla prima fase del focus group
- p. 98 **Tabella 3.1.4.1a** Divisione per polarità dei post con tag #cilentoturismo.
- p. 99 **Tabella 3.1.4.2a** Divisione per polarità dei post con tag #cilent.
- p. 106 **Tabella 3.1.4.3a** Divisione per polarità dei post con tag #cavadetirreni..
- p. 108 **Tabella 3.1.4.4a** Divisione per polarità dei post con tag cava de tirreni..
- p. 122 **Tabella 3.1.4.5a** Divisione per polarità dei post con Acqua Campania ed Ente Idrico Campano
- p. 127 **Tabella 3.1.4.6a** Divisione per polarità dei post con Ambiente Battipaglia

Lista delle immagini

- p. 23 **Immagine 1.1** Moment of Truth Decision Making, Lecinski, J. 2011
- p. 27 **Immagine 1.2b** Modello concettuale di TDI, Gallarza et. all., 2011.
- p. 56 **Immagine 2.2b** Panarchia del turismo, Farrel e Twining-Ward, 2004
- p. 72 **Immagine 3.1.1** Grafici sulla fascia d'età e sul sesso dei partecipanti al questionario
- p. 73 **Immagine 3.1.2** Grafici sulle risposte dei discenti sul social network Twitter
- p. 74 **Immagine 3.1.3** Grafico dell'utilizzo di altri social network per comunicare con la P.A.
- p. 76 **Immagine 3.1.4** Grafici sull' utilizzo dei social network per la sicurezza e per la promozione turistica del territorio
- p. 77 **Immagine 3.1.5** Grafici sugli scopi dell'utilizzo dei social network.
- p. 94 **Immagine 3.1.4.1b** Modello di comunicazione adattato da Capolupo e Piscopo, 2018
- p. 98 **Immagine 3.1.4.2b** Esempi di polarità positiva, negativa e neutra tag #cilentoturismo
- p. 100 **Immagine 3.1.4.3b** Esempio di polarità positiva, negativa e neutra tag #cilent
- p. 105 **Immagine 3.1.4.4b** Sintesi del report dei trend per #cilent e #cilentoturismo generato da Union Metrics
- p. 107 **Immagine 3.1.4.5b** Esempio di polarità positiva, negativa e neutra tag #cavadetirreni
- p. 109 **Immagine 3.1.4.6b** Esempio di polarità positiva, negativa e neutra tag cava de tirreni
- p. 113 **Immagine 3.1.4.7** Sintesi del report dei trend per #cavadetirreni e Cava de Tirreni generato da Union Metrics
- p. 115 **Immagine 3.1.4.8** Ambiti Identitari della Provincia di Salerno
- p. 117 **Immagine 3.1.4.9** Sintesi del report dei trend per Provincia di Salerno generato da Union Metrics
- p. 118 **Immagine 3.1.4.10** Esempio di polarità positiva, negativa e neutra tag provincia di salerno.
- p. 119 **Immagine 3.1.4.11** Esempio di post riscontrato per l'analisi Provincia di Salerno
- p. 121 **Immagine 3.1.4.12** Sintesi del report dei trend per Ente Idrico Campano e Acqua Campania generato da Union Metrics
- p. 122 **Immagine 3.1.4.13** Esempio di post neutri per Acqua Campania ed Ente Idrico Campano
- p. 124 **Immagine 3.1.4.14** Esempio di post negativo per Ambiente Battipaglia.
- p. 126 **Immagine 3.1.4.15** Sintesi del report dei trend per Ambiente Battipaglia generato da Union Metrics
- p. 127 **Immagine 3.1.4.16** Esempio di post neutri per Ambiente Battipaglia

Abstract

Q

uesto lavoro di ricerca si pone l'obiettivo di leggere ed analizzare i territori in chiave organizzativa, concentrandosi sulle istanze e le sfide che essi, quotidianamente, sono chiamati ad affrontare. In particolare, l'analisi intende focalizzarsi su ciò che rappresenta il paradigma per eccellenza della Teoria dei Sistemi Sociali di Niklas Luhmann, vale a dire la comunicazione: tutti i sistemi sociali sono organizzazioni - macchine decisionali - che elaborano e processano informazioni sempre nuove e diverse, a prescindere dalla propria polarità. Attraverso l'atto comunicativo, ogni organizzazione riproduce le proprie scelte strategiche e/o l'ambiente, all'interno del quale l'organizzazione vive e si riproduce (la società come sistema complesso). L'autopoiesi organizzativa luhmanniana viene, di fatto, garantita dalla capacità dell'organizzazione di comunicare sé stessa all'esterno, ed è proprio in questo senso che la comunicazione assume un ruolo fondamentale per l'organizzazione (e, nel caso specifico, per il territorio e la creazione della sua *Destination Image*). La metodologia di ricerca scelta per analizzare e dimostrare questi fenomeni sarà, pertanto, divisa in più momenti: inizialmente, vedrà la promozione di un questionario agli studenti dell'Università di Salerno, al fine misurare la predisposizione dei target di riferimento all'uso dei social media per finalità di promozione e di segnalazione di problematiche relative al territorio; successivamente, la sperimentazione di un modello comunicativo basato sullo studio della codifica del linguaggio digitale, in partnership con il personale di alcune Pubbliche Amministrazioni campane, tra enti/territori e cittadinanza; infine, l'organizzazione di un focus group diviso in due momenti, per comprendere l'utilità del suddetto modello e di una sua specifica applicazione per ogni ente.

Gli obiettivi della sua costruzione sono, di fatto, orientati all'abbattimento delle barriere comunicative tra P.A. e cittadinanza, e al settaggio di un sistema interattivo dove tutti gli attori possano interagire allo stesso livello e co-produrre valore.

Keywords: Pubblica Amministrazione • Teoria dei Sistemi Sociali •
Comunicazione • Organizzazioni • Co-creazione di valore • Sentiment Analysis •
Sistemi complessi adattivi • Destination Image

Introduzione

La complessità sistemica delle interazioni socio-economiche tra aziende, territori, brand, organizzazioni e consumatori, turisti, clienti e dipendenti sta attraversando un profondo stato di cambiamento di difficile elaborazione, soprattutto oggi. Questo perché col passare del tempo sia i territori che i contesti comunicativi, ovvero i luoghi in cui avviene la comunicazione, sono cambiati, alla pari delle interdipendenze e i rapporti tra gli attori coinvolti nello scambio di comunicazione, una delle pratiche più comuni nella vita di tutti i giorni.

Inizialmente, le organizzazioni elaboravano le proprie strategie comunicative nonché l'esecuzione materiale internamente, "*in-house*" (Miller R., 2002), in quanto la valutazione delle performances dei risultati prodotti era a stretta cura dei responsabili del marketing strategico. Non a caso i processi esecutivi comunicativi erano per lo più standardizzati (comunicati stampa, interviste top-down, indagini di mercato e così via). Al giorno d'oggi, al contrario, è nata l'esigenza di delegare l'interazione sociale con consumatori, clienti e / o sostenitori del marchio ad agenzie creative esterne, che sono principalmente specializzate nel comunicare adottando un approccio dal basso verso l'alto, in cui le persone sono attivamente coinvolte nel processo di comunicazione piuttosto che recitare un ruolo esclusivamente passivo (Wilson C., Irvine KN, 2013).

Nell'ambiente organizzativo questo processo si riflette nel modo in cui l'organizzazione dei manager interagisce dinamicamente con le risorse interne (Welch M., Jackson PR, 2007), ponendo quindi quei passaggi strategici primari fondamentali per "aprire" l'organizzazione (sia pubblica che privata) ai contesti esterni. Secondo Ballantyne e Varey, l'"atto di comunicare" consiste in un'interazione sociale intenzionale e precisamente definita (2006, p. 388). Nell'era dei Social Media (SM d'ora in avanti), la conversazione, la condivisione e la

presenza online su ecosistemi digitali come Instagram, Twitter o Facebook, sono simboli sia di potenziali follower / clienti (Paniagua J., Sapena J, 2014) sia di enti pubblici / dipendenti. Essi esprimono i propri apprezzamenti / critiche attraverso reazioni o "gusti che razionalizzano le azioni osservate di un determinato agente sociale" (Beshears, Choi, Laibson e Madrian, 2008).

L'emergere di questi ecosistemi dinamici digitali genera di fatto la creazione di sottosistemi che, sfruttando la struttura democratica dei S.M. (Kent L.M., 2013), si organizzano in "auto-sistemi". Come suggerisce la letteratura, è possibile definire un sistema auto-organizzato (Robertazzi T. e Sarachik P., 1986) quando gruppi di persone si aggregano in gruppi informali senza subire influenze esterne o gerarchiche (Prehofer C. e Bettstetter C. , 2005), condividendo linguaggi e interessi comuni. Inoltre, la struttura dei S.M. favorisce la creazione di forti legami tra i diversi attori, che sono fondamentali per la diffusione di informazioni differenti, come la diversità strutturale, il numero di argomenti e le dinamiche di comunicazione (Grabowicz P.A. et all., 2012). Tuttavia, è necessario operare una distinzione tra gruppi di persone / utenti attivi e passivi. Secondo Shirky (2011), gli utenti sociali attivi sono alla ricerca attiva di una vasta gamma di argomenti e decidono di interagire digitalmente con quei leader / imprese / organizzazioni che sono strettamente correlati ai propri interessi. Inoltre, sono attori che tendono a comunicare tra loro (Keller M., Halkier B., 2013) soprattutto se condividono regole semantiche e semiotiche informali comuni (nello scenario dei S.M. potrebbe essere, ad esempio, l'uso di una sintassi specifica fatta di hashtag, emoticon e così via). Al contrario, gli utenti che ricevono informazioni dagli altri e scelgono consapevolmente di ignorarle vengono categorizzati come passivi, o almeno questo comportamento può essere considerato come "prova provata" della passività dell'utente (Romero et all., 2011). Pertanto, le dinamiche delle organizzazioni aziendali nella relazione leader / follower non possono più essere analizzate concentrandosi sulla prospettiva del leader, poiché gli scenari in cui interagiscono sono oggetto di continuo cambiamento. Anzitutto, i S.M. sono sottosistemi che consentono l'emergere di peculiarità e comportamenti che, diversamente, non si manifesterebbero per ragioni diverse (soggezione psicologica, timidezza, subordinazione al manager / gestione organizzativa). In secondo luogo, essi sono strumenti comunicativi a bassa frequenza, ovvero offrono un tipo di comunicazione

che tende ad appiattare il pensiero critico a causa del consumo immediato dei flussi informativi, relegando così la figura di follower ad un ruolo che sembra attivo in un primo momento, ma che in fondo non sembra far emergere la piena consapevolezza dell'utente circa le proprie azioni.

0.1 Il territorio e la comunicazione

Il territorio letto in chiave sistemica può essere visto come un articolato insieme di esigenze e strutture da cui hanno origine dinamiche socio / economiche tra individui, organizzazioni, enti pubblici ed istituzioni. La sua stessa formazione avviene attraverso un dinamico processo evolutivo delle suddette relazioni sociali nell'ambito di più ampio sistema di vincoli e regole che governano il territorio. In tal contesto e in tal senso, dunque, si diramano le varie relazioni tra gli attori (Barile et all., 2013), le quali si instaurano in modi differenti, principalmente auto-organizzandosi. Le aree cambiano nel tempo, si trasformano, evolvono. Oggi più che mai, i territori sono soggetti a mutamenti sistemici immediati, che seguono di pari passo le esigenze degli agenti che li vivono / governano (Simone C. et all., 2018).

È proprio nel contesto territoriale che trova riscontro un accentuato scambio comunicativo tra territorio e agenti territoriali (stakeholders, imprese e/o fruitori del territorio stesso). Robusta risulta la partecipazione degli utenti, sui mezzi di comunicazione online, alla vita dei contesti geografici di riferimento, e si basa sul principio di *empowerment sociale* (Constantinides e Fountain, 2008; Kaplan e Haenlein, 2010), concetto che in letteratura trova spiegazione nel principio di condivisione dell'esperienza sociale; principio che offre, a sua volta, indicazioni e strumenti di importanza strategica sia per l'individuo che per il territorio (Siano A. et all., 2012). Infatti, il territorio ed i suoi attori fanno uso di piattaforme IT (sito Web tradizionale, blog e app, S.M.) per trasmettere una vasta gamma di informazioni riguardo la sua fruizione complessiva (Litvin e Hoffman, 2012). È un tipo di interazione non convenzionale, che indubbiamente consente a questi agenti di condividere la propria esperienza dello stesso territorio (Fatanti M.F. e Suyadnya I.W., 2015). Ne consegue, pertanto, la nascita di un nuovo concetto di fruizione territoriale, caratterizzato oltremodo dalla rapidità di diffusione dei flussi informativi (Munar, 2012). Col passare del tempo si è verificato un cambiamento

significativo nel modo in cui gli individui condividono le loro esperienze di una determinata località. Infatti, volendo considerare anche solo il contesto turistico, vi è stato un incremento esponenziale della partecipazione dei viaggiatori alla vita quotidiana di gruppi e comunità online, il cui obiettivo vitale consiste nel raccomandare destinazioni di viaggio sulla base della propria esperienza sociale ed emotiva. I turisti sono principalmente motivati a condividere informazioni di viaggio online, a fornire consigli pratici ai potenziali turisti digitali su servizi, itinerari e attrazioni e ad impedire loro di inciampare nelle cosiddette "*trappole per turisti*", ovvero la scelta di una destinazione di viaggio a causa di specifiche peculiarità che, tuttavia, non trovano riscontro nella realtà (Agrifoglio R., Oppendisano R., 2018). Pertanto, per evitare e/o contenere questi fenomeni, i turisti digitali fanno uso dei S.M. per condividere una serie di contenuti e/o esperienze semantiche e semiotiche che sono (o quantomeno dovrebbero essere) la prova provata dell'esperienza dei territori, utile per il processo decisionale dei viaggiatori. Questo accade, tuttavia, se i livelli comunicativi delle varie parti siano condivisi e orizzontalmente orientati. La letteratura organizzativa classica suggeriva, al contrario, che la maggior parte degli atti comunicativi non solo doveva essere per prassi, ma era più efficacemente orientata ad un approccio top-down (Simpson R.L., 1959, Trombetta e Rogers, 1988). La comunicazione orizzontale, al contrario, è sia relativa al compito interno che a quello esterno informale che avviene tra individui che condividono uno stesso piano di equità sociale nella gerarchia (Bartles J., et all, 2006). È una relazione interattiva interpersonale e socio-emotiva con individui che comunicano allo stesso livello (Postmes et all., 2001) e/o con regole, sintassi, e processi da essi stabiliti. Presuppone, inoltre, alcune condizioni fondamentali che possono essere riassunte nei concetti di '*trust*' e '*commitment*'. Il primo si riferisce all'imprescindibile livello di fiducia che gli agenti comunicanti condividono al fine di generare valore da questa interazione; il secondo è relativo all'impegno personale che ognuno dei partecipanti adotta nei confronti della comunità sociale in cui è inserito, dell'interesse condiviso e, nel caso specifico, del territorio di riferimento. (Foy, 1994; Katz e Kahn, 1972; Meyer e Allen, 1997).

Pertanto, adottando un approccio di analisi complessivo alle diverse peculiarità territoriali, emerge che le suddette istanze possano emergere spontaneamente da un

processo che nasce orizzontalmente, per poi strutturarsi secondo una logica bottom-up, ovvero generare un valore dal basso di cui tutti i soggetti (territori, organizzazioni e cittadini) possano universalmente usufruire nel tempo. Ed è per questo, infatti, che i S.M. fungono, oggi, da agenti facilitatori di questa emersione.

0.2 Obiettivi della ricerca

Le motivazioni di questa interazione tra territori e comunità attraverso gli strumenti digitali risiedono in una serie di dinamiche complesse che il seguente lavoro mira ad analizzare in chiave sistemica. In particolare, la domanda di ricerca (Research Question, RQ) del suddetto lavoro sarà la seguente:

RQ. *In che modo può emergere valore nelle interazioni tra gli attori che vivono e/o governano il territorio?*

Al fine di rispondere alla **RQ**, sono state formulate una serie di sotto-domande (sub-questions, SQs), per ponderare il grado di complessità della relazione tra gli agenti protagonisti dell'interazione comunicativa:

SQs₁. I protagonisti dell'interazione condividono lo stesso livello comunicativo o necessitano di un percorso formativo specifico?

SQs₂. Gli attori in questione concordano sull'esigenza di instaurare un modello comune che abbatta l'asimmetria informativa tra le parti al fine di generare valore? In caso negativo, di che tipo di stimolo esterno si avverte la necessità?

SQs₃. Il management strategico del territorio è strutturalmente predisposto all'implementazione dei propri processi comunicativi?

L'ambizione di questo progetto di ricerca è orientata da un lato a proporre un inquadramento teorico del territorio come CAS – *Complex Adaptive System*, e di fornire di conseguenza un contributo alla letteratura organizzativo-manageriale applicata allo studio dei territori e, più nello specifico, del destination management/marketing del sistema-territorio; dall'altro, in coerenza con i temi del percorso di dottorato, avanza una proposta concreta per enti e manager del territorio per fornire ai propri cittadini, turisti, organizzazioni ed imprese un approccio allo scambio comunicativo differente, orientato a generare un valore accessibile nel tempo.

L' output finale di questa ricerca consiste nel fornire, per l'appunto, un modello di interazione tra territori e fruitori del territorio adottabile dalle organizzazioni pubbliche relativamente ad una serie di specifiche istanze

0.3 Struttura ed organizzazione della tesi

La struttura di questa tesi (illustrata nella figura n.0.1) segue uno specifico

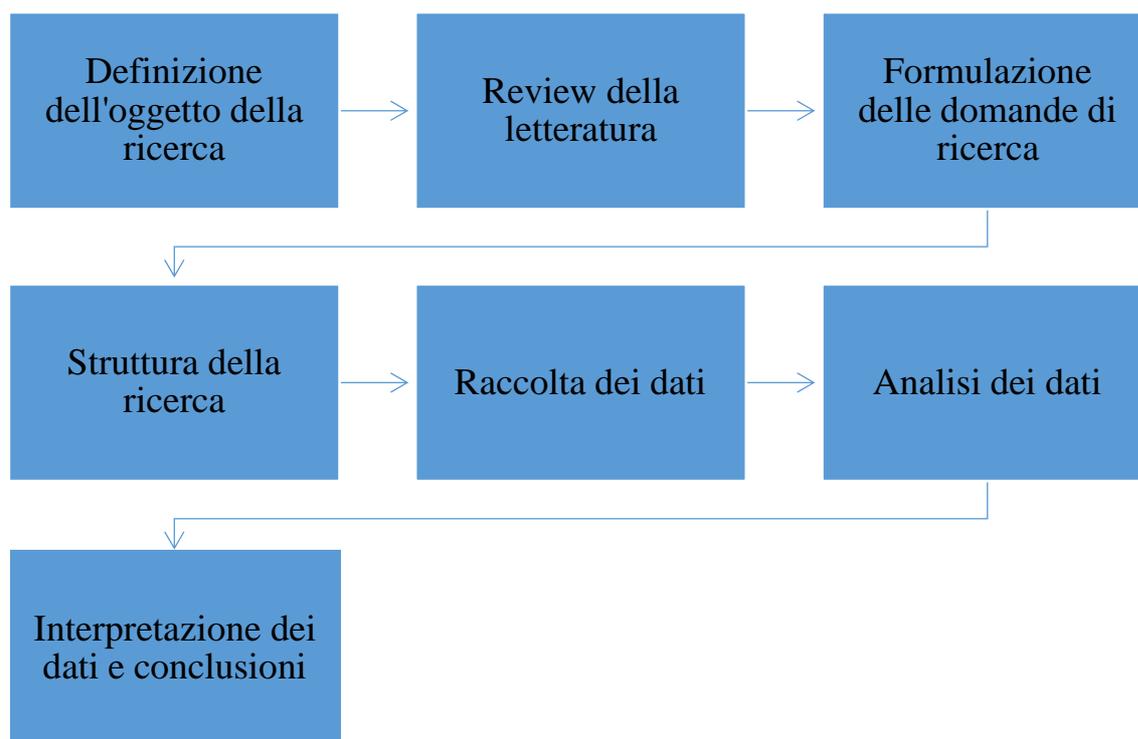


Figura 0.1 Processo di Ricerca (Adattamento di Kothari, 2004).

Il processo di ricerca proposto da Kothari (2004) ci fornisce una mappa concettuale, un flow chart di cui questo progetto intende avvalersi per costruire un percorso teorico-metodologico che sia coerente in tutte le sue componenti. Infatti, l'autore sostiene che il processo di ricerca consiste in “una serie di passaggi necessari per portare avanti la ricerca ed i suoi step”, seguendo un criterio logico-sistemico complessamente strutturato.

Come suggerito dallo schema della figura 0.1, il processo di ricerca consiste in una serie di fasi strettamente connesse tra loro, da 1 alla 7 nel caso specifico,

indipendenti ma, allo stesso tempo, in connessione tra di loro attraverso una logica sistemica che funge da filo conduttore: ognuna delle componenti della ricerca – pur seguendo uno schema logico organizzato in sequenze temporali – richiama gli argomenti delle altre al proprio interno, come veri e propri collegamenti ipertestuali.

Dopo la presentazione della ricerca e dei suoi relativi obiettivi delle precedenti pagine, segue la struttura degli argomenti del presente lavoro.

Il Capitolo 1 consiste in un'introduzione allo studio dei Social Media come contesti semantici e semiotici all'interno dei quali avviene lo scambio comunicativo tra comunità di individui uniti tra di loro per interessi più o meno specifici. Inoltre, vuol rappresentare un primo momento di introduzione all'identificazione del territorio come sistema complesso, argomento che sarà comunque approfondito successivamente. Infine, verranno presentati alcuni attori e tematiche proprie dello studio dei territori, sia dal punto di vista del marketing (Tourism Destination Image) che delle organizzazioni (Destination Management Organizations).

Il Capitolo 2 rappresenta il framework teorico della ricerca, e si divide in momenti differenti:

1. la prima fase prevede una review generale della Teoria dei Sistemi Sociali formulata dal sociologo tedesco Niklas Luhmann, al fine di spiegare in che modo si sono evolute nel tempo le “organizzazioni” e gli “ambienti” in cui esse si stabiliscono e riproducono;
2. la seconda fase, come già accennato, vuol interrogare la letteratura della Teoria della Complessità per estrapolare una contestualizzazione più specifica sui territori come sistemi complessi adattivi (CAS). Analisi che, nello specifico, andrà a far emergere quelle proprietà “emergenti” del territorio e della sua fruizione turistica;
3. la terza ed ultima fase, invece, approfondirà il tema della co-creazione di valore tra Pubblica Amministrazione ed individui già affrontata in una precedente ricerca (Capolupo et al., 2019), al fine di richiamare gli obiettivi posti nella domanda di ricerca (**RQ**)

Il Capitolo 3, quello dell'approccio metodologico, si compone anch'esso di step differenti:

- il primo prevede l'analisi dei questionari somministrati ad un campione di studenti, laureati e non dell'Università di Salerno, ed il secondo di un focus group tra alcuni dipendenti della P.A. provenienti dagli enti pubblici che hanno accettato di sperimentare il modello di comunicazione nell'ambito del corso CIRPA – Centro Interdipartimentale per la Ricerca di Diritto, Economia e Management della Pubblica Amministrazione - Valore PA 2018 Ambiente e Tutela del Territorio, “Co-creazione di valore a tutela dell'ambiente e del territorio: un modello di comunicazione in rete tra P.A. e cittadini”, di cui sono stato relatore, tutor d'aula e responsabile delle attività laboratoriali;
- il terzo, invece, prevede la sperimentazione, sempre nell'ambito del corso Valore PA, del modello di comunicazione attraverso l'estrazione dei flussi informativi per Sentiment Analysis, ovvero quelle tecniche di rilevamento della polarità e dell'opinione degli utenti online rispetto un dato argomento. Essa utilizza approcci di data mining e di elaborazione del linguaggio naturale (NLP) per scoprire, recuperare e filtrare informazioni e opinioni dal vasto contenitore di messaggi testuali e non offerto dal World Wide Web (Cambria E. et all, 2013);
- l'ultimo, infine, prevede una seconda fase di focus group, all'interno del gruppo di sperimentazione del modello comunicativo, volto a rilevare l'efficacia, la performance e l'impatto di tale approccio sulla relazione tra P.A. e comunità.

Nel Capitolo delle Conclusioni, verrà presentata una sintesi degli studi e delle analisi effettuate in relazione agli obiettivi della domanda di ricerca; inoltre, saranno proposti quelli che possono essere degli spunti teorici per la letteratura, e future prospettive di ricerca sul tema della comunicazione tra territorio ed individui.

Capitolo 1

Social Media e territori: un approccio sistemico alla comunicazione

Sintesi

Il primo capitolo esplora il rapporto che intercorre tra ecosistemi digitali e territoriali dal punto di vista comunicativo. Nello specifico, si pone l'obiettivo di spiegare in che modo i Social Media possono essere intesi ed utilizzati a supporto della costruzione dell'identità territoriale (Destination Image, D.I.).

Keywords

Destination Image • Social Media • Territori • Comunicazione • Turismo • Destination Management Organization

1.1 Gli strumenti comunicativi e il rapporto con i turisti

Oggi i Social Media stanno assumendo un ruolo sempre più significativo come mediatori nell'industria del turismo (Xiang e Gretzel, 2010). La loro principale risorsa è il contenuto generato dall'utente (User Generated Content, UGC) (Cooke e Buckley, 2008) che, nel caso in questione, si traduce con la condivisione dell'esperienza turistica. Per fornire una definizione più specifica è opportuno rifarsi alla definizione proposta da Tung e Ritchie (2011): l'esperienza turistica condivisa può essere definita come la soggettiva valutazione di un individuo di eventi legati alle attività turistiche di cui ha usufruito rispetto ad un dato territorio, che iniziano prima (ad es. pianificazione e preparazione del viaggio), durante (ad es. l'uso della destinazione) e dopo il viaggio (ad es. il ricordo). Le esperienze sono

personali e dipendono da come gli individui percepiscono specifici luoghi e prodotti turistici (Munar e Jacobsen 2014), La condivisione di esperienze include non solo aspetti legati alla conoscenza, quali informazioni sulle peculiarità delle vacanze (ad es. prezzi, condizioni meteorologiche, spiagge e altre attrazioni), ma può includere anche l'atto di comunicare emozioni, percezioni ed aspettative sulle caratteristiche di una destinazione attraverso fotografie, emoticon ed altri marcatori linguistici nella comunicazione online (Baym, 2010). La ricerca ha anche dimostrato che ulteriori questioni pratiche ed opinioni online di differente polarità (positiva, negativa o neutra) concernenti uno specifico territorio rappresentano rilevanti "recensioni di attrazioni turistiche" (Munar & Ooi, 2012), ovvero che ciò che si dice online di una destinazione – seppur non considerata propriamente informazione turistica – può condizionare la scelta degli utenti di prendere in considerazione quella destinazione per i propri viaggi. Temi come la sicurezza, la stabilità economico-sociale, i servizi offerti rappresentano il cardine dei flussi informativi che si instaurano tra enti pubblici, privati e comunità.

Pertanto, risulta fondamentale indagare le principali tipologie di S.M. per valutare l'impatto che media ed informazioni hanno sulle destinazioni. Diversi S.M. condividono l'obiettivo di disseminare i vari contenuti digitali (ad es. Flickr, YouTube), costruire realtà virtuali (ad es. Second Life), blog (ad es. Travelblog) o microblogging (ad es. Twitter), siti di recensioni - ad esempio TripAdvisor - e social network discorsivi o professionali, come Facebook o LinkedIn. (Zarrella, 2010). La maggioranza delle ricerche sui social media per il turismo hanno esaminato questo fenomeno adottando la prospettiva del consumatore del servizio turistico / fruitore del territorio (Ayeh et al., 2012). Non è un caso che, spinta dall'analisi dei contenuti generati dagli utenti – inclusi quelli multimediali come foto, video e commenti / interazioni con altri digital users - gli studiosi accademici hanno notato la capacità dei S.M. di aiutare le organizzazioni turistiche a coinvolgere potenziali ospiti, aumentare la loro presenza online e, di conseguenza, generare indotti maggiori sul territorio (Leung D., et al. 2013).

Il flusso più rilevante di ricerche affronta gli impatti dei S.M. sul comportamento dei turisti e sulle ricerche di informazioni di viaggio. Il processo di scelta ed acquisto della destinazione, tuttavia, non segue più logiche top-down, ma adotta un

approccio emergente, in quanto il turista è sempre più consapevole, informato e convinto delle scelte in base alle sue preferenze.

Questo perché gli utenti dei S.M. turistici informano sulle destinazioni proponendo una serie di sempre rinnovati motivi per usufruirne; anche il settore turistico in rete si configura come un network complesso di dati turistici e non, talvolta andando a saturare non solo il flusso informativo ma anche la qualità delle informazioni a cui gli users possono accedere. E per evitare ciò, mentre internet viene inondato da un mare magnum di informazioni di ogni genere, gli individui si organizzano autonomamente per ricercare “*esperienze sempre più connesse con la percezione diretta, i sensi, la tangibilità e il vissuto personale*” (Albanese V., 2012). Sovviene, dunque, spontaneo interrogarsi sulle modalità secondo cui i marketer del turismo debbano utilizzare i social media per interagire con gli utenti in questo nuovo percorso di scelta dell’esperienza turistica. Per spiegare questo fenomeno, è opportuno illustrare i vari step del processo decisionale di viaggio (Consumer Decision Journey) (Court D. et. all, 2009):

1. la prima fase, di fatto, va a coincidere con lo “*Zero Moment of Truth*” (ZMOT), un termine sviluppato da Lecinski (2011) per andare a descrivere lo scenario in cui gli esperti di marketing devono interagire per l'attenzione degli acquirenti online per influenzare le decisioni di acquisto degli utenti / consumatori. Esso rappresenta il momento in cui si sviluppa il processo di marketing del servizio ed in cui i consumatori fanno scelte che incidono sul successo e sul fallimento di quasi tutti i brand. Il concetto di ZMOT è ispirato al “*First Moment of Truth*” (FMOT), concetto introdotto da Procter & Gamble descritto come il momento in cui il consumatore si trova di fronte allo scaffale del negozio, e opta per un marchio piuttosto che un altro (Lafley, 2005). Sia lo ZMOT e il FMOT sono seguiti dal *Second Moment of Truth*, (SMOT), il quale avviene a casa, quando il consumatore fa uso del prodotto / servizio acquistato, ne è più o meno soddisfatto e condivide la sua

esperienza (Aichner T. 2012). Tale processo decisionale può essere schematizzato come segue:

Immagine 1.1 Moment of Truth Decision Making (Lecinski, J. 2011)



La prima è anche una fase di considerazione iniziale, ovvero dove l'utente prende in esame una serie di soluzioni per la propria esperienza basate sulla percezione e/o sull'immagine percepita di un determinato servizio (turistico e non);

2. nel secondo step, quella della valutazione, il consumatore adotta un atteggiamento analitico nei confronti dell'ampio range di possibilità che ha a disposizione per la scelta del servizio, ed è molto più probabile che, dopo un'attenta fase di analisi, modifichi le proprie scelte rendendo vani sforzi e le strategie degli esperti di marketing. In tal senso, il passaparola e le recensioni online svolgono un ruolo importante durante la fase di valutazione del servizio. Tale interazione consumatore-consumatore (utente-utente) è un processo che si instaura spontaneamente, indirettamente su blog, S.M. o siti di recensioni (Hudson S. e Thal K., 2013). In effetti non è una coincidenza che questi canali digitali rappresentano uno strumento efficace per i consumatori durante questa fase di valutazione: le community dei consumatori, ad esempio, sono emerse come uno degli ecosistemi più

importanti nella ricerca sui social media nei viaggi e nel turismo (Pan, MacLaurin e Crotts, 2007);

3. la terza fase, quella di decisione o acquisto del servizio, è spesso probabile che si venga a configurare come un processo di "acquisto" online, dato che il settore dei viaggi rappresenta circa un terzo di tutte le attività di commercio globale (Carey, Kang e Zea, 2012). Tuttavia, è un processo da intendere come “emergente”, ovvero difficile da condizionare.

Pertanto, è altamente consigliato ad imprese ed organizzazioni di evitare di proporre massivamente sui social media i propri servizi (Chan & Guillet, 2011); al contrario, per alcune organizzazioni turistiche le piattaforme di social media stanno rapidamente diventando uno strumento fondamentale per costruire la relazione con gli utenti e non solo: da questi contesti digitali – più propriamente definibili ecosistemi digitali – può emergere quella rappresentazione degli attributi sistemici che contribuiscono a costruire, di fatto, l’immagine di un dato territorio.

1.2 “Destination image”: la percezione dell’identità dei territori

1.2.1 Il passaggio da territorio a destinazione, un cambiamento sistemico

La definizione sociale dell’identità territoriale è un processo sistemico che, partendo dall’esperienza turistica, coinvolge una pluralità di attori, all’interno dei quali un ruolo fondamentale viene ricoperto da quello dei turisti. Molti sono stati gli sforzi della letteratura per convergere verso una serie di definizioni coerenti di “territorio”. Dal punto di vista sociale, esso viene visto come l’organizzazione dello spazio entro il quale *“uno o più gruppi sociali dispiegano le proprie attività”* (Vardanega A., 2009). Letto in quest’ottica, il territorio diventa un sistema di complesse relazioni che intercorrono tra i suoi attori. Esso è insieme di cultura, valori e fiducia. Infatti, la condivisione di valori ed interessi comuni e di codici comportamentali simili agisce in modo positivo nel generare valore e creare un senso di fiducia, soddisfazione e lealtà nei confronti del territorio e della governance chiamata ad amministrarlo (Capello, 2004).

Si rende necessaria, inoltre, un'ulteriore definizione: per turismo si vuol intendere quel “*fenomeno rappresentabile come lo spostamento di flussi di persone*” (Franch M., 2010), che pone le sue fondamenta sulla disponibilità e di risorse ambientali e culturali, nonché sulla loro relativa capacità di attrarre ulteriori fruitori del territorio stesso.

A questo punto, pertanto, sorge spontaneo, nonché di fondamentale rilevanza, porsi un interrogativo: quando avviene il passaggio da territorio a destinazione? Diversi sono i fattori che inducono a porre l'accento sulla distinzione tra i due concetti. Dati gli obiettivi che questa ricerca vuol perseguire, si è deciso di indagare i fattori socio-economici e, a tal proposito, è opportuno rifarsi alla definizione di Martini (2002, 2010):

[...]un luogo diviene una destinazione quando il mercato ne acquisisce consapevolezza e quando questa consapevolezza si traduce in domanda effettiva. [...] le destinazioni sono definite dalla domanda del turista, che svolge un ruolo essenziale nella composizione del prodotto turistico offerto dalla destinazione.

In altre parole, la destinazione rappresenta la lettura sistemica in chiave turistica del territorio: è il luogo scelto dal turista / cittadino o da specifici gruppi / segmenti di turisti / cittadini come meta dei propri viaggi e/o di vita. Viene, quindi, individuata e definita dai bisogni e necessità degli ospiti o residenti (e/o potenziali tali) stessi, che la leggono come una combinazione “di prodotti e servizi che intendono consumare nella delimitazione geografica” (Marchioro S., 2014). L'importanza dell'immagine delle destinazioni è stata ampiamente riconosciuta dalla letteratura (Echtner e Ritchies, 1991; McKay e Fesenmaier, 2000). Esse competono sempre attraverso la loro rappresentazione all'interno del mercato turistico. Numerosi studi hanno infatti dimostrato che la D.I. dei territori è un fattore decisivo nelle scelte dei turisti (Buhalis, 2000; Gibson, Qi e Zhang, 2008), nonché del filone scientifico che studia il marketing degli eventi, utilizzati spesso dagli operatori del turismo locale come un efficace strumento di costruzione e valorizzazione dell'immagine del territorio (King, Chen e Funk, 2015). La maggior parte degli studi ha cercato di valutare l'impatto degli eventi sulla Destination Image (D.I.) (Mainolfi G. e Marino V., 2018) dal punto di vista dei visitatori in termini di:

- rafforzamento dell'immagine della località (Hall e Hodges, 1996);
- correzione di un'immagine negativa (Ahmed, 1991);
- riposizionamento dell'immagine di destinazione (Getz, 1997).

Diversi studi hanno inoltre verificato il flusso di influenze esercitato dall'esperienza dell'evento sulle intenzioni di visitare nuovamente un luogo (Jung, Ineson, Kim, e Yap, 2015; Koo, Byon e Baker, 2014) e, in questo senso, vengono considerati due approcci al processo di formazione dell'immagine: statico e dinamico (Baloglu e McCleary, 1999). Il primo è lo studio del rapporto tra immagine e comportamento turistico come soddisfazione (Chon, 1990) della scelta fatta (Hunt, 1975). Il secondo rappresenta l'interesse per la formazione della D.I. stessa (Gartner, 1993). Di tutti gli studi esaminati, quelli condotti da Chon (1990, 1992) sono stati considerati di particolare interesse, a causa della sua enfasi sull'importanza della D.I. per il turismo nel suo insieme.

Su tutti, Staszak (2008) ha associato l'idea di immagine turistica con il concetto di costruzione di senso (*sense making*): attraverso la percezione intima nonché personale di un determinato luogo, l'individuo fa in modo di attribuirgli un senso dapprima privato, poi condiviso. Un'esperienza allargata che permette agli individui e di rappresentarsi in un luogo in quanto destinazione turistica usufruibile. L'esperienza crea, di fatto, il desiderio della destinazione rendendola unica ed attraente; riduce i confini con la meta e permettono di familiarizzare con essa, con le sue caratteristiche strutturali. Si crea, quindi, un immaginario privato o collettivo (che diventa in seguito immagine se condiviso e convalidato) della destinazione che interviene non solo all'atto della scelta della destinazione, ma anche intra-destinazione, dirigendo, controllando o evitando determinate pratiche, fino all'evitare la destinazione in quanto tale in futuro (Gravari-Barbas e Graburn, 2012). Pertanto, il ruolo degli immaginari è quindi di fondamentale importanza, poiché essi consentono agli interessati di avvicinarsi alla destinazione turistica nelle sue varie dimensioni.

Una sintesi fattiva che ha raggruppato i contributi dei vari autori nel corso del tempo viene raccolta nel modello teorico proposto da Gallarza, Saura e Calderon Garcia (2002), che distinguono quattro attributi fondamentali che emergono dall'analisi

della letteratura delle reti turistiche, ed ognuna delle caratteristiche riscontrate sottolinea una dimensione utile allo sviluppo concetto di immagine per la gestione strategica delle destinazioni turistiche:

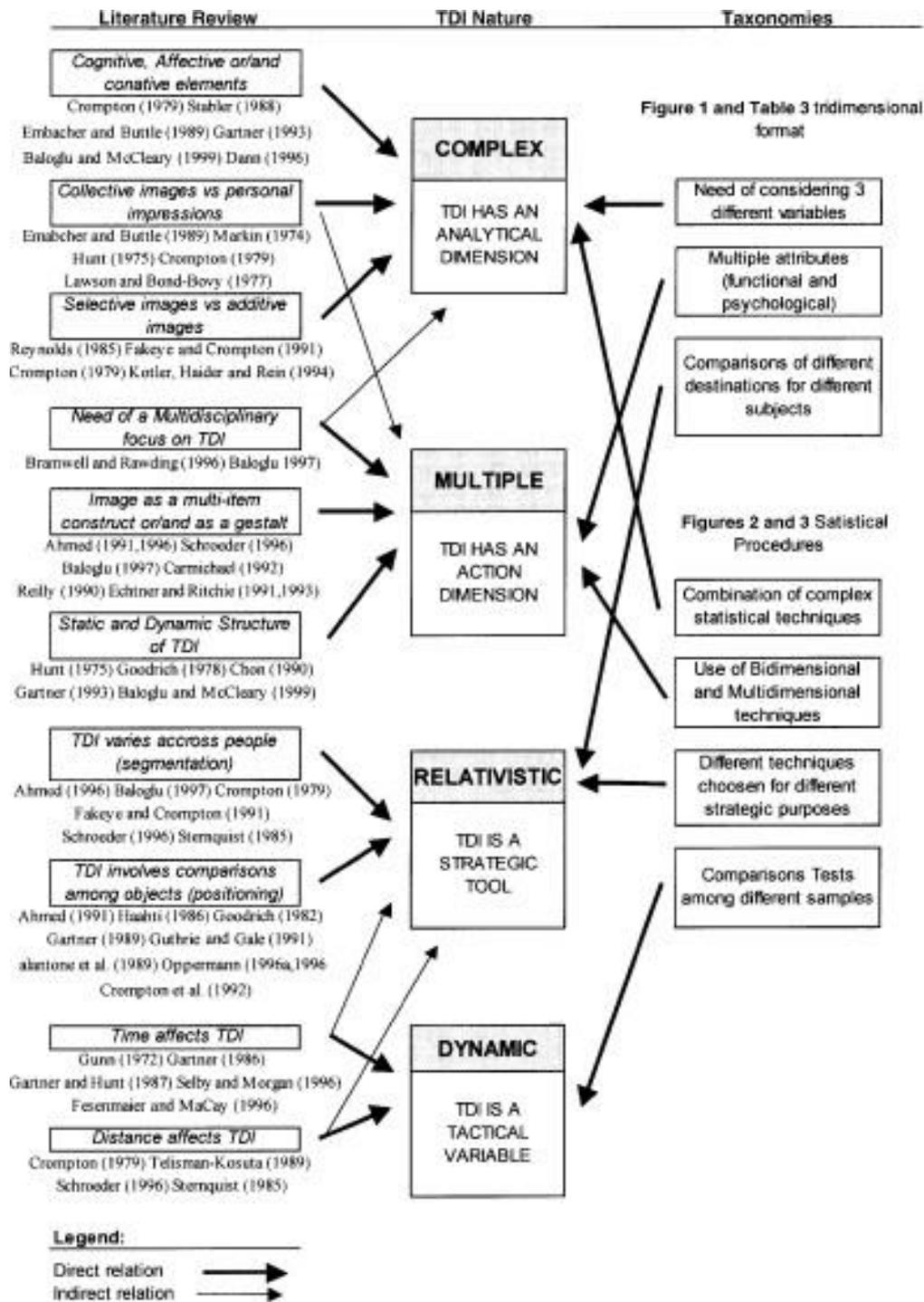


Immagine 1.2b Modello concettuale di TDI, Gallarza et. all., 2011

1. la "complessità", che sottolinea una dimensione analitica: il concetto, applicato alla natura della D.I., consente più di un'interpretazione della destinazione stessa, pertanto la delimitazione concettuale della sua relativa immagine non è inequivocabile;
2. la "molteplicità", che fornisce una dimensione d'azione: qualsiasi immagine di prodotto o servizio può essere intesa come un costruito multi oggetto (Reynolds e Guttman, 1984). Quando il prodotto viene inteso come una destinazione una destinazione turistica, i molteplici attributi sono gli elementi dell'immagine composita finale (Ahmed 1991, 1996);
3. la natura relativa del concetto di immagine, che traduce la D.I. come strumento strategico e dinamico: il concetto è relativo quando è allo stesso tempo soggettivo (cambia da persona a persona) e comparativo (implica percezioni tra vari oggetti). Il carattere soggettivo dell'immagine è universalmente riconosciuto, in quanto l'immagine risponde sempre ad una interiorizzazione di alcune percezioni, esclusivamente soggettive. Pertanto, l'immagine è sempre soggettiva. Inoltre, la D.I. si riferisce alle percezioni dei turisti in una destinazione e corrispondono al contributo percepito dei diversi servizi turistici lì fruibili: alloggi, cibo, trasporti ecc...;
4. la natura dinamica dell'immagine; l'immagine di un territorio non è statica ma cambia essenzialmente secondo due variabili: tempo e spazio. L'influenza della variabile spazio / temporale sulla formazione dell'immagine coinvolge il suo carattere soggettivo, ovvero influisce sui contesti dove si trovano i turisti, e sul processo stesso di formazione dell'immagine, sia nell'immediato che nel lungo termine, il che significa che nessun'immagine può essere studiata senza un riferimento alla variabilità del suo contesto storico-geografico.

Pochissimi, invece, sono stati gli studi empirici volti ad analizzare quali sono i fattori che influenzano la formulazione dell'immagine di una determinata destinazione nei processi cognitivi di un individuo. Empiricamente, si è provato piuttosto a tracciare – in relazione a quelle che possono essere delle motivazioni usuali tra comunità di turisti e/o cittadini di un determinato territorio – una serie di

caratteristiche (Beerli e Martín, 2004) che descrivono il processo di nascita della D.I.:

Tabella 1.2a Caratteristiche che contribuiscono alla D.I., riformulato da Beerli e Martín, 2004

<p>RISORSE NATURALI: Condizioni climatiche (temperature, pioggia, umidità, ore di luce); spiagge (qualità del mare, della sabbia, lunghezza ed affollamento delle spiagge); ricchezza dell'entroterra (riserve naturali, laghi e montagne); varietà e unicità di flora e fauna locale.</p>
<p>INFRASTRUTTURA GENERALE: Qualità delle strade, porti, aeroporti; servizi di trasporto pubblico e privato; servizi sanitari e delle telecomunicazioni; strutture commerciali; estensione del settore edilizio.</p>
<p>STRUTTURE TURISTICHE: Strutture ricettive, ristorative; bar, discoteche, pub e club; facilità di accesso alla destinazione e ai servizi; possibilità di escursioni; centri e network di informazioni turistiche.</p>
<p>TURISMO DI LUSSO E TEMPO LIBERO: Parchi tematici, divertimento e attività sportive, Trekking, parchi acquatici, golf, pesca, caccia, impianti sciistici, casinò, vita notturna, shopping</p>
<p>CULTURA, STORIA E ARTE: Musei, edifici storici, monumenti, festival e concerti, artigianato, gastronomia, folklore, religione</p>
<p>FATTORI ECONOMICI E POLITICI: Stabilità politica e governativa, tendenze politiche, sviluppo economico, sicurezza (crimini e furti, attentati terroristici); prezzi ed opportunità.</p>
<p>AMBIENTE NATURALE: Bellezza degli scenari, attrattività delle città e dei borghi, pulizia, inquinamento atmosferico e sovraffollamento, traffico stradale</p>
<p>CONTESTO SOCIALE: Ospitalità delle comunità locali, senso di appartenenza, disoccupazione e povertà, qualità della vita, barriere linguistiche</p>
<p>ATMOSFERA DELLA DESTINAZIONE: Lussuosa, alla moda, buona reputazione,</p>

destinazione per famiglie, esotica, mistica, rilassante, stressante, divertente, piacevole, attraente ed interessante

Dalla suddivisione in cluster proposta si evince come le diverse sotto-categorie delle proprietà della D.I. possono influenzarsi vicendevolmente in quanto *tensegralmente interconnesse* tra di loro. Ad esempio, un territorio dove vi è una solida e stabile economia locale sarà anche un luogo dove lo sviluppo delle attività turistiche locali, oltre ad impiegare la comunità ed evitare il fenomeno dello spopolamento, sarà premiato dalle scelte dei turisti e favorito per la sua capacità di offrire prodotti e attività legate alla tradizione. Un valore, di fatto, che contribuisce ad arricchire l'immagine del luogo e che potrebbe restituire uno spunto manageriale concreto per il management delle destinazioni turistiche.

1.2.2 Organizzare il territorio, il ruolo delle “Destination Management Organizations”

Lo sviluppo del territorio è un processo sistemico complesso che, talvolta se non spesso, è soggetto a frammentarietà nella sua applicazione più strettamente operativa. Di fatto, in molte regioni italiane si riscontra l'assenza di un piano strategico manageriale complessivo, in grado di amalgamare tutti gli attori protagonisti del comparto turistico per generare un sistema sostenibile, inclusivo e onnicomprensivo della fruizione territoriale. Pertanto, si avverte spesso l'esigenza di demandare questo ruolo guida ad un agente territoriale differente, specialmente in quei contesti dove viene a mancare la sinergia organizzativa tra i policy maker locali, i riferimenti regionali e nazionali, le imprese del settore e gli enti / gestori dei beni locali e culturali.

È in questo scenario, quindi, che nascono le Destination Management Organization, d'ora in avanti DMO. Le DMO hanno assunto nel tempo un ruolo cardine nello sviluppo sistemico delle destinazioni, fungendo da catalizzatori e facilitatori per la realizzazione dei progetti turistici. Inizialmente le DMO venivano viste come semplici organizzazioni di marketing del territorio (Destination marketing). È in effetti il pensiero di molti autori contemporanei (Dore e Crouch, 2003), i quali

ammettono che, a prescindere dall'evoluzione delle proprie funzioni strutturali, il marketing rimanga la principale competenza delle DMO. Tuttavia, con l'evoluzione dei territori e delle esigenze delle comunità, la letteratura ha riconosciuto che il ruolo delle DMO va ben oltre il marketing del territorio, includendo una serie di ulteriori attività fondamentali per lo sviluppo di un comparto turistico unitario di una determinata destinazione (Presenza A et.al. 2005). Non è un caso che già Gartrell, in passato (1988), aveva individuato funzioni sistemiche differenti per le DMO:

- devono sviluppare un'immagine che posizionerà il proprio territorio nel mercato come destinazione turistica per i visitatori.
- devono coordinare tutti gli elementi costitutivi di un territorio al fine di ottenere quella singola immagine desiderata

L'Organizzazione Mondiale del Turismo (2004) definisce le DMO come le organizzazioni responsabili della gestione e/o della promozione delle destinazioni turistiche e generalmente rientrate in una delle seguenti categorie:

- enti o organizzazioni nazionali per il turismo;
- DMO regionali, provinciali o statali, responsabili della gestione delle destinazioni turistiche in una regione geografica definita;
- DMO locali, responsabili della gestione del settore turistico di un'area geografica più piccola.

Le strutture organizzative delle DMO possono variare a seconda delle proprie funzioni e natura. La letteratura (Franch e Martini, 2002; Ritchie e Crouch, 2003) suggerisce una serie contingente di strutture organizzative, tra cui dipartimenti governativi o una divisione all'interno di un dipartimento governativo, un'agenzia privata, organizzazioni senza scopo di lucro per metà private e metà a partecipazione pubblica, e così via. In particolare, in *Encyclopedia of Tourism* (2000), si afferma che le DMO, riferendosi ad uffici di orientamento dei visitatori, un ufficio turistico statale / provinciale / regionale o un'organizzazione / amministrazione turistica nazionale, sono le entità incaricate di intraprendere il processo di gestione manageriale delle destinazioni turistiche, responsabili di guidare, coordinare, stimolare e monitorare lo sviluppo turistico di un'area

geografica. Inoltre, gli studi sul turismo urbano in particolare hanno attirato l'attenzione sul modo e sulla misura in cui la pianificazione e l'elaborazione delle politiche per il turismo sono integrate o meno con piani regolatori urbani (Evans, 2000; Hinch, 1996). In particolare Palmer (1996) ha riscontrato un maggior grado di coordinamento interfunzionale tra le varie autorità locali, dove si è andato sempre più sviluppando un comparto di organizzazioni turistiche di natura pubblico / privata.

Riassumendo, le DMO hanno diverse funzioni principali:

- il coordinamento delle strategie di marketing, inclusa la creazione del brand della destinazione, e la gestione dei flussi informativi e delle conoscenze sulla destinazione del turismo;
- l'istituzione di reti e iniziative per migliorare l'offerta della destinazione turistica;
- il coordinamento della pianificazione e dello sviluppo del turismo (Munar A.2012).

Le DMO, spesso, adottano un approccio olistico e sistemico alla gestione delle destinazioni turistiche, che comprende pertanto un'ampia e stratificata gamma di responsabilità oltre la promozione della destinazione (Ritchie e Crouch, 2003). Queste organizzazioni possono agire a livello locale, regionale, nazionale e persino transnazionale. Infatti, esse non agiscono in modo isolato: istituiscono e sviluppano, di consueto, reti a larga scala e migliorano i processi di cooperazione tra gli stakeholder del turismo (Lemmetäinen, 2010). In molti paesi, la frammentazione dell'offerta e la mancanza di un quadro strategico comune dell'industria del turismo generano, di fatto, un vuoto di potere attorno all'elaborazione di potenziali efficaci politiche del turismo, spesso ovviato dal fondamentale ruolo che svolgono le DMO (Morgan, Pritchard e Pride, 2010).

Dal punto di vista teorico, la ricerca scientifica si occupa della natura e dell'evoluzione di queste strutture, concentrandosi su diversi focus, uno su tutti il ruolo di policy maker che queste istituzioni dovrebbero assumere vista la loro natura pubblica, o mista privata / pubblica, e della loro rilevanza per la classe dirigente e la pianificazione del turismo (Marzano e Scott, 2009). Gli studiosi concordano sul fatto che il ruolo di queste organizzazioni è spesso difficile, poiché

si suppone che non solo rispondano agli interessi dell'industria del turismo, ma anche alle autorità politiche locali e non, alla comunità ospitante e ad altri stakeholder, i quali potrebbero porre una maggiore attenzione al negativo impatto dello sviluppo turistico nel proprio territorio di interesse (Burns, 2004).

Diversi studi si sono concentrati sull'impatto delle attività delle DMO sul successo complessivo di una destinazione turistica. Dwyer e Kim (2003) hanno sottolineato l'importanza della funzione manageriale interna per la competitività delle destinazioni; Bornhorst, Ritchie e Sheehan (2010) sostengono che i manager delle DMO devono essere consapevoli del fatto che il loro successo, al di là di fattori economici relativi a dati sulle visite effettive dei turisti e sul relativo indotto generato sulle attività commerciali (Negrusa A.L., Coros M.M., 2016), sarà determinato dal modo in cui questi vengono gestiti come organizzazioni: la qualità dei processi gestionali attirerà e manterrà dipendenti validi e motivati, professionali, responsabili e rispettati dagli altri attori del turismo. In questo modo, sarà possibile sviluppare la più fattiva capacità delle DMO, ovvero di attrarre più fondi, partner e risorse.

In tal senso, è possibile concludere riflettendo sul ruolo di mediatori socio-economici tra le comunità di individui (sia turisti che cittadini) e gli enti che le DMO dovrebbero assumere al fine di favorire un proficuo dialogo tra i vari attori del territorio. Generare valore è un processo di scambio continuo, che trova riscontro nel soddisfacimento dei bisogni collettivi. Come vedremo nei prossimi capitoli, un'esigenza di rilevanza strategica.

1.3 Territori “smart”, una visione relazionale

Le istanze relative allo sviluppo dei territori non possono essere risolte esclusivamente con soluzioni basate sulla logica IT. L'imperativa transizione verso lo sviluppo sostenibile richiede sia un atteggiamento della classe imprenditoriale più attento alle sue logiche, sia la partecipazione attiva della cittadinanza alla promozione del territorio. Partendo da questo presupposto, è necessario sostenere l'importanza di un nuovo approccio alla creazione di territori “smart” sostenibili orientati sulle esigenze dell'individuo e delle comunità piuttosto che sul ruolo

svolto dall'infrastruttura tecnologica. Nel dettaglio, questo modello è il risultato dell'integrazione di tre dimensioni: un ripensamento del territorio intelligente, la visione relazionale e il relativo processo di coinvolgimento (Pellicano M. et. all., 2018).

Da un'analisi preliminare della letteratura sugli smart territories, si evince come che il termine territorio "smart" sembra essere centrato sulla presenza pervasiva delle tecnologie informatiche al fine di offrire servizi che possono avere un grande impatto e aggiungere numerosi vantaggi ai cittadini nelle loro attività quotidiane (Nam e Pardo, 2011; D'Angelo, Ferretti e Ghini, 2017). Secondo Garcia-Ayllon (2015), il concetto di città smart si basa sullo sviluppo della città quando si verificano una serie di condizioni ad oggi cruciali: efficienza energetica, tecnologia dell'informazione, trasporti ed infrastrutture, consumo di risorse, impatto ambientale. Parallelamente, tuttavia, esiste una serie di studi che sostengono che la definizione di città smart non è necessariamente e unicamente legata all'innovazione tecnologica, ma piuttosto alla dimensione socioculturale. Secondo Caragliu, Kourtit, Del Bo e Nijkamp (2009), la definizione di "smartness" applicata ad un territorio non è solo basata sull'idea di un trasporto pubblico efficiente e/o servizi IT innovativi: è, piuttosto, "un approccio sociale verso la creazione di una comunità più olistica", il modo in cui la qualità della vita dei cittadini nella società viene quotidianamente migliorata, e questo processo include gli sforzi di tutti gli attori coinvolti (organizzazioni pubbliche, imprese e cittadini). Pertanto, la letteratura sembra essere divisa in diverse scuole di pensiero: da un lato, gli autori contemporanei cercano di collegare il focus di "smart" all'innovazione e alla digitalizzazione dei servizi e dei processi di sviluppo di una città; dall'altro, studiosi più classici adottano una visione più "umana" e relazionale dei territori e dei suoi attori.

La logica relazionale applicata alla creazione di territori smart è un aspetto fondamentale per quegli autori, sopra menzionati, che sostengono l'idea di intelligenza strettamente connessa con quella della dimensione sociale. "Le persone devono costituire uno spazio comunicativo prima di poter lavorare insieme per raggiungere una comprensione ed un consenso reciproco" - sostiene Kemmis (2001). In altre parole, la logica relazionale (di comunicazione) tra i cittadini è un aspetto prioritario rispetto a tutte le componenti di sviluppo ed innovazione di un

territorio: prima di discutere di IT e digitalizzazione, è innanzitutto necessario che gli individui di un determinato contesto comunichino tra loro ed esprimano la loro idea di spazio sociale, che potrebbe essere lontano dalla logica innovativa e tecnologicamente sviluppata dei centri urbani ultramoderni. Non è una coincidenza che, anche prima di Kemmis, diversi autori si siano interrogati su quando e come un territorio può essere definito "relazionale". Secondo il padre del pensiero della logica relazionale, Lewin, questa relazionalità legata al territorio - definita come spazio vitale - è cruciale perché determina il comportamento di un individuo o di un gruppo / comunità in un dato momento (Lewin, 1936, 1948). In altre parole, individuo e ambiente danno vita ad un reciproco processo di co-creazione, come suggerì Bourdieu (1993), che rappresenta di fatto la conseguenza logica di un dialogo proficuo e di una relazione duratura. Anche Geller (2003) ha sottolineato questo concetto affermando che una città smart è tale se le iniziative e le attività di cittadini autonomi, indipendenti e consapevoli vengono portate avanti. Pertanto, tende a definire "intelligente" una città in cui i suoi abitanti sono creatori e attori attivi nel processo di co-creazione ed evoluzione del territorio e non solo membri passivi della comunità.

Sulla base di questa visione, il territorio è inteso come uno "spazio sociale" (Friedman, 2011) in cui non solo cittadini tra di loro ma altri agenti eterogenei, come enti pubblici e imprese che fanno parte del territorio, discutono armonicamente tra loro e soddisfano le loro esigenze generando *value-in-use*, valore in uso (Pellicano, 2017). Non a caso è stato riscontrato un forte distacco dal modello relazionale originale, un modello statico che non ha considerato come "cooperazione, creazione di valore e acquisizione di valore si svolgano nel tempo" (Dyer et al. 2018), verso questa prospettiva dinamica che tende a considerare l'agente sociale come parte del processo di relazionalità all'interno di un territorio. Pertanto, la logica della relazionalità appare uno sforzo orizzontale, equo e dinamico per promuovere il dialogo all'interno del territorio ed uno sviluppo sostenibile attraverso scambi di opinioni e, quindi, generare co-creazione di valore. Ci sono stati diversi tentativi di riassumere questi due differenti approcci teorici. Priano, Armas e Guerra (2016), ad esempio, propongono una serie di requisiti fondamentali per fornire un'accurata definizione di smartness di un territorio, caratterizzata da dieci diverse aree di azione:

- governance, intesa come buona prassi della pubblica amministrazione locale;
- cittadinanza, il modo in cui gli abitanti di una città sentono e vivono la comunità;
- emergenze e sicurezza;
- sviluppo e innovazione aziendale, in relazione al modo in cui le imprese si armonizzano all'interno di un territorio e contribuiscono allo sviluppo delle relazioni sociali con l'individuo e la comunità (Parente et al., 2018);
- destinazione turistica, percezione esterna di una città e sua ospitalità;
- città e sviluppo architettonico, specificamente basati sulla sua struttura e architettura;
- sanità e welfare;
- ambienti urbani sostenibili;
- trasporto e mobilità;
- infrastruttura tecnologica.

Lo sforzo che si intende produrre dal punto di vista teorico, quindi, è quello di portare ad un ripensamento del concetto di territorio “smart” orientato sulla centralità umana piuttosto che sul ruolo svolto dalle tecnologie informatiche, e considerare le relazioni come un antecedente fondamentale del suo sviluppo sostenibile. La relazionalità e l'impegno degli attori sono prerequisiti fondamentali per poter definire i territori smart. Tecnologia e digitalizzazione sono solo strumenti a disposizione delle comunità che dovrebbero migliorare la qualità della vita, ma la vera intelligenza applicata e applicabile al territorio risiede nello spirito della comunità stessa, nella capacità degli individui di essere e sentirsi cittadini attivi e consapevoli. Partendo dalla classificazione dell'accademia spagnola, l'obiettivo fondamentale, prendendo in analisi la dimensione turistica e quella sulla sicurezza, sarà orientato a trovare un punto di incontro tra le due logiche, e quindi spiegare come la necessaria relazionalità delle comunità a favore dello sviluppo del proprio territorio venga supportata da un adeguato, ma non invasivo, supporto delle nuove tecnologie informatiche e, nello specifico, della comunicazione.

Capitolo 2

La co-produzione di valore tra cittadini, organizzazioni e territorio

Sintesi

Il secondo capitolo costituisce il framework teorico di questo lavoro di ricerca, ed è orientato a spiegare come, nel tempo, sono cambiate le organizzazioni. Dalla chiusura operativa propria della Teoria dei Sistemi Sociali di Luhmann all'adattamento dei C.A.S., esse hanno attraversato un profondo mutamento nei processi di decision making e di value co-creation. Per rafforzare questo concetto, inoltre, verrà presentata una review sistematica della letteratura sui concetti co-creazione e co-produzione di valore.

Keywords

Niklas Luhmann • Teoria dei Sistemi Sociali • CAS • Sistemi Complessi Adattivi • Co-creazione di Valore • Organizzazioni

2.1. Luhmann e la Teoria dei Sistemi Sociali

2.1.1 Dalla teoria dei sistemi all'organizzazione come sistema sociale

Per introdurre il concetto di organizzazione come sistema si ritiene difficile, se non impossibile, non considerare l'ambito delle azioni pratiche delle organizzazioni. La teoria dei sistemi ha origine, infatti, dall'osservazione della sfera pratica, con le operazioni e con le dinamiche dei processi che determinano l'ordine da e contro il caos dell'universo. Un sistema non è un dispositivo meramente meccanico in grado di controllare e gestire tutto ciò che accade al suo interno, è bensì tutto ciò che è al

suo interno. La teoria dei sistemi rifiuta l'idea di un sistema nella sua tradizionale concezione, ovvero come dispositivo di controllo dall'alto verso il basso (processo top-down). La natura delle strutture, dei problemi e delle loro soluzioni, infatti, non può essere descritta come evidente e, pertanto, affrontata seguendo una logica deterministica di causa-effetto. In questo senso, si tende ad approcciare il termine “sistema” analizzando l'instabilità e l'improbabilità di tutte le variabili che si manifestano, con successo e non, al suo interno (Baecker, 2001). La teoria dei sistemi ha visto nell'applicazione sociologica di Talcott Parsons uno dei suoi primi e più importanti esponenti. Interessatosi ai processi di controllo cibernetico e ai meccanismi omeostatici, come ad esempio le interazioni tra diversi sottosistemi per conto dell'integrazione dell'intero sistema, la visione sociologica di Parsons era focalizzata sull'auto stabilizzazione dei sistemi, ovvero sulla propria capacità di far fronte a disfunzioni e anomalie sistemiche e al modo in cui essi si adattassero per la sopravvivenza (Parsons, 1972). In uno dei suoi lavori più importanti, *The Social System* (1951), Parsons inquadrava un sistema come un insieme correlato di diverse parti, in cui ognuna svolgesse una funzione specifica ed in grado di contribuire all'autogestione, all'autoregolamentazione e alla riproduzione del sistema stesso. All'interno di queste parti, gli individui – visti non come singole persone ma come entità che svolgono ruoli specifici – hanno il compito di completare le funzioni delle parti del sistema. Pertanto, è possibile affermare che il sistema sociale parsoniano fosse un sistema di ruoli specifici interpretati dagli individui che, nell'ambito del proprio ruolo, agiscono (Parsons, 1987) entrando in contatto con gli altri e contribuendo alla riproduzione del sistema nella sua complessità. Per riprodursi, ogni sistema deve essere in grado svolgere almeno quattro funzioni principali, evidenziate da Parsons nel sistema “AGIL”:

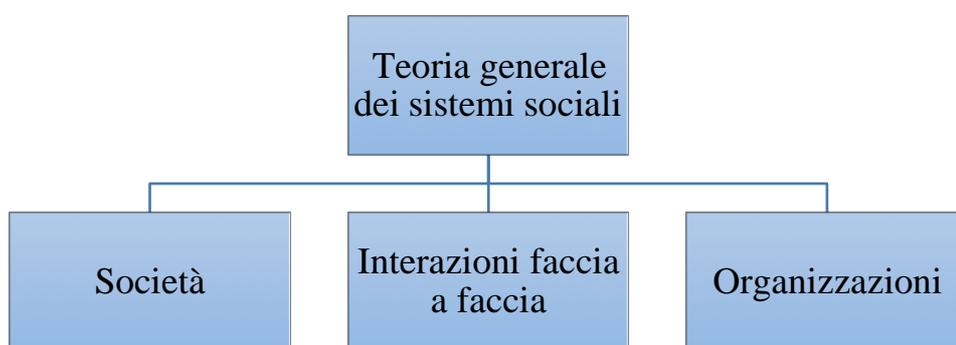
1. Fase “A”, adattiva-strumentale, dove il sistema è orientato al raggiungimento del massimo livello di adattamento;
2. Fase “G”, espressiva-strumentale, fase di raggiungimento degli obiettivi finali (goal-reaching)
3. Fase “I”, integrativa-espressiva, fase di massima integrazione delle componenti del sistema.

4. Fase “L”, simbolico-espressiva, fase di latenza (conservazione) massima del sistema (Dutta R., 1969).

Questo approccio deterministico alle funzioni come condizioni essenziali per il mantenimento del sistema è stato criticato per essersi fin troppo inquadrato sul problema della stabilità e continuità del sistema stesso, e non piuttosto sulle proprie dinamiche emergenti. Niklas Luhmann, allievo di Parsons, si è invece concentrato sullo spostamento dalle condizioni di stabilità dei sistemi verso queste dinamicità sistemica capace di generare un ordine emergente all'interno del sistema stesso. Procedendo per gradi, è opportuno affermare in primo luogo che Luhmann concettualizza i sistemi sociali come unità operative che, tra loro, generano la relazione tra problemi e soluzioni che un sistema deve essere in grado di affrontare (Luhmann, 1995). In altre parole, le unità operative di un sistema hanno il compito di individuare una soluzione ad un problema sistemico che è emerso in precedenza. Egli sottolinea infatti come i sistemi producano sia i loro problemi sia le soluzioni funzionali compatibili utilizzando le proprie risorse (Nassehi A., 2005). A questo punto, è opportuno chiedersi cosa, in pratica, siano i sistemi sociali e cosa Luhmann intenda riferendosi alle organizzazioni in quanto tali. La teoria di Luhmann sui sistemi sociali supporta l'idea che le organizzazioni siano macchine decisionali (*decision machines*). Consistono in decisioni da prendere e devono "far fronte alla propria forma di pratica decisionale". In altre parole, tali decisioni sono esclusive, nel senso che gli elementi delle organizzazioni - nel riprodursi - prendono decisioni che caratterizzano i loro nuovi componenti a seconda di proprietà specifiche (Nassehi A., 2005). Successivamente, comunicano il loro processo decisionale al di fuori delle discussioni su se stessi, ovvero all'ambiente. Si può desumere dunque, che l'anima delle organizzazioni sia fatta di comunicazione (Seidl e Becker, 2006), nel senso che per affermarsi - per essere percepite come sistemi performativi viventi - devono comunicare il loro processo decisionale e le loro interazioni all'esterno. Tali processi consistono, più che nell'interazione, di transazioni (Taylor J.R., 2014) che costituiscono la comunicazione stessa (Mead G.H., 1934.). Secondo la scuola di Montreal, gli eventi comunicativi consistono in unità di analisi sia a livello micro che macro (Cooren F. et al., 2011), ovunque la relazione tra loro sia configurabile come macro-organizzazione / microambiente.

Tralasciando il focus sulla comunicazione, le organizzazioni sono caratterizzate da obiettivi da raggiungere, efficienza da eseguire e razionalità con cui governare i processi. La teoria dei sistemi sociali consente agli scienziati di rivolgersi alle organizzazioni nella propria complessità sistemica, di osservare la loro comparsa ogni volta che vengono prese delle decisioni e compararle per misurare il loro impatto su ulteriori decisioni (Roth S., 2014). Nel suo capolavoro *Social Systems* (1995), Luhmann afferma che i sistemi sociali sono sistemi comunicativi che si auto-riproducono e vengono divisi in tre diversi gruppi di sistemi: società, interazioni faccia a faccia (face-to-face) e organizzazioni:

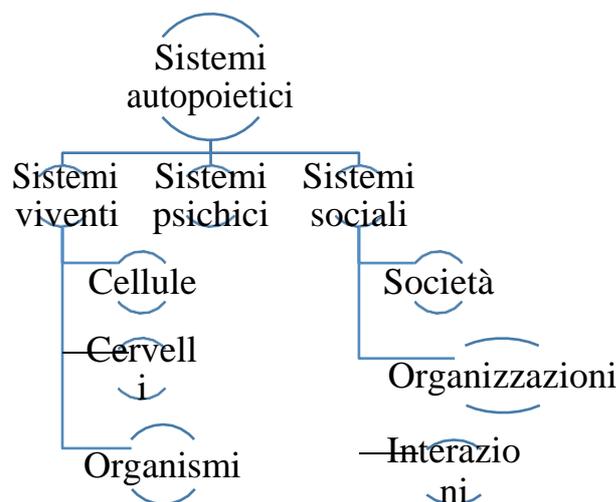
Tabella 2.2a Sintesi del lavoro di Luhmann, *Sistemi Sociali*, riadattamento dell'autore da Seidl e Becker, 2006.



Prendendo come oggetto di analisi le organizzazioni e l'informazione, è opportuno affermare che le organizzazioni sono sistemi che elaborano informazioni, ovvero una "differenza che produce una differenza", per usare la definizione di Bateson (1981): tutte le operazioni del sistema sono elaborazione di informazioni utili per il sistema stesso, che vanno comunicate all'esterno. L'informazione, per caratteristica, deve essere sempre nuova e mai ripetuta, altrimenti perderebbe il proprio valore. Comunicando, sostiene Luhmann, (2005), "ogni organizzazione non riproduce dunque solo se stessa, ma, come ogni sistema sociale, riproduce anche la società". La comunicazione è portatrice, nonché garante, dell'*autopoiesi*

dell'organizzazione. Il concetto di autopoiesi di Luhmann rappresenta le organizzazioni come entità funzionalmente strutturate e differenziate. Infatti, secondo l'autore, i sistemi sociali sono sistemi autoreferenziali, nel senso che sono composti da elementi che producono "una disposizione di elementi" (Luhmann N., 1984). Prendendo in prestito la definizione di Maturana (che avremo modo di approfondire nel capitolo dedicato ai sistemi complessi adattivi) per autopoiesi si intende la predisposizione dei sistemi a produrre le operazioni "per mezzo della rete delle sue operazioni" (1981), ovvero che il sistema riproduce se stesso per mezzo delle proprie componenti. Le operazioni in questione sono interne al sistema stesso, infatti "nessuna operazione può entrare o lasciare il sistema" (Seidl e Becker, 2006). Esse sono operazioni strategiche, possono cambiare secondo le circostanze ma vengono sempre effettuate dall'interno del sistema stesso. Differentemente da Maturana, che applicava le operazioni ai sistemi biologici le cui componenti sono relativamente stabili e vanno rimpiazzate con una cadenza più lontana nel tempo, i sistemi sociali di Luhmann sono costituiti da elementi temporanei che, pertanto, necessitano di un ricambio continuo, in relazione per l'appunto ai cambiamenti della società:

Tabella 2.2.1 Schema dei sistemi autopoietici, rielaborato da Luhmann, 1986



All'interno di questo studio ci occuperemo, nello specifico, del rapporto tra organizzazioni, interazioni e il loro ambiente.

2.1.2 L'osservazione dell'ambiente per riprodurre l'organizzazione

Come già detto, le organizzazioni sono sistemi operativi chiusi, nel senso che le operazioni strategiche sono eseguite esclusivamente al proprio interno e non possono essere ritrovate al di fuori di esse. Tuttavia, questa enunciazione non dovrebbe portare ad una definizione generale di organizzazione come sistemi non inclusivi e chiusi, poiché tutti i sistemi autopoietici stabiliscono una lunga relazione con l'ambiente (contesto) e possono in qualche modo svolgere un ruolo particolare nell'influenzare le sue decisioni, sebbene dall'interno. Infatti, è possibile definire i sistemi autopoietici come operativamente chiusi (chiusura operativa) - e dunque autonomi - perché il sistema dipende totalmente dalla costante immissione di risorse specifiche di cui le sue componenti dispongono, e con le quali possono modificare il sistema solo nel contesto delle proprie operazioni. In senso pratico, dunque, la chiusura risulta essere all'estremo opposto dell'apertura dei sistemi, propria – come vedremo più avanti – dei sistemi complessi adattivi. Premesso questo, potrebbe sembrare contraddittorio affermare che un sistema chiuso possa aprirsi all'ambiente, sebbene questo sistema viva nell'ambiente e non possa raggiungerlo con le sue operazioni. La chiusura operativa non nega, tuttavia, che i membri dell'organizzazione stessa debbano svolgere anche altri ruoli ed operazioni all'interno dell'ambiente (e quindi esternamente all'organizzazione). Pertanto, risulta legittimo chiedersi come può un'organizzazione caratterizzata da chiusura delle proprie operazioni aprirsi all'ambiente esterno e da esso prendere le risorse più utili al fine di rigenerarsi. La risposta può essere trovata nel concetto di "osservazione": un sistema che produce se stesso deve osservare in terza persona, quasi straniandosi, le sue componenti, i comportamenti e le proprietà e separarli da quelli dell'ambiente, e concentrarsi su come l'ambiente – inteso come gruppi sociali, parti interessate, individui - produca i propri (Luhmann N., 2005). Ogni osservazione, osserva Baraldi (1989), è indicazione di qualcosa che viene “*distinto da qualcos'altro*”. L'osservazione del sistema è un processo che può avere, infatti, come focus sia l'ambiente che il sistema stesso. Nella seconda circostanza è possibile parlare di principio “auto-osservazione”: essa può riguardare sia la totalità del sistema che le sue componenti specifiche (nonché le proprie operazioni), ed includere un'ulteriore riflessione del sistema in rapporto all'ambiente,

considerando gli effetti del comunicare se stesso e le proprie decisioni, quindi il proprio sé, all'ambiente esterno. Nel contempo l'ambiente varia rapidamente e indipendentemente dall'organizzazione, perciò è necessario che, seppur ritenendo di conoscere il proprio impatto al di fuori di sé stesso, instauri un rapporto di osservazione e di scambio comunicativo (Spencer Brown G., 1969). La chiusura, infatti, non deve essere vista come un isolamento da parte dell'organizzazione, anzi: i sistemi devono occuparsi essi stessi del loro ambiente. È, di fatto, l'opinione di Günter: «*Se noi ipotizziamo che la relazione tra un sistema vivente e il suo ambiente entri in uno stato in cui il mondo dell'ambiente non influenza positivamente la soggettività che esso protegge, allora la soggettività stessa [...] non può soccorrere se stessa se non entrando in un ruolo attivo. È importante dire che essa deve assumere un ruolo attivo e non solo che può essere attiva*» (1979). In altre parole, gli intrecci tra un'organizzazione ed il suo ambiente, aumentando progressivamente, data la natura dinamica dell'ambiente stesso, danno vita ad un processo attivo di comprensione del ruolo di essi "tra-di-essi", comprendendo cioè in che modo l'uno influenza l'altro. Nel caso delle pubbliche amministrazioni, è lo stesso Luhmann ad affermare (2005) che questi intrecci (interazioni) si traducono in programmi che possono concretizzarsi solo se, assieme all'ambiente, cooperino per generare valore.

In generale, un sistema che si produce da solo può essere definito autopoietico, cioè quando gli elementi di un sistema sono riprodotti dai suoi stessi elementi. In effetti, l'idea luhmaniana di autopoiesi è strettamente correlata a quella di temporaneità: gli elementi che generano un sistema sociale (e quindi l'organizzazione) sono temporanei, perché l'ambiente in cui vivono i sistemi è in continuo cambiamento e richiedono nuovi requisiti. Le relazioni esistenti tra l'organizzazione autopoietica e l'ambiente sono, quindi, lette come sistematiche-ambientali, cioè dettate dalle esigenze ambientali (Thompson e Valentinov 2017) in continuo mutamento. Al giorno d'oggi, questi cambiamenti possono essere interpretati come capacità delle organizzazioni di produrre differenziazione funzionale (ciò significa che sono multifunzionali nei servizi che offrono - le imprese (Roth et al., 2018) - in base alle esigenze dell'ambiente. Il valore generato tra questa evoluzione e/o interazione porterà l'organizzazione a essere non solo configurata come business, ma una

struttura multifunzionale che aumenta la sua "intelligenza figurativa culturale" (Yolles, 2017) e, grazie alla sua capacità di innovare, scoprire e creare nuovi modelli di business, migliorare la sua sostenibilità personale all'interno dell'ambiente.

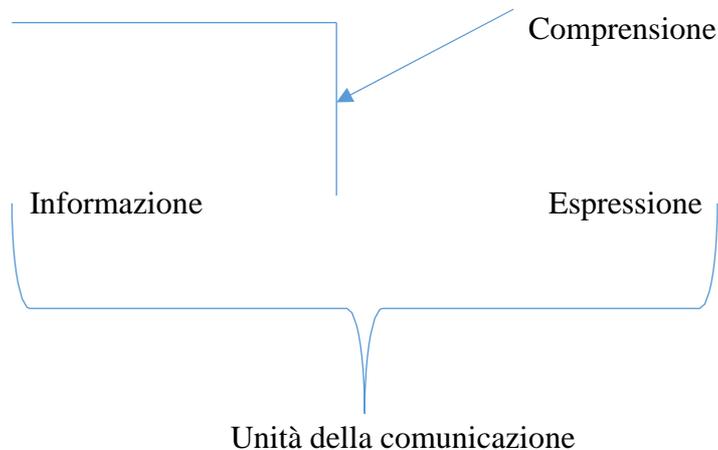
Tutto ciò che accade tra sistema e ambiente avviene in maniera simultanea: nulla può capitare nel futuro dell'organizzazione se non ciò che sta avvenendo adesso nel suo presente e in quello dell'ambiente in cui vive. Questa premessa è fondamentale per chiarire il modo in cui funziona il processo decisionale all'interno dei sistemi: l'organizzazione non può prendere decisioni le cui circostanze devono verificarsi nel futuro e in quello dell'ambiente, ma che sono già accadute nel passato (retroattive e/o revisionali) o, piuttosto, che si stanno verificando in entrambi i contesti nell'immediato. Inoltre, non può agire indipendentemente dal periodo temporale del suo ambiente. La sincronizzazione temporale tra organizzazione ed ambiente avviene solo nel sistema e per un lasso temporale ben identificato nel presente. Può, tuttavia, avvenire orientandosi al futuro: una volta contestualizzata nel presente e nella sfera dell'ambiente, l'organizzazione può operare una scelta sulla logica delle ipotesi, ovvero scegliere sulla base di una istanza che si sta verificando adesso, pensando all'impatto che questa decisione potrebbe avere in futuro. Ovviamente, ciò è possibile se la stessa analisi venga fatta a parti inverse, cioè considerando la linea temporale dell'ambiente. È anche per questo motivo che, come del resto abbiamo già visto, l'ambiente esterno potrebbe condizionare i modi e i tempi del processo decisionale interno. Questa prospettiva, tuttavia, spesso sottovaluta il ruolo che le decisioni svolgono come processi organizzativi fondamentali a garantire la continuità del sistema (Lamberg J.A. et al., 2009): qualora il sistema fosse troppo concentrato a sincronizzarsi con il suo ambiente nella logica decisionale, ovvero di decidere di pari passo rispetto a ciò che accade all'interno dell'ambiente, rischierebbe di subordinarlo ad esso e a mettere a repentaglio le sue scelte strategiche a lungo termine nonché la sua stessa autopoiesi. Le strategie dell'organizzazione sono senza dubbio generate da processi emergenti bottom-up (Mintzberg H., 1978), come vedremo in seguito nei CAS. Tuttavia, nella visione luhmaniana, restano ancora considerate - quando interpretate come strategia, cioè come parte di una pratica specificamente strategica (Hendry e Seidl,

2003) - come la conseguenza di un cambiamento sistemico, costituito pertanto da decisioni da prendere.

2.1.3 La comunicazione come autopoiesi

Vi è un'ulteriore considerazione da fare nello studio della Teoria dei Sistemi Sociali: essi devono riconoscere che il loro ambiente contenga comunicazioni ed informazioni che non possono essere di fatto controllate dal sistema (Luhmann, 1987). E se le informazioni dell'ambiente non possono essere controllate né governate dal sistema, bensì utilizzate per generare valore tra e per gli attori, cosa deve e come può comunicare l'organizzazione al suo ambiente? In che modo essi possono interagire? Per rispondere a questo interrogativo – che completeremo nei successivi paragrafi e capitoli – va senza dubbio detto che il processo decisionale ha bisogno di un costante reperimento e rifornimento di informazioni che possono essere riprodotte solo all'interno del sistema stesso. Le informazioni devono poter essere sempre nuove (Luhmann, 2003) e relative allo stato di conoscenza del sistema. Attraverso lo scambio di informazioni, ogni organizzazione conosce se stessa ed il modo in cui cambia nel corso del tempo. Si riproduce, di fatto, attraverso la comunicazione. Pertanto, la comunicazione garantisce l'autopoiesi dell'organizzazione, perché la riproduce nelle sue sempre nuove differenze. Il concetto di comunicazione per Luhmann viene inteso come evento comunicativo (1986): la comunicazione è la riproduzione delle decisioni prese, che parte dall'interno del sistema e finisce all'ambiente esterno. Non può essere attribuita infatti ad una singola unità psichica o componente dell'organizzazione, ma ad una moltitudine di agenti, in quanto operazione tendenzialmente sociale (2002) e spontanea, propria della società. Luhmann sostiene inoltre che la comunicazione sia scomponibile in più unità comunicative, sintesi di tre parti fondamentali:

Tabella 2.2.3 Elementi che costituiscono la comunicazione, rielaborato da Hendry e Seidl, 2003.



L'informazione è l'atto di selezione rispetto ad un repertorio di possibilità, ovvero in ogni forma comunicazione avviene una scelta tra ciò che viene comunicato e quello che si sarebbe potuto comunicare. In ambito organizzativo, ad esempio, le decisioni che vengono comunicate all'esterno si dividono in scelte ed alternative: le scelte vengono comunicate nell'immediato in quanto parte del passato, fissabili, osservabili e comparabili; al contrario, le alternative rappresentano ciò che non è stato, ciò che non è osservabile e ciò che non è comparabile. L'informazione in questo caso rappresenta l'atto di comunicare la scelta rispetto al ventaglio di alternative che l'organizzazione ha avuto a disposizione in passato. L'espressione (o trasmissione) si riferisce alla forma e alle motivazioni per cui comunichiamo, al come e al perché qualcosa viene trasmesso, le sue cause fondamentali. La comprensione, invece, è la distinzione tra l'informazione e la trasmissione, è quell'atto fondamentale che consente all'informazione di essere identificata e riconosciuta come tale. Ripensando al modello di comunicazione matematico proposto da Shannon e Weaver (1964), essa corrisponde al momento di decodifica del messaggio ricevuto, all'interpretazione del senso e del significato che intende trasmettere. Affinché la comunicazione venga intesa come sintesi di informazione, atto comunicativo e comprensione, è fondamentale che si verifichi la comprensione di essa. Comprensione che, però, non deve essere confusa con accettazione: interpretare un'informazione che ci viene trasmessa ed affidarle il giusto senso non

significa accettarla o rifiutarla. Introduce sì un cambiamento di stato del destinatario del messaggio, ma è una modifica che non intende null'altro al di fuori della mera comprensione del senso di quello scambio. Anzi, la comunicazione si contraddistingue proprio per la sua caratteristica di *“aprire una situazione all'accettazione o al rifiuto”* di quanto ci viene comunicato. Pertanto, scrive Luhmann, la comunicazione rappresenta l'unità fondamentale della costituzione dei sistemi sociali, e si distingue dall'azione (ovvero chi agisce in termini comunicativi, chi crea quella differenza e modifica sistemica tale da generare la circostanza per la quale si comunica) in quanto consente di portare l'organizzazione al di fuori dell'organizzazione stessa, il sistema al di fuori del sistema, abbattere le barriere operazionali e raggiungere l'ambiente (Luhmann, 1990). In sintesi, la comprensione dell'interazione delle organizzazioni in quanto sistemi sociali significa indagare le entità di cui un sistema sociale in quanto tale è composto ed i processi che consentono loro di distinguere l'organizzazione dal suo ambiente. Nei prossimi paragrafi vedremo come, in termini più attuali, si traduce questo processo.

2.2. I territori come CAS

2.2.1 Origine e proprietà dei CAS

Nello studio della letteratura del management del territorio è necessario adottare un approccio sistemico complesso, perché consente di inquadrare il territorio per le sue caratteristiche funzionali strutturali, differenti per ognuno di loro e finalizzate ad interagire e cooperare attivamente attraverso dinamiche economiche, politiche e sociali (Barile, 2008). Numerosi sono stati i tentativi da parte della letteratura degli studi di management e organizzazione di costruire una connessione tra complessità e destinazioni turistiche, ed entrambi evidenziano chiaramente la tendenza a separare, almeno all'inizio, la complessità organizzativa sistemica dall'analisi pratica del territorio. I sistemi complessi adattativi (CAS) sono sistemi per i quali è difficile ridurre il numero di parametri o caratterizzare variabili senza perdere le sue proprietà funzionali globali essenziali (Pavard, e Dugdale, 2000). Il concetto di adattività è dovuto alla capacità dei componenti costitutivi del sistema di adattarsi

e/o riadattarsi ai diversi stimoli che si verificano intorno a loro. In altre parole, il CAS genera strutture che tendono a mantenere la stabilità di fronte al cambiamento continuo. Cambiamento continuo postulato in origine da Maturana e Varela (1984) che, riferendosi ai sistemi biologici adattivi, operano una distinzione (che può essere poi trasposta anche in ambito organizzativo) tra sistemi eteronimi e autonomi. I sistemi eteronimi cambiano in base all'ambiente esterno; in sostanza, in questi sistemi l'adattamento all'ambiente è di primaria importanza per i cambiamenti interni. Nei sistemi autonomi, invece, i cambiamenti interni al sistema non sono conseguenza dei cambiamenti dell'ambiente esterno. Un sistema autonomo ha un ruolo attivo, selezionando infatti tra gli stimoli provenienti dall'ambiente solo quelli che sono "significativi" e ignorando quelli che non sono significativi. Tra questi significativi, i sistemi autonomi determinano qual è il significato che hanno per il sistema e in che modo la struttura del sistema deve essere modificata per adattarsi a loro. In questo modo, i sistemi autonomi preservano l'identità del sistema, definita dalla chiusura della sua particolare organizzazione. Questo adattamento cosciente è strettamente collegato al concetto di "*dominio cognitivo*" dei sistemi autonomi. Il processo di impegno tra il sistema e l'ambiente è chiamato "accoppiamento strutturale" e può essere definito come "*l'insieme di interazioni ricorrenti che portano alla congruenza strutturale tra due (o più) sistemi*" (Maturana e Varela, 1987). Gli stimoli provenienti dall'ambiente non sono considerati *input*, ma come una semplice distorsione che può o meno causare un cambiamento strutturale all'interno del sistema.

Tuttavia, è ancora difficile fornire una definizione inequivocabile di CAS, nonostante sia crescente la letteratura accademica. Gli sforzi di molti autori si concentrano meglio, invece, sull'analisi e l'elenco delle eventuali proprietà che hanno caratterizzato la CAS. Un primo tentativo ha portato alla definizione di alcuni principali attributi, come:

- il gran numero di agenti interagenti che componevano i vari livelli del sistema;
- la non linearità e l'imprevedibilità delle interazioni tra questi agenti;

- l'inconsapevolezza da parte degli agenti dei comportamenti di sistema nel loro complesso e per questo motivo le loro interazioni sono principalmente orientate a livello locale;
- l'apertura del sistema nel suo insieme: il sistema è autonomo, la sua organizzazione innovativa consente di identificare il sistema stesso, in ogni intervallo spazio-temporale, indipendentemente dalla sua struttura specifica (Bertschinger et al., 2006)
- le radici storiche CAS, il loro sviluppo nel tempo e le prospettive future (Cilliers, 1998; Levin, 2003; Ottino, 2004).

Per giungere a tale classificazione, autori come Amaral e Ottino (2004) hanno sottolineato tre aree di ricerca per affrontare il CAS: dinamica non lineare, fisica statistica e scienza delle reti. In particolare, rivolgendosi alle reti, notano che i CAS rappresentano sistemi più complessi: le interazioni degli agenti danno vita a comportamenti generali che si verificano a livello globale (come un intero sistema), sicuramente non osservabili singolarmente. Pertanto, capita che esibiscano, nelle loro proprietà, nuove caratteristiche proprie ad un sistema complesso, una su tutti quella della tendenza ad emergere (Baggio R. et al., 2010). Un CAS, inoltre, contiene elementi che sono collegati tra loro da diverse relazioni non lineari ed è caratterizzato dall'imprevedibilità della dinamica dell'ambiente esterno (Jovicic D.Z., 2016). Inoltre, un'ulteriore classificazione delle proprietà dei CAS è volta a sottolineare la loro struttura emergente e indipendente. In particolare, tre flussi principali di approccio alla ricerca adottati nel tempo per raccogliere le caratteristiche strutturali del CAS sono stati elencati da Dominici e Levanti (2011) come segue:

1. l'approccio del Santa Fe Institute, inclusi i contributi di Gleick (1987), Waldrop (1992), Kauffman (1993);
2. la visione europea (Prigogine e Stengers, 1979, 1984; Nicolis e Prigogine 1987);
3. la tradizione epistemologica europea (Piaget, 1970).

Più in generale, invece, questi tre diversi approcci di ricerca, studiando i CAS nella propria complessità, hanno sottolineato ulteriori caratteristiche e proprietà:

- auto-organizzazione: il sistema si organizza insieme alle sue dinamiche sia endogene che esogene, come l'apprendimento, la variazione dei processi, la messa a punto e il miglioramento (Kauffman 1993);
- co-evoluzione e apprendimento: gli agenti di sistema devono adattarsi continuamente agli altri che popolano il sistema e agli stimoli esterni, al fine di operare le proprie "strategie semiautonome" - secondo il principio di auto-organizzazione. (Anderson 1999; Lewin e Volberda 1999; Volberda e Lewin 2003);
- emergenza: nuovi comportamenti sistemici emergono dalle interazioni spontanee tra agenti (Basile G. et al., 2016). In altre parole, si vuol intendere la capacità del sistema di assumere comportamenti imprevedibili *“per effetto delle interazioni che intercorrono tra le sue componenti. Strutture semplici possono dar vita a comportamenti emergenti che generano sistemi altamente complessi. Nei sistemi complessi, le caratteristiche fondamentali sono descritte, non tanto dagli elementi costituenti, quanto piuttosto dalle relazioni ed interconnessioni dinamiche che intercorrono tanto tra le componenti interne che tra queste e l'ambiente esterno.”* (Caperna, 2012)

Tali proprietà sono legate tra loro. Le interazioni nei CAS sono considerate come proprietà chiave di sistemi adattativi complessi, perché (derivando dalle interdipendenze e dalla causalità reciproca tra agenti) sono utili nel ridurre la rilevanza della distinzione tra "variabili dipendenti e indipendenti" (Dominici e Levanti 2011). Sono fattori che non necessariamente principiano all'interno dei sistemi, ma proprio grazie alla loro origine esogena permettono l'emersione di comportamenti che influenzano in qualche modo il sistema e lo stimolano ad adattarsi a questo nuovo equilibrio stabilito tra le parti dei sistemi. Un'altra caratteristica rilevante di questi sistemi viene individuata da Anderson (1999), e consiste nelle strutture "composte interconnesse", che consentono di delineare diversi livelli di analisi ed evidenziare una serie di processi semi-autonomi; di fatto, l'agente che opera a ciascuno dei livelli di analisi co-evolve interagendo con altri livelli del sistema. È infatti possibile trovare sottosistemi di più livelli intermedi tra il tutto e le sue componenti. Il numero di questi sottosistemi dipende dalla finalità e dall'oggetto dell'analisi. Baum e Singh (1994), ad esempio,

focalizzano la loro analisi su quattro livelli (intra-organizzazione, organizzazione, popolazione, comunità); anche Kontopoulos (1993) riscontra quattro livelli (locale, semi-locale, semi-globale, globale); Monge e Contractor (2003), invece, individuano cinque livelli (singolo attore, diade, triade, sottogruppo, globale). Queste differenze sono dovute al fatto che il sistema complesso non può essere definito oggettivamente, poiché non esistono relazioni gerarchiche oggettive tra sistemi, sottosistemi e sovrastemi. Ogni sistema può essere contemporaneamente un sottosistema e costituito da sottosistemi. Al fine di identificare tali livelli di analisi nel sistema territoriale, è necessario analizzare le relazioni sistemiche correlate e i loro diversi gradi di forza e il molteplice significato che forma l'architettura connettiva del sistema complesso. Essi possono essere individuati in livelli complementari e coesivi. La classificazione di Dominici e Levanti (2011) in tal senso ne distingue tre:

- livello micro-sistemico rispetto al singolo agente;
- livello meso-sistemico, che considera gli agenti collegati tra loro da connessioni strutturali forti;
- macro-sistemico, che coinvolge l'intero network di relazioni.

All'interno di questi tre sotto-livelli gli agenti che li popolano contribuiscono all'interazione, alla cooperazione e alla co-evoluzione delle altre dimensioni sistemiche. Questi agenti, di fatto, si comportano in modo sia reattivo che cognitivo: oltre all'apprendimento e all'adattamento, modificando il loro comportamento in base all'esperienza passata o in base alle possibilità di successo in futuro (Basile et al., 2016). Gli agenti sono in grado di interagire e influenzare il contesto e comportarsi secondo le risorse, le loro osservazioni, conoscenze e interazioni disponibili. In questo scenario si può osservare come le interazioni tra singoli agenti possono aggregarsi in flussi (ad esempio migrazione, turismo e investimenti), influenzando così la struttura del sistema territoriale nel suo insieme e nella sua relativa pianificazione strategica (Golinelli, 2010). Pianificazione che, come vedremo, assumerà caratteristiche emergenti e/o con spinta dal basso verso l'alto. La pianificazione bottom-up, infatti, ha radici storiche che risalgono per taluni aspetti all'approccio statunitense degli anni Ottanta, ovvero un nuovo paradigma di pianificazione del territorio (Ciervo M., 2014) che andava, di fatto, a riconoscere il

ruolo di primo piano – se non di protagonista - alle ONG (Organizzazioni non governative) e a quelle che rappresentavano di fatto le comunità (Farinós Dasí J, 2009). Tale approccio si è poi andato ad ampliare e a ramificare anche al giorno d'oggi, dove la partecipazione dal basso (quindi bottom-up) alla vita e alla fruizione del territorio ha assunto caratteristiche sempre più innovative e coinvolgenti (Bencardino e Prezioso, 2007)

2.2.2 Territori e reti turistiche come CAS

Applicare la teoria della complessità agli spazi urbani e alle reti turistiche ci consente di osservare i territori al di là della propria dimensione geografica/burocratica. Piuttosto che delimitato da un framework di confini fisici, geografici, amministrativi e istituzionali, è opportuno fornire una lettura sociologica del territorio stesso, che vada ad analizzarlo soprattutto come spazio di interazioni dinamiche. Infatti, il territorio viene piuttosto interpretato come *“una meta organizzazione risultante dalla composizione delle attività di varie organizzazioni presenti sul suo spazio. Si ha così un territorio definito anche organizzazione sociale. La specificazione di un territorio non passa solamente per l’aggregazione o ricombinazione delle varie risorse, ma anche per l’interconnessione che si stabilisce tra attori e relativi ruoli”* (Gavinelli L.,2007). In questa meta-organizzazione si alternano dinamiche ed attività complesse che, finanche relazionandosi ed interagendosi tra loro, compongono e determinano il sistema stesso. Adottando, invece, una prospettiva più manageriale, è opportuno osservare l’ambiente dal punto di vista di individui e organizzazioni, ovvero come insieme di risorse da usare, gestire o valorizzare (Saviano M., 2016) nei processi di produzione e consumo (endogeni ed esogeni) *che si realizzano nei molteplici contesti dell’economia e della società* (Golinelli C.M.,2002).

Il turismo, ad esempio, costituisce una componente vitale nella nostra organizzazione economica e, al tempo stesso, una risorsa capace di rispondere alle esigenze dei vari attori che vivono e contribuiscono a trasformare il territorio stesso (Citarella A. e Maglio, 2014). Queste trasformazioni provocano, inevitabilmente, una crescente competizione tra le varie aree, che non si basa esclusivamente su

specifici servizi forniti ai fruitori, bensì piuttosto considerando la destinazione turistica nella sua complessità e, perciò, come un distinto soggetto dotato di specifiche peculiarità che rappresentano la base del suo vantaggio competitivo rispetto ai suoi concorrenti (Sainaghi, 2008). Pertanto è possibile affermare che la competitività di una destinazione turistica si va costituendo in ottica sistemica attraverso la programmazione del territorio, ed intervenendo dove la filiera turistica presenta carenze, mancanze e disfunzioni, in modo tale da generare un valore universalmente usufruibile (Citarella F., 2013).

Il fine ultimo nonché vitale dell'industria turistica è quello di generare intrattenimenti che costituiscono la domanda dei fruitori (esterno e/o interni ad un territorio). Pertanto, può comunque essere considerata a sua volta produttrice di dinamiche tanto negative quanto positive. Quelle negative, ad esempio, sono da considerarsi nel rischio della diminuzione dell'identità sociale e culturale del territorio interessato, o nell'aumento incontrollato della produzione di rifiuti e nell'inquinamento di suolo e acque, nel dispendio di risorse naturali primarie quali acqua e/o energia, nel rischio di danneggiamento degli ecosistemi montani, lacustri, costieri e marini e – nel caso di centri urbani industrializzati – congestione delle strade e della viabilità. Al contrario, dinamiche positive saranno riscontrate nella riscoperta dell'area territoriale in questione, oggetto di valorizzazione economica e sociale (Avena G., 2010).

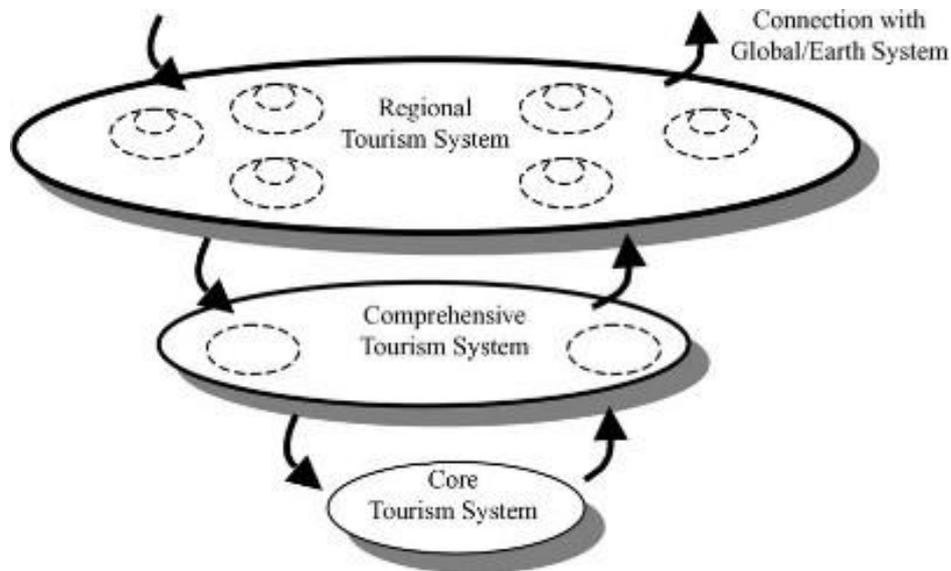
L'idea di destinazione turistica come sistema complesso nasce proprio con l'intento di tenere conto ed affrontare queste dinamiche in maniera tale da sviluppare un percorso di fruizione del territorio sostenibile nel tempo sia per i turisti che per le comunità residenti. Essa si è fatta strada nel tempo nella letteratura, e ci rende l'idea di un gruppo di "parti interessate correlate, sia pubbliche che private, integrate in un network ben sviluppato" (Baggio et al. 2010). Il professor Baggio, in particolare, si è concentrato sull'analisi del legame tra turismo e CAS, configurando l'attività turistica come una struttura socio-economica. In effetti, guardando alle destinazioni turistiche, sembra che ci siano molte organizzazioni e imprese collegate tra loro da una diversa polarità delle relazioni e interazioni non lineari (2013). Tra queste, la risposta delle parti interessate agli input dell'ambiente esterno è imprevedibile e viene intesa come "il risultato del proprio comportamento" (Haugland et al., 2011).

Ciò significa che i sistemi complessi turistici mostrano un'alta sensibilità verso eventi apparentemente non correlati, che alla fine genereranno "grandi cambiamenti", come suggeriscono Baggio e Sainaghi (2011). Pertanto, leggere il territorio come un sistema adattivo complesso significa ricercare proprietà di auto-organizzazione, scalabilità e adattamento dinamico al contesto-ambiente. In tal senso, le destinazioni turistiche sono composte da diversi elementi strutturali e / o attori, ad esempio operatori turistici, strutture di supporto, organizzazioni e associazioni pubbliche e private (Baggio, 2008). Tra loro, emerge una sorta di relazione con possibili non linearità (Farrell e Twining-Ward, 2004). Poiché le destinazioni turistiche e le imprese basate sul turismo affrontano costantemente le pressioni del cambiamento, comprese le problematiche ambientali (ad esempio le risorse naturali sostenibili), le questioni sociali (culturali) ed economiche (condizioni economiche e domanda del mercato) (Lew AA, 2014), è possibile affermare che – in questo stato di sistemica complessità – esse devono raggiungere l'obiettivo e soddisfare i bisogni dei turisti (Gunn, 1997). In altre parole, le destinazioni CAS devono essere in grado di offrire ai turisti "l'opportunità di approfittare di una varietà di attrazioni e servizi" (Baggio R., 2013), perché è dalla loro capacità attrattiva e di offerta del servizio che dipende l'intera sostenibilità dei vari livelli del CAS.

La strutturazione del sistema complesso turistico avviene, solitamente e come già affermato nei capitoli precedenti, attraverso un processo bottom-up, che genera livelli differenti (nonché sotto-livelli) all'interno dei quali differenti attori interagiscono tra loro garantendo la rigenerazione del livello stesso. Questa sorta di stratificazione, o meglio ancora di *panarchia*. La panarchia viene identificata – nell'ambito delle reti turistiche – come schema concettuale atto a tenere conto ed analizzare le caratteristiche apparentemente contraddittorie di tutti i sistemi complessi, ovvero quelli di stabilità e cambiamento (e/o adattamento). Il termine trae origine dagli studi del filosofo belga de Puydt (1860), e vuol sottolineare lo studio di come la crescita economica e lo sviluppo umano dipendono da una serie di ecosistemi ed istituzioni e dal risultato della loro interazione dinamica.. È un quadro integrativo, che riunisce modelli ecologici, economici e sociali di cambiamento e stabilità, per tenere conto delle complesse interazioni tra queste diverse aree e diversi livelli di scala. Nel tempo, lo studio della panarchia ha preso

in considerazione la gestione degli ecosistemi regionali, definiti in termini di bacino di utenza, andandosi tuttavia a focalizzare dapprima sull'impatto di livelli di scala più bassi e di dimensioni inferiori, ma che cambiano più rapidamente, successivamente sui più grandi, più lenti livelli sovraregionali e globali. Il concetto ci viene rappresentato dalla piramide di Farrel e Twining-Ward (2004), che illustra la nidificazione gerarchica di un livello di sistema turistico all'interno di un altro, di cui le componenti strutturano il sistema dal basso verso l'alto (Gunderson e Holling, 2002). Il nucleo viene rappresentato come la sezione interna del sistema turistico, è parte dell'ecosistema regionale e qualsiasi numero di sistemi e livelli più grandi, fino al sistema globale o terrestre. Mentre il nucleo è generalmente costituito da un insieme di strutture, beni, servizi e risorse che contribuiscono direttamente al settore, il sistema turistico globale comprende importanti componenti e dinamiche sociali, economiche, geologiche ed ecologiche, insieme a processi e funzioni che completano la sua totalità, e sono essenziali per la sua sostenibilità. In questa nidificazione, i livelli inferiori sono rappresentati come semi-autonomi, facilitando la connessione ed il trasferimento al livello al di sopra del quale l'individuo può muoversi e non è influenzato dalle dinamiche del livello inferiore. Ad ogni modo, i piccoli cambiamenti sistemici di un livello possono occasionalmente avere effetti imprevedibili, a volte anche profondi, su altre parti dello stesso livello di sistema, innescando una serie di ripercussioni che possono essere significativamente maggiori rispetto al disturbo iniziale.

Immagine 2.2b Panarchia del turismo, Farrel e Twining-Ward, 2004



Nei propri studi, autori come Farrell e Runyan (1991) hanno evidenziato come il turismo inteso come sistema complesso deve essere letto come fenomeno naturale che nasce per interfacciarsi con le complessità dell'ambiente in cui agisce, per analizzare l'intero quadro dell'attività dello sviluppo del territorio piuttosto che un'immagine parziale del sistema territorio. Una comprensione generale della panarchia nel settore turistico e della dinamica dei sistemi complessi non lineari appare pertanto essenziale per una svolta della lettura dei territori e delle reti turistiche in un'ottica di sostenibilità (Hall e Lew, 1998). Lo studio del sistema turistico, infatti, conferisce maggiore importanza ai beni e ai servizi dell'ecosistema vitale, alle strutture e alle funzioni, alla società locale, alle sue percezioni e aspirazioni e a una serie di altre componenti che influenzano il suo comportamento (Farrel e Twining-Ward, 2004). Contestualmente, comprendere la destinazione in termini di panarchia dei sistemi aggiunge ulteriore sostanza e significato all'analisi dei territori, nonché alla possibilità di scoprire come emerge il carattere - o, come abbiamo visto, l'immagine (TDI) - di una destinazione, e quali logiche seguire per preservarlo o migliorarlo.

2.3. Co-creazione e Co-produzione di valore, una review sistematica della letteratura

2.3.1 Co-creazione e co-produzione di valore, una premessa imprescindibile

Numerosi studi ed autori affrontano le problematiche del rapporto tra pubblica amministrazione (P.A.) e la cittadinanza, tendendo a separare due concetti che, in effetti, potrebbero essere considerati contingenti, se non simili, ovvero quelli di co-creazione e di co-produzione di valore. Difatti, Whitaker (1980), Levine e Fisher (1984) pensano al termine "coproduzione" come a partecipazione dei cittadini al miglioramento e alla "consegna" di servizi pubblici più efficienti. Nelle sue ricerche, Sharp (1980) ha anche sottolineato, riferendosi alla co-produzione dei servizi di pubblica utilità, che si è verificato un processo di successo dell'impegno dei cittadini nel generare sicurezza e stabilità all'interno della comunità. Al contrario, il termine co-creazione viene generalmente applicato all'idea quasi rudimentale che, per generare valore, sia fondamentale il coinvolgimento fin dall'inizio del processo del cliente e del produttore del servizio (Gebauer et al., 2010). Ciò significa che la co-produzione è un processo attivo di coinvolgimento dei cittadini nel miglioramento, insieme alla P.A., dei servizi pubblici per favorire una migliore esperienza della loro vita quotidiana. Al contrario, la co-creazione di valore viene vista come la propensione naturale - e talvolta non intenzionale - ad interagire per soddisfare i propri bisogni. Questo, in ogni caso, è il pensiero di Vargo e Lusch (2008), ovvero prefigurare il cliente (nel caso in questione il cittadino) sempre come "co-creatore di valore". Secondo entrambi, il valore prodotto in questa dinamica interazione con la P.A. sarà sempre considerata un "valore d'uso" (Vargo e Lusch, 2004) nella relazione con l'individuo. In effetti, più che una categoria di offerta di marketing, il servizio inizia a diventare una prospettiva fondamentale sulla creazione di valore (Edvardsson et al., 2005). Ciò significa che la Service-Dominant Logic (S-D Logic) pone la co-creazione dei servizi della vita quotidiana come base essenziale per la creazione di valore, e i singoli clienti / individui assumono un ruolo centrale nella co-creazione di tali esperienze. Inoltre, la S.D. Logic applicata alla sfera pubblica implica che le esperienze dei consumatori / cittadini emergeranno da interazioni eterogenee con le

organizzazioni, e ciò potrebbe potenzialmente comportare la personalizzazione dell'esperienza di fruizione durante l'utilizzo di alcuni di quei servizi specifici (Gebauer et al., 2010).

La distinzione proposta tra coproduzione e co-creazione di valore porta di conseguenza a prendere in considerazione altri concetti chiave, come quello della globalizzazione e di cittadinanza attiva, intesi come la capacità dei cittadini di organizzarsi in diversi gruppi sociali, con l'obiettivo di mobilitare risorse ed agire nella sfera pubblica per proteggere i diritti della cittadinanza e prendersi cura dei beni comuni. Secondo alcuni studiosi, l'idea di cittadinanza attiva affonda le sue radici in modo indipendente da autorità pubbliche e governi del territorio. È un dato di fatto che, in letteratura, questo concetto tende a riferirsi alle auto-organizzazioni, ad esempio una governance dal basso (Buijs et al., 2016). Tuttavia, pur considerando questo concetto per operare una più precisa distinzione nell'attuale letteratura sulla co-creazione e co-produzione di valore, esso non verrà ulteriormente approfondito in quanto tende ad essere correlato ad un concetto troppo ampio (e a tratti differente) rispetto a quelli di co-produzione e co-creazione, ovvero che la cittadinanza attiva è un'organizzazione sociale a sé stante, che tende ad essere indipendente dalle organizzazioni.

2.3.2 Introduzione alla metodologia della ricerca

Una review sistematica della letteratura (S.L.R.) è definita come tale per l'uso di un sistema completo di ricerca che mappa e poi scansiona il corpus della letteratura esistente con scelte e obiettivi di ricerca chiaramente definiti, alla pari delle scelte e dei relativi criteri di selezione / esclusione (Wilhelm e Ruhlandt, 2018). Il processo di sviluppo dei dati di ricerca, quindi, consente la riproducibilità e l'affermazione dell'eshaustività di tutti gli studi possibili legati all'argomento della S.L.R.

La suddetta S.L.R riprende in parte il lavoro del sottoscritto pubblicato sulla rivista *Kybernetes* (2019), e contiene dati raccolti tra i mesi di Agosto e Ottobre 2017 da due dei importanti portali di ricerca, *Scopus* e *Science Direct*. Dato per acquisito e chiaro il framework storico della co-creazione di valore, si è ritenuto opportuno indagare quella serie di pubblicazioni più recenti, ovvero racchiuse in un intervallo

temporale che va dal 2010 al 2017, al fine di indagare quali sono stati gli sviluppi sugli studi scientifici legati al tema di ricerca. Sono stati presi in considerazione contributi in riviste accademiche sottoposte a revisione ed articoli, book of abstract, capitoli di manuali, atti di convegno indicizzati che contenevano nell'abstract, nel titolo e tra le parole chiave (e combinazione di parole chiave) una delle seguenti keywords:

- "value co-creation" e "Public Administration";
- "value co-production" e "Public Administration".

Gli abstract, i capitoli introduttivi e le conclusioni sono stati preliminarmente analizzati per escludere tali contributi considerati poco significativi per gli interessi di ricerca. È stato inoltre scelto di non includere - almeno in questa fase del lavoro - argomenti di ricerca correlati (e di conseguenza escludendo le parole chiave relative) per due motivi principali:

- (1) per evitare il rischio di essere troppo dispersivi con gli argomenti di ricerca e, di conseguenza, di perdere di vista il focus principale;
- (2) per analizzare un'istanza teorica ben definita ed iscriverla all'interno del contesto più pratico del rapporto da individui e P.A.

Per quanto riguarda l'analisi dei dati, si è convenuto di applicare la content analysis dei testi, partendo dall'abstract per poi passare all'intero documento, cercando tutti i concetti teorici d'interesse. La *content analysis* è attualmente considerata come una delle più rilevanti metodologie di ricerca qualitativa tra le scienze sociali, perché mira a trovare quei dati che rappresentano non solo eventi fisici ma anche "testi, immagini ed espressioni che vengono creati per essere visti, letti, interpretati per i loro significati, e quindi devono essere analizzati tenendo conto di tali usi specifici" (Krippendorff, 2004). È un metodo di analisi sistematico, una tecnica replicabile utilizzata per comprimere parole di testo in meno categorie di contenuti in base a regole esplicite di codifica (Berelson, 1952; Krippendorff, 1980; Weber, 1990), una tecnica che consente ai ricercatori di "scoprire e spiegare il focus degli argomenti studiati" (Weber, 1990). Inoltre, si è deciso di raggruppare i concetti teorici ricercati in cluster specifici: Co-creazione di valore / Co-produzione di valore; Pubblica Amministrazione. Infine, all'interno della classificazione di tali

argomenti, si è ulteriormente deciso di non menzionare tutti gli articoli ed i materiali trovati e filtrati al fine di non ripetere gli stessi concetti teorici, ma di citare solo quelli più rilevanti.

2.3.3 Risultati della ricerca

Per comprendere e spiegare il focus della ricerca, gli autori hanno applicato sulle risorse trovate un filtro concettuale atto a scartare quei contributi che contengono concetti molto diversi dallo scopo del lavoro. Pertanto, i risultati ottenuti sono stati classificati nella seguente tabella:

Tabella 2.3.1 Materiale raccolto e filtrato, suddiviso per parole chiave e motore di ricerca.

Parola chiave	Motore di ricerca	Risultati preliminari	Risultati filtrati
“Value Co-creation” AND “Public Administration”	SCOPUS	2017 n.46	2017 n.10
		2016 n.75	2016 n.13
		2015 n.44	2015 n.9
		2014 n.39	2014 n.4
		2013 n.27	2013 n.2
		2012 n.14	2012 n.2
		2011 n.5	2011 n.1
	2010 n.4	2010 n.3	
	SCIENCE DIRECT	2017 n.132	2017 n.2
		2016 n.106	2016 n.1
		2015 n.74	2015 n.3
		2014 n.52	2014 n.2
		2013 n.44	2013 n.2
		2012 n.29	2012 n.2
2011 n.23		2011 n.1	
2010 n.16	2010 n.1		
“Value co-production” AND “Public Administration”	SCOPUS	2017 n.6	2017 n.1
		2016 n.6	2016 n.1
		2015 n.4	2015 n.1
		2014 n.5	2014 n.1
		2013 n.3	2013 n.1
		2012 n.2	2012 n.1
		2011 n.3	2011 n.1

	2010 n.2	2010 n.1
	2017 n.70	2017 n.1
	2016 n.70	2016 n.1
	2015 n.87	2015 n.3
SCIENCE	2014 n.48	2014 n.2
DIRECT	2013 n.52	2013 n.4
	2012 n.31	2012 n.5
	2011 n.27	2011 n.1
	2010 n.22	2010 n.2

In una fase preliminare la ricerca ha trovato 1.165 articoli in riviste, atti di conferenze e capitoli di manuali. Tuttavia, poiché la combinazione di due parole chiave differenti ha condotto a tematiche non coerenti rispetto a quelli della ricerca, è stato necessario utilizzare filtri "concettuali" e "tematici" per ottenere una classificazione più accurata delle risorse. Così facendo, si è arrivati ad un numero più concentrato ma tematicamente rilevante delle risorse analizzate: gli 87 contributi consistono principalmente in articoli di riviste peer-reviewed e indicizzate, classificati nelle aree di ricerca della pubblica amministrazione, PSM e Marketing.

Per identificare le riviste più rilevanti per la S.L.R, invece, sono state selezionate e classificate le riviste per impact factor, area tematica e numero di articoli pubblicati, i cui risultati sono elencati come segue:

Tabella 2.3.2 Classificazione delle riviste con maggiore incidenza di pubblicazione.

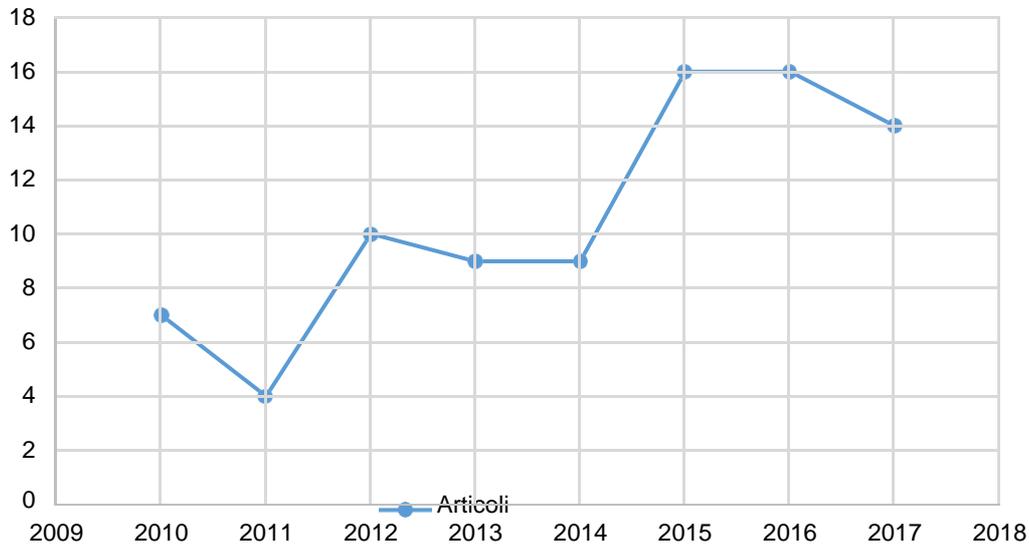
Nome della rivista	Area tematica	Impact Factor	Numero di articoli
Canadian Public Administration	Public Administration	0,67	2
Business Horizons	Gen and Strat	2.157	2
Computers in Human Behaviour	n.d.	3.435	5
Government Information Quarterly	Public Administration	4.090	18
Industrial Marketing Management	Marketing	3.166	3
International Review of Administrative Sciences	PSM	1.350	2
Journal of Business Research	Marketing	3.354	2
Public Administration	PSM	2.959	2
Public Administration Review	PSM	3.473	2
Public Management Review	Business, management & accounting	1.81	9
Public Relations Review	Marketing	1.311	10
Procedia – Social and Behavioural Sciences	n.d.	n.d.	5
Service Industries Journal	OR, MS, POM	1.36	3
Tourism Management	Tourism	4.707	4

La tabella mostra la classificazione degli articoli selezionati per riviste. I maggiori contributi nel settore sono forniti da Government Information Quarterly (18), Public Relation Review (10), Public Management Review (9). I principali settori scientifici delle riviste risultano, come preventivato, Public Administration, Business Management e Marketing. Inoltre, sulla base di questi risultati, è stato deciso di selezionare ed analizzare quattro dei maggiori journal che - in relazione agli indicatori chiave (impact factor, area tematica e incidenza di articoli pubblicati) – verranno consultati periodicamente per rafforzare qualitativamente le tematiche di ricerca.

- *Government Information Quarterly* (Elsevier) è una rivista internazionale, che studia l'intersezione tra politiche, tecnologia dell'informazione, pubblica amministrazione e cittadinanza. È il journal più rilevante per numero di articoli selezionati (18) e per area tematica, quello della P.A. Il suo impact factor è 4.090.
- *Public Relations Review* (Elsevier) pubblica ricerche e recensioni nei settori delle pubbliche relazioni, comunicazione di massa, comunicazione organizzativa, ricerca e valutazione nelle scienze sociali, marketing, gestione e sviluppo delle politiche pubbliche. Per quantità di articoli (10) e per la rilevanza dell'area (Marketing), la rivista sarà considerata rilevante - almeno inizialmente - per una revisione della letteratura su Service Dominant Logic nella P.A.
- *Public Management Review* (Taylor e Francis) cerca di diffondere lo sviluppo della gestione della sfera pubblica in tutto il mondo. Considerato il numero di articoli scelti per costruire il quadro teorico questo la rivista sarà fondamentale per implementare la S.L.R con diverse metodologie di ricerca.
- *Tourism Management* (Elsevier) è la rivista internazionale per maggior impact factor tra quelle selezionate nella S.L.R. (4.707). Riguarda la pianificazione e gestione dei viaggi e del turismo, vista come una moltitudine di attività che insieme costituiscono uno dei settori internazionali in più rapida crescita al mondo. Nonostante la generale area tematica del turismo, questa rivista - secondo i risultati della S.L.R. - ospita diversi articoli sulla relazione tra enti, organizzazioni e turisti, adottando una prospettiva cosmopolita.

Successivamente, è stata condotta un'analisi della distribuzione temporale dei materiali, al fine d'identificare quali sono le tendenze emergenti sull'argomento. Gli articoli selezionati sono stati divisi per gli anni corrispondenti a quelli della ricerca:

Tabella 2.3.3 Pubblicazione delle risorse selezionate su un determinato orizzonte temporale.



Dall'analisi di traiettoria del grafico, si evince come, nonostante le radici storiche del tema di co-creazione e co-produzione di valore correlate alla sfera pubblica, i maggiori (per rilevanza rispetto al tema di ricerca) contributi scientifici siano stati pubblicati negli ultimi 3 anni indagati.

2.3.4 Discussione dei risultati

In questa fase della revisione, i materiali raccolti sono stati sottoposti ad un'analisi qualitativa dei contenuti, al fine di comprendere il significato di ciascuna unità di analisi e classificare nella stessa categoria quelle unità che condividono gli stessi concetti teorici o tematiche di ricerca. Pertanto, in relazione al quadro teorico e all'area di ricerca della co-creazione e co-produzione di valore nella P.A, i fondamenti di questi studi, brevemente riassunti come segue, hanno condotto all'individuazione di due principali filoni teorici:

1. Service Dominant Logic Theory (S.D.L.): tende ad identificare il concetto di servizio come denominatore comune di scambi socio-economici. Come già anticipato, Vargo e Lusch, pionieri di questo approccio orientato al marketing, hanno sottolineato nel tempo l'importanza fondamentale delle

risorse operative, quali conoscenze e competenze che possono essere applicate ad altre risorse per generare benefici e quindi ulteriori risorse (naturali) operanti (Vargo e Lusch, 2017). Nella S-D Logic, il ruolo centrale dei consumatori (Athanasenas, 2015) o dei cittadini come utenti dei servizi e i co-creatori di servizi sono necessariamente dialettici con quelli delle organizzazioni pubbliche, perché il servizio offerto, da qualsivoglia prospettiva si tenda ad analizzarlo, deve poter offrire i vantaggi da esso previsti. Tuttavia, la ricerca tende a sottolineare che questa relazione equivale a una "logica di scopo" in cui gli attori coinvolti cooperano per offrire e sperimentare il miglior servizio. In altre parole, influenzando e comprendendo le aspettative di un servizio di un utente, secondo Osborne (2013) è necessario che quella determinata esperienza avrà un considerevole impatto sullo stesso servizio, e alla fine arriverà anche a modificarlo. Ovviamente, questo processo comprende non solo gli utenti del servizio (le comunità) ma anche il fornitore del servizio (P.A.), che sarà responsabile del processo di gestione della sua relativa qualità. Sembra, quindi, che la S-D Logic rappresenti una narrazione dinamica e continua della co-creazione di valore attraverso l'integrazione e lo scambio continuo di risorse servizi. Osborn, inoltre, puntualizza una distinzione fondamentale all'interno del quadro della S-D Logic, costituita da quattro tipi ideali di valore generato all'interno del servizio pubblico, che sono i risultati dinamici dell'interazione degli utenti del servizio e/o professionisti del servizio con i fornitori del servizio stesso (Pubblica Amministrazione) (Osborne et al., 2016):

- la co-creazione di valore tramite il soddisfacimento di un bisogno sociale *individuale* (o di gruppi di individui) per mezzo della co-produzione in un modo che crei valore aggiunto per la società – (I tipo);
- la co-creazione di valore attraverso l'incontro dei bisogni *di un'intera comunità* con la co-produzione, in modo da essere accessibile a tutti (II tipo);
- la co-creazione di valore da parte del singolo benessere generato attraverso attività di tipo I o II, come ad esempio il benessere

generato per individui con svantaggi sociali come risultato di una collaborazione collettiva, che vada a risolvere l'impatto di quella disabilità sulla loro vita (III tipo);

- la co-creazione di capitale sociale in un individuo e/o comunità attraverso la co-produzione che generi una consapevole e sistematica capacità di risolvere i problemi in futuro - come ad esempio sviluppare competenze e/o la fiducia degli individui svantaggiati nelle comunità locali, come conseguenza delle attività di tipo 1 o tipo II, atte ad affrontare e risolvere altri problemi in futuro (IV tipo).

Secondo la classificazione di Osborn, è possibile definire i confini della co-creazione di valore e dei momenti di coproduzione. Si definisce co-creazione di valore, anche inteso come orientamento del consumatore propriamente pensato da Lusch - come un momento naturale e spontaneo (Chandler e Lusch, 2015) in cui l'utente del servizio genera valore attraverso la sua volontà personale (e forse a volte inconscia) per quel bene / servizio, pensando a come può influenzare positivamente la propria esperienza e la propria vita (Tipo I e / o III). La coproduzione di valore, invece, rappresenta la volontà consapevole dell'individuo e/o comunità sociali per migliorare specifici problemi legati ai servizi di pubblica condivisione (Bovaird e Loeffler, 2012) e generare valore che in qualche modo si presti all'intera società (tipi II e IV).

2. Consumer Culture Theory (C.C.T.): può essere vista come un approccio teorico applicato al marketing che copre una vasta gamma di argomenti di consumo e metodi di ricerca. Diversi autori (Dominici et al., 2013; Batat et al., 2014) tendono a considerare il sistema del consumo di un prodotto / servizio come un struttura vitale, che deve raggiungere e mantenere nel tempo stabili le proprie dinamiche con il contesto di riferimento per raggiungere la sua fattibilità. Tuttavia, questo andamento si verifica solo se tutti i partecipanti al processo del consumo, organizzandosi tra loro in comunità orientate da specifici interessi, si scambiano costantemente informazioni tra loro e con membri di altri pertinenti sovra-sistemi. In altre parole, la C.C.T. analizza i consumatori come i principali attori di queste

comunità, poiché la discussione stessa diventa il momento in cui uno o più individui condividono opinioni su di un servizio, generando quindi un valore strategico per le organizzazioni, capaci di ridefinire quel determinato servizio. Sia l'organizzazione che la comunità (Fernandez, 2015), insieme in tale relazione dinamica, cooperano per co-creare valore ed un prodotto / servizio migliore, al fine di raggiungere i loro obiettivi personali (sopravvivenza se si pensa all'organizzazione) e soddisfare il proprio "io" (diversi ruoli degli individui).

L'obiettivo di ricerca che la sintesi di questa review ha dimostrato consiste nello sforzo di iscrivere l'approccio teorico della co-creazione di valore nell'interazione tra cittadini e P.A., provando da un lato a comprendere le dinamiche che portano al processo di co-creazione e co-produzione, e presentando dall'altro le differenze che sussistono rispetto a due terminologie simili ma che, in realtà, esprimono sfere concettuali differenti. Il risultato consiste in un approccio orientato al consumatore / cittadino, che co-produce valore secondo diverse circostanze:

- il valore co-creato si verifica quando i contributi degli individui, il supporto di rete e la macro le condizioni ambientali sono sinergiche tra loro. Essi devono essere attivi partecipanti al processo di co-produzione del servizio, se desiderano unirsi ed essere attori di "creazione di valore" (Black e Gallan, 2015). Possono essere animati da scopi personali - in modo da generare valore, che è quello di un individuo riconosciuto da gruppi di persone - e, a volte, in maniera del tutto inconscia;
- la definizione di valore co-prodotto può essere estesa ben oltre la semplice idea di un servizio a disposizione. Sebbene considerato simile al processo di co-creazione di valore, richiede partecipazione attiva dei consumatori / cittadini all'identificazione di un problema comune, che colpisce la vita quotidiana della comunità, la quale si organizza come un gruppo sociale e agisce come uno, ma raggiunge – nella risoluzione di esso - un valore universalmente utilizzabile, offrendo prestazioni migliori al pubblico servizio (Osborne, 2010).

Per quanto riguarda le teorie riscontrate dalla S.L.R, quella della S-D Logic è il quadro teorico più consistente in cui può essere iscritto il valore generato. La logica orientata al servizio nelle organizzazioni e nella P.A. consiste nel facilitare un valore accessibile per l'individuo (Heinonen et al., 2010), ma questo processo - anche se riconosce la sua centralità - richiede l'interazione necessaria con il fornitore di servizi, ovvero le organizzazioni / P.A.. La logica dei servizi nell'erogazione del servizio pubblico si traduce nella co-creazione di valore insieme a sistemi di servizio complessi ma aperti piuttosto che generati in processi ristretti e fornito agli utenti del servizio (Trischler e Scott, 2016). Quindi, quei sistemi di servizio esistono solo se gli attori che contribuiscono a crearli comunicano attivamente l'uno con uno l'altro e contribuiscono allo scambio di informazioni, scambio che determina la creazione di valore e quindi il miglioramento del servizio (Jung, 2010).

Capitolo 3

Il territorio come sistema complesso adattivo

Sintesi

Nel terzo capitolo verrà presentata la metodologia di ricerca utilizzata in collaborazione col personale delle organizzazioni pubbliche aderenti ai corsi di formazione “Valore PA”. Essa è costituita da quattro fasi: la prima vedrà la somministrazione di un questionario semi-strutturato ad un target di discenti nativi-digitali; la seconda consiste in un primo, sperimentale focus group con i discenti del corso; la terza, invece, nella sperimentazione di un modello di comunicazione orizzontale tra P.A. e comunità basato sulla *sentiment analysis*; la quarta ed ultima fase, infine, in un conclusivo focus group mirato a validare l'utilità del modello proposto.

Keywords

Sentiment Analysis • Pubblica Amministrazione • Valore PA • Metodologia Qualitativa • Comunicazione • Organizzazioni

3.1. Introduzione all'approccio metodologico

3.1.1 Dalle organizzazioni autopoietiche ai sistemi adattivi

Nei precedenti capitoli si è potuto constatare come, nel tempo, gli approcci allo studio delle organizzazioni e dei territori siano radicalmente cambiati. Alla natura chiusa – in termini operazionali – propria delle organizzazioni autopoietiche,

sebbene non propriamente sorde alle dinamiche dell'ambiente in cui sono strutturate, è stata contrapposta quella adattiva dei CAS maturaniani, caratterizzati da una marcata propensione a modificare, o meglio ancora adattare, il proprio comportamento a seconda degli stimoli ricevuti dall'ambiente esterno. Questa spinta evolutiva è fondamentale se applicata al contesto del territorio, che non può rimanere sordo alle sue stesse esigenze nonché a quelle delle comunità che lo proliferano. Pertanto, l'asse delle operazioni organizzative in questo contesto è sempre più orientato ad un'apertura verso l'esterno, che in un certo qual modo potremmo definire contaminazione: se è vero che le organizzazioni descritte dalla teoria dei sistemi sociali non sono necessariamente chiuse all'ambiente, ma anzi lo "osservano" straniandosi, quasi ponendosi *in medias res*, è anche vero che l'ambiente esterno può condizionare a tal punto le decisioni della "macchina decisionale" luhmaniana a tal punto da contaminarla ed "apirla" alla comunità. Si potrebbe quindi affermare che l'extra-organizzativo, di fatto, vada a condizionare le decisioni intra-organizzative al punto tale da abbattere le barriere che allontanavano le comunità dalle organizzazioni stesse. Ciò, tuttavia, può accadere soltanto nel momento in cui ambiente e organizzazione, comunità e territori, individui e P.A. dialoghino al fine di ridurre l'entropia (Bertelli e Neresini, 1988) e porre le basi per la co-produzione sinergica di valore. Pertanto, lo sforzo prodotto nei successivi paragrafi è quello di andare ad indagare come e se, attraverso un potenziale scambio comunicativo tra intra ed extra organizzazione, tra governance e comunità, sia possibile generare valore, interrogativi che rispecchiano ancora una volta la domanda di ricerca principale di questo lavoro:

RQ. *In che modo può emergere valore nelle interazioni tra gli attori che vivono e/o governano il territorio?*

Come abbiamo già visto, sono state individuate una serie di sub-questions per rafforzare o confutare l'interrogativo che ha caratterizzato questo volume:

SQs₁. I protagonisti dell'interazione condividono lo stesso livello comunicativo o necessitano di un percorso formativo specifico?

SQs₂. Gli attori in questione concordano sull'esigenza di instaurare un modello comune che abbatta l'asimmetria informativa tra le parti al fine di generare valore? In caso negativo, di che tipo di stimolo esterno si avverte la necessità?

SQs3. Il management strategico del territorio è strutturalmente predisposto all'implementazione dei propri processi comunicativi?

Per poter rispondere a queste domande, l'approccio metodologico individuato è stato suddiviso in tre momenti differenti:

1. la prima fase ha visto la somministrazione di un questionario online tramite Google Moduli semi-strutturato ad un campione di studenti universitari, i nuovi protagonisti dello scambio comunicativo, al fine di comprendere se si sentisse l'esigenza da parte delle nuove generazioni di una comunità di dialogare con le amministrazioni (SQs2);
2. durante la seconda fase, invece, è stato organizzato un focus group preliminare con i discenti del Corso organizzato dal CIRPA "Co-creazione di valore a tutela dell'ambiente e del territorio: un modello di comunicazione in rete tra P.A. e cittadini" e destinato al personale degli enti pubblici campani, per comparare i risultati del questionari con le impressioni di chi rappresenta la governance del territorio, e comprendere quali sono le problematiche attuali relative al dialogo tra cittadini e territori (SQs1, SQs2, SQs 3);
3. nella terza fase, che ha caratterizzato la parte laboratoriale del corso in questione, il focus è stato orientato alla costruzione di questo modello di comunicazione basato sulla Sentiment Analysis (Opinion Mining), al fine di tracciare le segnalazioni e le opinioni degli utenti digitali delle comunità all'interno dei contesti territoriali di riferimento (SQs1, SQs2);
4. durante la quarta ed ultima fase è stato nuovamente proposto un focus group, più breve del precedente, per comprendere quali fossero state le impressioni dei partecipanti alla metodologia sulla sperimentazione del modello proposto e ragionare su di un'eventuale futura adozione dello stesso all'interno del proprio ente (SQs3).

3.1.2 Questionario nativi-digitali

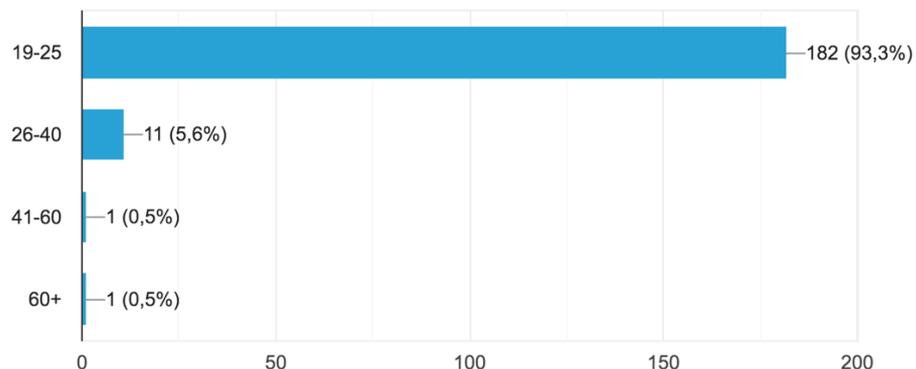
Il primo step della metodologia di ricerca ha visto l'identificazione di un determinato target di utenti che rappresenterà il destinatario finale del modello di comunicazione di cui si parlerà nei successivi paragrafi. Si è ritenuto opportuno identificare un target specifico, ovvero quello degli studenti universitari, in quanto utilizzatori dei social network per motivi di studio, goliardici e professionali. Nell'arco dell'anno accademico 2018-2019, sono stati intervistati 197 studenti per lo più nativi digitali delle cattedre di “Organizzazione Aziendale”, “Organizzazione delle reti turistiche e dei grandi eventi”, “Laboratorio di Leadership ed inserimento nelle organizzazioni” dei corsi di laurea magistrale dell'Università degli Studi di Salerno.

Le prime domande del questionario avevano l'obiettivo di profilare l'utente per fascia d'età e sesso, pertanto le seguenti informazioni illustrano i dettagli del nostro target, illustrato nelle tabelle successive:

Immagine 3.1.1 Grafici sulla fascia d'età e sul sesso dei partecipanti al questionario.

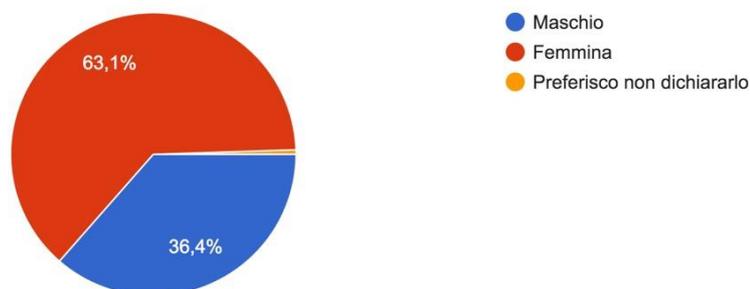
Indicare la fascia d'età di appartenenza

195 risposte



Indicare il sesso

195 risposte



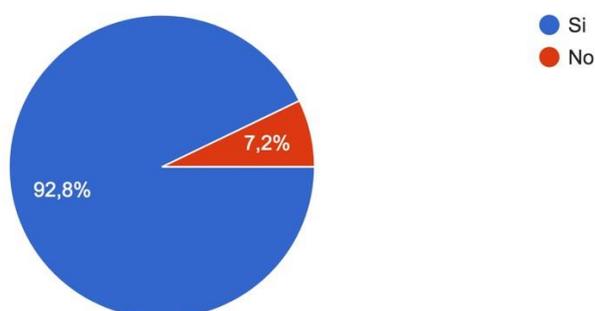
La maggior parte degli intervistati (il 93,3%) ha un'età compresa tra i 19 e i 25 anni. Solo una piccola percentuale (il 5,8%) segnala una fascia d'età di 26-40 anni, e soltanto due individui (che rappresentano l'1% complessivo delle risposte) superano i 41-60 ed i 60 anni. La quasi totalità dei partecipanti ha scelto di dichiarare il proprio sesso, per la maggior parte femminile (63,1% contro il 36,4% maschile).

Profilato il target, il questionario è stato orientato a valutare una preparazione specifica dei discenti, ovvero se conoscessero e se fossero registrati con un account Twitter personale, in vista della sperimentazione del modello di comunicazione che seguirà nei successivi paragrafi. I risultati sono stati sintetizzati seguenti grafici:

Immagine 3.1.2 Grafici sulle risposte dei discenti sul social network Twitter

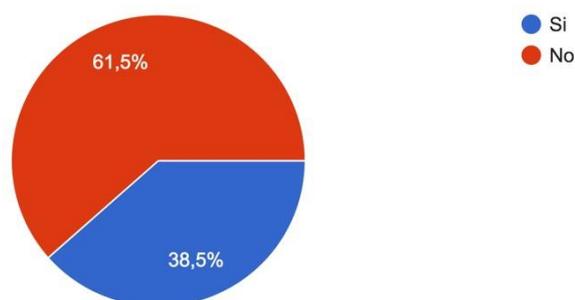
Conosci il social network "Twitter"?

195 risposte



Sei registrato con un account Twitter personale?

195 risposte



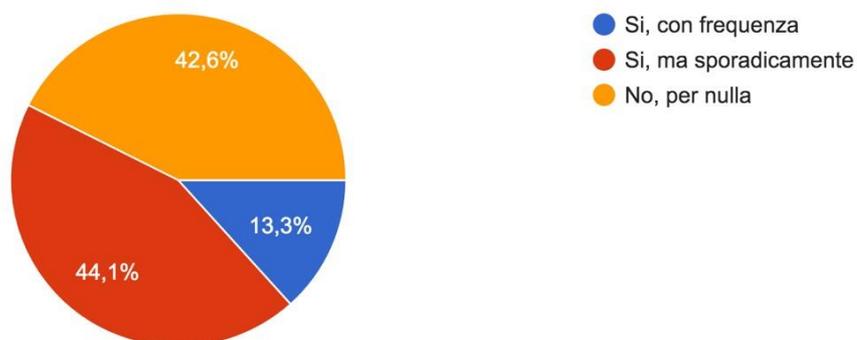
La differenza di omogeneità delle risposte al secondo blocco di domande trova risposta nella relazione tra età ed uso del social network in questione. Nel 2019, Twitter in Italia è stato per lo più utilizzato da utenti le cui fasce d'età superavano il nostro campione principale, ovvero tra i 25 e i 45 anni¹. Non è una coincidenza se, pertanto, la maggior parte degli intervistati conoscano il social network (92,8% contro il 7,2% di quelli che non ne hanno mai sentito parlare), ma che non siano iscritti o lo usino (61,5% contro il 38,5% degli users). La riprova di questo andamento è riscontrabile anche successivamente quando, alla richiesta dell'utilizzo di altri social network per interagire con enti pubblici della propria area geografica, la maggioranza ha risposto positivamente:

Immagine 3.1.3 Grafico dell'utilizzo di altri social network per comunicare con la P.A.

¹ Statistiche riprese dal Global Digital Report 2019, disponibile online su <https://wearesocial.com/it/digital-2019-italia>

Su altri social network segui/interagisci con gli account degli enti/pubbliche amministrazioni della tua area geografica di appartenenza?

195 risposte



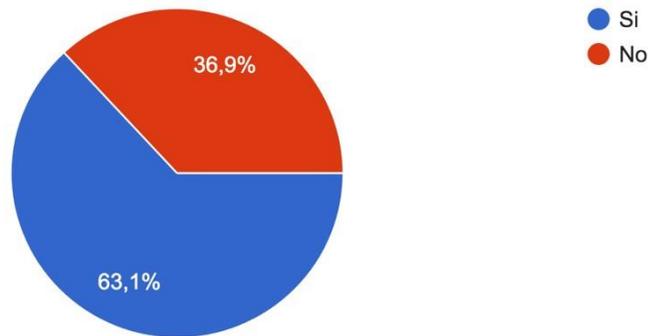
Dal grafico risulta infatti che la maggioranza degli intervistati fa uso di altri social media al di fuori di Twitter, nello specifico per comunicare con enti pubblici. Nel dettaglio, il 44,1% li usa meno frequentemente, il 13,3% abitualmente ed il 42,6% al contrario non ne fa uso.

Nelle domande successive si è insistito nell'andare a stimolare i partecipanti sull'uso che fanno dei social network e del rapporto con le amministrazioni delle proprie comunità, considerati i dati sulla partecipazione attiva riscontrati nei precedenti passaggi. Gli interrogativi posti sono stati orientati a comprendere, in linea con gli attributi che definiscono "smart" un territorio, individuati nel capitolo introduttivo, se i social network venissero usati dapprima per comunicare / ottenere informazioni in caso di incidenti e calamità (sicurezza e tutela del territorio), per promuovere la propria area geografica e segnalare migliorie o criticità (valorizzazione e promozione turistica):

Immagine 3.1.4 Grafici sull' utilizzo dei social network per la sicurezza e per la promozione turistica del territorio

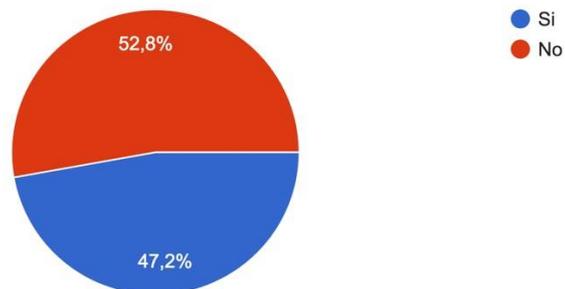
Hai mai utilizzato un social network per comunicare/ottenere informazioni in caso di incidenti/calamità naturali?

195 risposte



Hai mai utilizzato un social network per promuovere il tuo territorio o per segnalare miglioramenti e/o criticità?

195 risposte



Dalle risposte emerge una sorta di dualità: nel primo caso, la maggioranza degli utenti (63,1%) è impegnato costantemente nel dialogo con la P.A. e i soccorsi in caso di disastri ambientali. Ciò determina una specifica sensibilità alla tematica, a ragion veduta da tenere in considerazione nelle fasi di sperimentazione che seguiranno successivamente. Nel secondo caso, invece, la maggior parte degli intervistati (52,8%) non fa uso dei social network per promuovere il proprio territorio. Il dato sembra abbastanza rilevante, sebbene una ulteriore consistente parte (il 47,2%) sia impegnata ed interessata a farlo.

A tal proposito, si è ritenuto opportuno compiere un ulteriore passaggio per comprendere quali fossero le motivazioni per le quali gli utenti fanno o meno uso di questi strumenti per gli scopi menzionati. Infatti, nelle successive domande è stato chiesto ai discendenti di indicare quale fosse l'utilizzo dei s.n. più vicino alle proprie esigenze, suggerendo una serie di risposte standard ed offrendo loro la possibilità di aggiungere ulteriori punti:

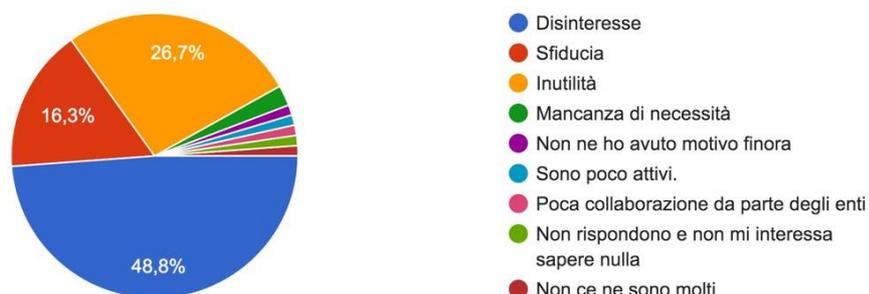
Immagine 3.1.5 Grafici sugli scopi dell'utilizzo dei social network.

Se sì, indicare per quale scopo
110 risposte



Se no, indicare per quale motivo

86 risposte



Le prime 110 risposte hanno riguardato i partecipanti che utilizzano i social network per promuovere il territorio. La maggior parte (43,6%) ne fa uso per richiedere informazioni generali sulle città dove vivono o mete dei propri viaggi; il 28,2% si concentra sugli aspetti riguardanti le informazioni turistiche, quali eventi nei paraggi o sulle strutture ricettive per i propri viaggi; una terza parte (24,5%), invece, è orientata a richiedere informazioni sulla sicurezza del territorio, ad esempio la viabilità, la condizione delle strade, l'accessibilità di strutture pubbliche ed il meteo giornaliero. La restante minoranza (3,7%) si informa sulla gestione della città, sui luoghi di interesse, sul proprio patrimonio artistico e culturale e così via. Le restanti 87 risposte hanno presentato le motivazioni per le quali i partecipanti non si avvalgono dei social network per interagire con la pubblica amministrazione. I dati preliminari sembrerebbero, a primo avviso, preoccupanti: poco meno della metà del campione intervistato, il 48,8%, non è interessata all'utilizzo dei social network per fini costruttivi come quelli suggeriti nel questionario; il 26,7% di loro sostiene che sia del tutto inutile interagire col proprio territorio, con gli enti e le organizzazioni che lo proliferano; ancor più grave è il senso di sfiducia che i discenti avvertono (16,3%) nei confronti delle Pubbliche Amministrazioni e del management delle città in cui vivono. I feedback residui (l'8,2% dei partecipanti) rimandano in qualche modo alle macro categorie di risposte a cui i colleghi hanno fatto riferimento, ovvero il non averne sentito l'esigenza fino a quel momento, la scarsa (se non nulla) collaborazione nell'interazione con gli enti pubblici, la loro inattività e così via.

Per concludere, è possibile tracciare una sintesi piuttosto chiara sulla predisposizione da parte del target selezionato all'uso di determinati strumenti per costruire un dialogo proficuo con gli enti del proprio territorio: in linea con i trend nazionali, il campione intervistato conosce lo strumento individuato per la sperimentazione del modello di comunicazione, ma solo una scarsa metà ne fa uso; tuttavia, notevole sembrerebbe l'uso di altri social network per comunicare – o almeno provare a farlo – con gli enti per promuovere e migliorare il proprio territorio, segnalare criticità, ottenere informazioni di vario tipo. Allarmante è, invece, il quadro di chi non ne fa uso: sebbene il senso di sfiducia nei confronti delle P.A. possa essere combattuto e ribaltato nel momento in cui l'amministrazione stessa si dimostri essere più sensibile, aperta e ricettiva al dialogo con l'individuo, non è da sottovalutare quella maggioranza di utenti che reputa di scarso interesse il comunicare con la governance territoriale.

3.1.3 Focus group, sessione I

La metodologia denominata “focus group” rappresenta una tecnica di ricerca qualitativa ampiamente utilizzata sia nel settore scientifico che in quello privato, dove si ritiene essenziale comprendere le basi del comportamento degli individui e, soprattutto, identificare modi e mezzi per intercettare questi comportamenti. Il termine focus group nasce dall'idea che i gruppi siano focalizzati su un'attività collettiva (Kitzinger, 1994), la quale si svolge in un determinato contesto sociale; sebbene esso non sia naturale (Duggleby, 2005) in quanto artificialmente creato per lo scopo, l'uso dei focus group offre l'opportunità di osservare le interazioni di gruppo all'interno di questo contesto sociale (Morgan, 1996). Ad esempio, i ricercatori possono osservare i partecipanti condividere idee, opinioni ed esperienze e persino discutendo a vicenda. Questa opportunità di osservare i processi interattivi tra i partecipanti è un chiaro vantaggio rispetto alle interviste individuali (Madriz, 2000).

Nello specifico, questa metodologia è stata considerata importante specialmente applicata nelle aree che determinano i comportamenti e le reazioni a stimoli specifici, sia come complemento dei dati numerici che come fonte di informazioni per sviluppare la ricerca quantitativa. La tipologia di sessione condotta - esplorativa, clinica, fenomenologica o una combinazione di questi – può variare secondo lo scopo del progetto. Impostare diverse sessioni di *focus group* è utile per comprendere le motivazioni che portano a rispondere alle domande su come e, in particolare, perché le persone si comportano in un determinato modo (Folch-Lyon e Trost, 1981).

Premesso ciò, si è deciso di sottoporre i partecipanti del corso organizzato dal CIRPA - Centro Interdipartimentale per la ricerca di Diritto, Economia e Management della Pubblica Amministrazione dell'Università degli Studi di Salerno - di II Livello tipo B, Ambiente e Tutela del Territorio, “Co-creazione di valore a tutela dell'ambiente e del territorio: un modello di comunicazione in rete tra P.A. e cittadini” ad un *focus group* misto strutturato in due diversi momenti:

1. la prima fase, condotta proprio all'inizio del corso in questione e dopo la lettura dei risultati del questionario sottoposto agli studenti, mira a far emergere quelle che possono essere le problematiche per le pubbliche amministrazioni odierne di interazione con le comunità;
2. una seconda fase post sperimentazione del modello di comunicazione (metodologia *data mining*, se ne parlerà nel paragrafo successivo), il quale consiste in un momento di confronto tra i discenti degli enti che hanno partecipato al laboratorio sui risultati ottenuti, e in un'eventuale adozione del modello all'interno della propria realtà.

I partecipanti alla fase iniziale del focus group sono stati 11, provenienti da diverse realtà pubbliche campane:

Tabella 3.1.3 Tabella dei profili dei partecipanti alla prima fase del focus group

Cognome e Nome (iniziali)	Ente di appartenenza	Ufficio e ruolo	Anni di servizio
S.S.	Provincia di Salerno	Ambiente e Urbanistica / Istruttore tecnico Ambientale	8 anni e 2 mesi
C. E.	Provincia di Salerno	Ambiente e Urbanistica / Funzionario D3	10
M.M.	Provincia di Salerno	Ambiente e Urbanistica/ Funzionario Tecnico- Responsabile ufficio rifiuti	17
Z.C.	Comune di Cava de'Tirreni	Polizia Municipale / Funzionario D2	35
V.G.	E.I.C. Distretto Sele	Area Tecnica / Ingegnere	12

		Funzionario D3	
C.E.	Comune di Scafati	Ambiente / Responsabile Ufficio Ambiente	39
S.L.	Comune di Scafati	Ambiente / Responsabile	35
I.P.	Comune di Battipaglia	Settore Tecnico e Urbanistica / Istruttore Tecnico	17
C.A.	Comune di Battipaglia	Servizio Ambiente/ Istruttore Direttivo Tecnico D2	15
M.M	Comune di Battipaglia	Settore Ambiente / Istruttore Tecnico D2	15

		Ufficio	16
I.A.	Comune di	Urbanistica /	
	Battipaglia	Responsabile	
		D1	

Come si evince dalla tabella, dieci partecipanti su undici hanno più di 10 anni di servizio lavorativo presso il proprio ente, e soltanto uno proveniente da un settore differente da quello tecnico-ambientale (C.Z., Polizia Municipale di Cava de'Tirreni). All'inizio del focus group sono raggruppati e divisi per gli enti di riferimento, affinché si potesse tracciare un parallelo o demarcare i confini tra le proprie risposte.

Le domande poste e le conseguenti risposte/dibattiti sono state le seguenti:

1) In che modo il vostro ente comunica con la cittadinanza?

Risposte:

Provincia di Salerno:

S.S.: Esclusivamente comunicazione online top – down attraverso il sito istituzionale della Provincia

C.E.: Comunicazione asincrona, affidata al sito web

M.M.: Aggiungo, rispetto a già quanto detto dai colleghi, l'uso delle P.E.C. per le comunicazioni certificate

In linea generale i partecipanti erano in linea con l'uso degli strumenti comunicativi del proprio ente, in particolare il dott.M. ha aggiunto un dettaglio sull'uso della posta elettronica certificata per determinate circostanze.

Comune di Cava de' Tirreni

Z.C.: Principalmente tramite sito web istituzionale che fornisce servizio di comunicazione top-down non interattivo ma esclusivamente informativo

Ente Idrico Campano

V.G.: Al momento, essendo l'ente di nuova costituzione, la comunicazione è affidata a canali online asincroni, come il sito web istituzionale.

Per quanto riguarda il Comune di Cava e l'Ente Idrico Campano, essendo i partecipanti unici rappresentativi del proprio ente, non è stato possibile fare un raffronto con le risposte di altri colleghi.

Comune di Scafati

C. E.: Sia online che offline. Per online intendiamo l'uso del sito web del Comune ma non messaggistica istantanea. Offline principalmente ufficio stampa e cartellonistica

S.L.: Come la collega confermo entrambe le tipologie di comunicazione (offline/online)

La dottoressa C. e il dottor S. hanno concordato su come il proprio Comune interagisca con la cittadinanza.

Comune di Battipaglia

I. P.: Ad oggi il nostro comune adotta sia un tipo di comunicazione asincrona online attraverso il sito web istituzionale che offline, come ad esempio comunicati stampa e cartellonistica in differenti periodi dell'anno.

C.A.: Comunicazione per lo più offline tradizionale affidata all'ufficio stampa

M.M.: Per lo più stampa e cartellonistica, ma anche sito web e newsletter

I.A.: Sia attraverso canali asincroni online che offline, confermo quanto detto dal collega, c'è un utilizzo particolare della cartellonistica.

Anche nell'ultimo caso i partecipanti hanno dimostrato di uniformità nelle risposte. Si registra la puntualizzazione della dottoressa Iorio sull'uso della cartellonistica per gli eventi.

2) L'ente di provenienza organizza giornate ed eventi di formazione / sensibilizzazione sui temi della promozione e la sicurezza del territorio? Se sì, con che frequenza? In caso negativo per quali ipotetici motivi?

Risposte:

Provincia di Salerno:

S.S.: Annualmente l'ente organizza una serie di seminari per la promozione la tutela del patrimonio ambientale. A mio avviso, i budget limitati previsti dalla programmazione rappresentano l'ostacolo principale per aumentare la periodicità dei momenti formativi.

C.E.: Confermo quanto detto la collega, gli eventi formativi, a cui ho personalmente partecipato, hanno cadenza annuale.

M.M.: Cadenza annuale, confermo.

I tre partecipanti sono stati uniformi nel rispondere all'interrogativo, confrontandosi inoltre sui temi degli eventi formativi oggetto della domanda.

Comune di Cava de' Tirreni

Z.C.: No, ritengo per motivi di budget limitato

Ente Idrico Campano

V.G.: Nessun momento di formazione al momento, suppongo perché non vi è un budget dedicato.

Nonostante non sia possibile fare un raffronto tra i due enti, entrambi i partecipanti hanno identificato nelle limitazioni del budget la causa principale della mancanza di momenti formativi all'interno dei propri enti.

Comune di Scafati

C.E.: Non vengono organizzati eventi e giornate formative di tal tipo, le cause a mio avviso vanno riscontrate sia nel budget limitato che nella scarsa sensibilità degli amministratori rispetto la tematica della promozione e della tutela del territorio.

S.L.: Condivido quanto detto dalla collega, la programmazione annuale dell'amministrazione comunale non prevede budget dedicati agli eventi formativi

Entrambi i partecipanti hanno concordato nell'individuare come principale causa della mancanza di eventi formativi dedicati alla promozione del territorio la scarsità di fondi a disposizione. Inoltre, la dottoressa C. ha lasciato evincere che la causa a monte del problema possa essere la mancanza di sensibilità del management amministrativo nei confronti del tema in questione.

Comune di Battipaglia

I.P.: Non sono a conoscenza di eventi formativi di tal tipo. Le cause potrebbero essere individuate sia nel budget risicato che nella limitata conoscenza dell'argomento da parte dell'amministrazione.

C.A.: In realtà l'ente organizza con cadenza annuale un momento formativo di tal tipo, ma è un caso isolato, che non ha continuità e non è sufficiente a soddisfare una proposta complessiva concreta. Anch'io ritengo che il motivo sia dovuto al budget limitato della nostra amministrazione.

Malangone Marcello: Non che io sappia. Suppongo, come i colleghi, la motivazione principale sia quella della scarsità di risorse economiche a disposizione.

I.A.: Non ho mai partecipato ad eventi del genere. Alla pari del collega Imparato, oltre che per motivi economici, credo che il problema principale sia la mancanza di conoscenza dell'argomento da trattare.

Differenti sono state le opinioni dei discenti di Battipaglia: soltanto la dottoressa C. era a conoscenza dell'unico momento formativo annuale sulle tematiche di sicurezza e promozione del territorio organizzato dall'ente, e mentre lei ed il dottor M. hanno individuato nella mancanza di budget l'esclusiva causa della mancanza di questa "offerta formativa", i colleghi Iorio ed Imparato lamentano una limitata conoscenza dell'argomento da parte del management comunale.

3) Ha mai utilizzato, in quanto cittadino, un social network per comunicare con l'amministrazione, ottenere informazioni, condividere esperienze e/o segnalare problematiche rispetto al suo territorio? Se sì, quali sono stati i riscontri ottenuti in questo dialogo con eventuali enti e/o amministrazioni del suo territorio?

Risposte:

Provincia di Salerno:

S.S.: No, in nessun caso.

C.E.: Io sì, invece, in entrambi i casi ed i riscontri sono stati offensivi.

M.M.: Solo per ottenere informazioni in gruppi chiusi di comunità della città.

I tre partecipanti in questo caso hanno vissuto un'esperienza diversa, raccontando le circostanze che li hanno spinti ad usare/non usare questi strumenti.

Comune di Cava de' Tirreni

Z.C.: No, non li ho mai usati

Ente Idrico Campano

V.G.: Sì, ho segnalato una serie di problematiche in tempo reale, ma i riscontri da parte dell'amministrazione in questione sono stati tardivi e non utili alla risoluzione dell'oggetto in questione.

La dottoressa V. ha avuto modo di utilizzare i social network per i motivi in questione, ed ha riscontrato la mancanza di un feedback tempestivo ed efficace che, di fatto, non ha risolto il problema.

Comune di Scafati

C.E.: Solo per ottenere informazioni e dialogare su gruppi chiusi riguardanti la mia città.

S.L.: Io no, in nessun caso invece.

Anche in questo caso è stato possibile riscontrare una predisposizione all'uso più chiusa ed orientata all'auto organizzazione della comunità cittadina per la risoluzione di eventuali problematiche, escludendo di fatto il dialogo con la governance territoriale.

Comune di Battipaglia

I.P.: Ho segnalato personalmente una serie di problematiche agli enti preposti tramite social network, e per quanto tardivi siano stati, alla fine si sono rivelati utili.

C.A.: Differentemente dal collega, li ho usati solo per chiedere informazioni ed all'interno di comunità online della mia città.

M.M.: No, in nessun caso.

I.A.: Ho avuto la stessa esperienza del collega Imparato sulla segnalazione di criticità rispetto al mio territorio, ed i riscontri sono stati utili. Tardivi, certo, ma utili.

Ci troviamo di fronte a diverse esperienze: la dottoressa I. ed il collega I. hanno condiviso l'esperienza di una problematica che hanno segnalato e, seppur non tempestivamente, hanno avuto un riscontro positivo con gli enti preposti via social network; la dottoressa C.A., alla pari di colleghi di altri enti, preferisce comunicare

con gruppi chiusi della stessa comunità, non interfacciandosi con la governance; infine, il dottor M. non ha avvertito l'esigenza di instaurare questo scambio comunicativo.

4) Quali suggerimenti darebbe agli attori del proprio territorio – siano essi enti che privati – per migliorarlo / renderlo più interattivo e sicuro?

Risposte:

Provincia di Salerno:

S.S.: Partendo innanzitutto dal sostenere la partecipazione a corsi di formazione incentrati sulla disciplina e sui casi di studio della promozione del territorio, aiutando tutti gli attori a migliorare il proprio livello di conoscenza.

C.E.: In alcuni casi, sarebbe opportuno che in merito allo scambio comunicativo tra ente e cittadinanza venga applicato un filtro a monte orientato ad emarginare quella tipologia di interazioni mendaci e/o offensive, premiando quelle costruttive che generino un valore effettivo sia per l'ente che per il cittadino.

M.M.: Concordo con la collega S., più momenti formativi portano ad una maggiore consapevolezza sul tema, e ad una preparazione più adeguata nell'interazione tra gli attori.

Le varie esperienze dei partecipanti ci consegnano uno scenario di duplice interpretazione: da un lato è necessario investire sulla formazione, fondamentale per sensibilizzare non solo all'uso degli strumenti ma anche ai comportamenti che gli attori dovrebbero assumere nella comunicazione del territorio; comportamenti che, dall'altro, se non rispettati, vanno in qualche modo filtrati in modo da andare ad incanalare quella buona pratica di scambio di valore nell'interazione tra P.A. e cittadini.

Comune di Cava de' Tirreni

Z.C.: Una maggiore attenzione ed investimenti sia nella comunicazione che nella gestione del territorio con il coinvolgimento dell'istruzione scolastica e universitaria.

Ente Idrico Campano

V.G.: È un processo di formazione a lungo termine. Sarebbe opportuno iniziare a sensibilizzare gli attori attraverso giornate di studio, seminari e convegni sul tema.

La formazione è l'elemento che accomuna i colleghi provenienti da enti differenti. Centrale sembrerebbe, inoltre, l'importanza del ruolo che scuole e università potrebbero assumere in tal senso, ovvero come mediatori di questo processo "a lungo termine".

Comune di Scafati

C.E.: Avere maggiore sensibilità e rispetto per il territorio, nonché partecipazione alla vita della comunità

S.L.: Condivido quanto detto dalla collega, la vita della comunità è fondamentale, chi ne è estraneo non può dirsi parte del territorio. È necessario che si rispettino le regole comuni, partecipare alla buona riuscita delle iniziative adottate con comportamenti virtuosi, e collaborare alla vigilanza e tutela del bene comune anche attraverso segnalazioni via social network.

Il senso di comunità è il punto cardine attorno al quale ruotano le risposte dei partecipanti: conoscere le comunità, segnalare ed intercettare (nel caso di enti e privati) le sue problematiche è fondamentale per conoscere e preservare i territori in cui si sviluppano.

Comune di Battipaglia

I.P.: Bisognerebbe partire dal basso, responsabilizzare i cittadini, i quali possono essere i primi portatori di segnalazioni su criticità/eccellenze territoriali. L'ente, a sua volta, una volta ricevute questi input, dovrebbe porre in essere le attività di propria competenza al fine di creare un circolo virtuoso per la risoluzione e/o miglioramento delle pratiche evidenziate.

C.A.: Si potrebbe iniziare a studiare dei modelli vincenti, delle *best practices*, già realizzati in altri comuni e riproporli qualora le basi fossero analoghe.

M.M.: Concordo con la collega, e senza dubbio occorre iniziare a costruire un rapporto di proficua collaborazione e cooperazione tra tutti gli attori – cittadinanza inclusa – per la promozione e la salvaguardia del territorio.

I.A.: Dal mio punto di vista è necessario migliorare il clima educativo all'interno della comunità locale, ovvero sensibilizzare e responsabilizzare i cittadini all'uso di determinate tecnologie per dialogare con gli enti, ed al contrario far comprendere che i cittadini sono portatori di esigenze e necessità. Pertanto, gli enti dovrebbero recepire ed insieme ai privati costruire un percorso migliorativo e finalizzato al raggiungimento degli obiettivi di tutela e promozione del territorio prefissi.

Per quanto le risposte possano differire, i quattro partecipanti hanno concordato sulla necessità di un approccio che coinvolga tutti gli attori in causa, partendo dal basso, ovvero dalla comunità. L'emergere delle criticità, delle problematiche e della richiesta di informazioni di un territorio non deve essere visto con timore da parte delle organizzazioni e degli enti, ma piuttosto come un momento migliorativo del territorio stesso, perché è attraverso questo scambio, questa “proficua collaborazione”, che è possibile co-produrre valore per il territorio.

3.1.4 Sentiment Analysis

L'analisi delle opinioni degli utenti, definita anche *Sentiment Analysis*, è quel campo di studio proprio della linguistica computazionale che esamina opinioni, sentimenti, valori, atteggiamenti ed emozioni delle persone verso entità come prodotti, servizi, organizzazioni, individui, problemi, eventi ed i loro attributi (Bing Liu, 2012). Oppure, rappresenta un'ottima opportunità di studio ed analisi della relazione bidirezionale che si verifica tra produttori e consumatori, tra amministrazioni e cittadinanza, tra territori e fruitori del territorio, complici di uno scambio reciproco di co-creazione del prodotto / servizio, che nasce dalle esigenze di sviluppo di nuove organizzazioni sociali, e la cui necessità è quella di disegnare la propria esperienza

di vita sulla base della fruizione di servizi più efficaci ed idonei. (Capolupo N., Basile G., Scozzese G., 2017). Diversi autori (Wiebe et al., 2004) hanno proposto una metodologia di apprendimento automatico di analisi del sentiment che applica le tecniche di categorizzazione delle componenti di un dato testo per analizzare porzioni ritenute “soggettive” del documento. È composta principalmente da due momenti:

1. etichettare le frasi nel documento sia soggettive che oggettive, scartando le ultime;
2. applicare un classificatore standard di apprendimento automatico per la parte estratta.

Un approccio tipico alla classificazione dell'analisi del sentiment è quello di iniziare a distinguere quel lessico di parole che identifica frasi positive e negative (Wilson et al., 2005). All'interno di un determinato dialogo, si vanno ad analizzare quelle espressioni che possano determinare un giudizio positivo, negativo o neutro rispetto un determinato avvenimento. L'estrazione delle opinioni normalmente si occupa solo di sentimenti positivi e negativi piuttosto che di emozioni discrete, come ad esempio felicità, sorpresa, e non va a rilevare la forza del sentimento, sebbene a volte fa uso della forza dell'associazione di parole con sentimenti positivi o negativi (Kaji e Kitsuregawa, 2007). Tuttavia, tale ricerca di estrazione dell'opinione può aiutare la valutazione simultanea della forza di un'opinione positiva e negativa sia a causa delle sue intuizioni generali in fase di analisi, sia perché la maggior parte delle tecniche potrebbero, in teoria, essere riproposte in questo senso specifico (Thelwall et al., 2010). Nell'odierno scenario, la gestione dei contenuti basata sull'opinione ha diverse applicazioni principali, come quella di determinare le opinioni su un determinato prodotto / servizio classificando le recensioni online o monitorando gli atteggiamenti mutevoli del pubblico in generale verso un candidato politico o un'amministrazione pubblica (Esuli e Sebastiani, 2006).

Infatti, la metodologia in questione potrebbe far emergere (o essere utilizzata per costruire e successivamente far emergere) un forte legame tra i vari attori di un territorio. Ciò non è altro che un semplice riutilizzo mirato di un social network con caratteristiche specifiche per la segnalazione e di problemi, istanze e informazioni

e la conseguenze decodifica su larga scala. Potrebbe rappresentare, se sperimentato, un'interessante piattaforma interattiva tra cittadinanza attiva e P.A., all'interno della quale non vi sono gerarchie (comunicazione orizzontale), ed entrambi i suoi attori recitano la loro parte alla fine di ottenere lo stesso risultato e co-produrre valore. Infatti, tutti gli attori protagonisti dell'interazione comunicativa hanno necessità di cooperare per costruire un modello di comunicazione orizzontale per produrre questo valore, modello in cui possano interagire tra loro in uno spazio semantico e semiotico in grado di soddisfare le loro esigenze informative. I social media, al giorno d'oggi, consentono alla comunità di essere parte attiva dell'attuale risposta alla comunicazione di crisi e non. Non è un caso che il social network Twitter sia stato fin dalla principio utilizzato specialmente per condividere in maniera rapida informazioni e aggiornamenti durante gli incendi della California del 2007 e del 2008, il massacro di Mumbai del 2008, l'incidente del volo US Airways 1549 del 2009, il terremoto del 2010 ad Haiti e così via (Veil et al., 2011).

Alla luce di questi punti, in stretta collaborazione con il CIRPA - Centro Interdipartimentale per la ricerca di Diritto, Economia e Management della Pubblica Amministrazione dell'Università degli Studi di Salerno, si è deciso di sperimentare, nell'ambito del Corso di II Livello tipo B, Ambiente e Tutela del Territorio, "Co-creazione di valore a tutela dell'ambiente e del territorio: un modello di comunicazione in rete tra P.A. e cittadini", un'attività di laboratorio con i discenti prevedendo l'ipotetica ideazione di un modello di comunicazione e/o di gestione ed analisi dei flussi informativi tra cittadinanza / fruitori dei territori e amministrazioni / enti. I partecipanti, facenti parte del personale di vari enti di diversi comuni della regione Campania, durante l'arco del 2019, sono stati formati su differenti tematiche riguardanti l'ambiente, la tutela e la valorizzazione del patrimonio ambientale, la comunicazione e l'innovazione nella P.A., ed hanno avuto modo, nell'arco degli ultimi mesi, di sperimentare analiticamente e praticamente l'approccio metodologico-comunicativo già menzionato.

In occasione della tredicesima conferenza IFKAD – International Forum of Knowledge Asset Dynamics – tenutasi nel Luglio 2018 a Delft, in Olanda, ho avuto modo di presentare tale modello alla comunità scientifica internazionale, immaginando chiaramente un impiego su vasta scala e delineandone un utilizzo di tipo sperimentale applicato ad emergenze e calamità naturali:



Immagine 3.1.4.1b Modello di comunicazione adattato da Capolupo e Piscopo, 2018

I discenti hanno concordato che Twitter possa essere utilizzato come strumento cardine per impostare il modello di comunicazione. È un dato di fatto, grazie alla sua immediatezza e sintassi, che esso rappresenti ad oggi lo strumento gratuito più adatto per costruire e rafforzare l'interazione tra cittadini e P.A. per le attività di segnalazione. Pertanto, il modello di comunicazione (Capolupo e Piscopo, 2018) tra enti e cittadini dovrebbe essere strutturato in diversi agenti e momenti:

1. i cittadini, che aiutano a segnalare in modo verificato (magari l'aiuto di foto e video) le richieste per assistenza e informazioni durante problematiche territoriali illustrando i conseguenti disservizi, o informazioni relative alla propria esperienza del territorio;
2. il "filtro", un team di comunicatori ed analisti (che può essere interno o esterno agli enti) che ha il compito di identificare gli hashtag sulla rete che

contrassegnano in modo univoco l'informazione veicolata in un promo momento, e di verificare che le informazioni siano vere e dunque smistarli agli enti preposti dall'altro per l'uso delle informazioni (richieste di aiuto, disservizi, richieste di informazioni varie, chiarimenti ecc...);

3. P.A. ed enti, che ricevono le informazioni estrapolate dal filtro e coordinano il supporto o rispondono alle richieste di informazioni della comunità online.

Questo modello di scambio informativo potrebbe essere rappresentato come segue: il primo momento riguarda la codifica del messaggio attraverso l'uso di hashtag univoci che identificano online il messaggio / la richiesta. La decodifica del messaggio è demandata all'agente filtro che, prima di smistarla, richiede la della veridicità dell'informazione veicolata (fact-checking, richiesta di documentazione foto / video provante il disservizio ecc...). Una volta avvenuta l'analisi della fonte, il filtro invia l'effettiva segnalazione / informazione all'ente che predispone la risoluzione dell'istanza in questione, rispondendo personalmente all'individuo, al gruppo di individui o demandando a filtro di farlo per proprio conto (Capolupo e Piscopo, 2019).

Gli enti aderenti al progetto e alla prima fase, quella di estrapolazione dei dati, attraverso la partecipazione di alcuni membri del personale, sono stati cinque: il Comune di Cava de' Tirreni e quello di Battipaglia, rappresentati rispettivamente dai dottori C.Z. e M.F., A.I. e P.I.; la provincia di Salerno, dalla dottoressa S.S. e dai dottori E.C. e M.M.; l'Ente Idrico Campano dalle dottoresse A.G. e G. V.; l'Ente Parco Nazionale del Cilento Vallo di Diano ed Alburni, dalla dottoressa M.P.P. e dal dottore G.S..

Prima di procedere ad illustrare i vari casi di studio, vanno fatte delle opportune premesse per inquadrare le motivazioni che hanno spinto a compiere opportune scelte in questa prima fase di sperimentazione:

- considerati i risultati ottenuti dal questionario sottoposto ai discenti dei corsi di laurea e la prima parte del focus group dedicata al personale della P.A., si è deciso di utilizzare un social network già esistente, ovvero Twitter, per valutare l'attitudine effettiva da parte di determinati utenti, nonché

predisposizione e conoscenza, alla codifica del messaggio tramite hashtag e l'uso in sé di questo tipo di comunicazione. Twitter, inoltre, rappresenta il primo s.n. dove si è sviluppata ed è proliferata la comunicazione tramite tag;

- si è ritenuto, in accordo con il CIRPA, di non sviluppare software / app specifiche per la costruzione di questo canale comunicativo, in quanto lo scopo era quello di testare la volontà e le capacità delle comunità – sia di residenti che di turisti – di fare rete per la risoluzione di determinati problemi o condivisioni delle proprie esperienze di un territorio. Al contrario, si è voluto opportunamente far emergere questo tipo di interazione / predisposizione per dimostrare il modo in cui agiscono i CAS, essendo l'emersione una caratteristica propria dei sistemi complessi adattivi;
- riguardo la Sentiment Analysis, è stata effettuata un'analisi manuale della polarità dei post prima, nonché una classificazione quantitativa delle interazioni tra gli utenti al software free Union Metrics poi, stabilendo quindi di non svilupparne uno ex-novo considerata l'API (Application Programming Interfaces, ovvero le interfacce di programmazione dell'applicazione) chiusa di Twitter (Vilas et al., 2019);
- riguardo i campioni analizzati, si è ritenuto opportuno riportare alcuni significativi esempi di post per le differenti polarità al fine di giustificare le scelte dei discenti nella classificazione dei post da un lato, per non ripetere messaggi afferenti agli stessi eventi / segnalazioni dall'altro, ed infine per non saturare la narrazione dell'eventuale efficacia del modello proposto.

La discussione dei risultati dei discenti è affidata alla seconda fase del focus group, mentre l'analisi complessiva dell'approccio metodologico seguirà nel capitolo delle conclusioni.

3.1.4.1 Ente Parco del Cilento

Per le analisi effettuate in questo studio, in primo luogo si è proceduto ad effettuare una Sentiment Analysis condotta su Twitter. Le chat di Twitter, infatti, aiutano gli utenti a connettersi e a condividere online informazioni su un settore o interesse specifico. Per la ricerca si è scelto il tag #cilentoturismo, onde poter ritrovare le

conversazioni on line relative al tema più specifico del turismo nel Cilento. Sono stati raccolti i tweets relativi al mese di agosto del 2019, al quale sono stati aggiunti ulteriori 40 gg per aumentare il campione analizzato, in quanto si è ritenuto questo periodo (quello estivo) più significativo relativamente al tema scelto. Sono state pertanto reperite su Twitter per il tag #cilentoturismo n. 10 conversazioni, poi classificate manualmente in tre categorie: “pos” i positivi, “neg” i negativi e “neutro” i neutri. Infine, si è analizzato il tag #Cilento, per allargare il tema coinvolto e spaziare su più problematiche riguardanti il territorio. Data la maggiore generalità del tema, si è ristretto il lasso temporale al solo mese di agosto 2019, ritrovando n. 81 conversazioni, poi classificate anch’esse manualmente nelle tre categorie: “pos”, “neg” e “neutro”. Il lavoro di analisi manuale è stato fondamentale perché Twitter utilizza il sistema di microblogging, cioè delle comunicazioni effettuate con più o meno 160 caratteri, per cui è necessario comprendere dal testo sintetico il vero senso del messaggio che si vuole condividere. Inoltre, ai fini della classificazione del “Sentiment” particolare attenzione è stata rivolta al sarcasmo, che da una prima lettura può rivelarsi erroneamente negativo, e dunque necessità di una attenta valutazione umana. Di seguito si riporta la classificazione nelle 3 categorie dei tweets e, come esemplificazione, anche il dettaglio di diversi campioni con sintassi codificata #cilentoturismo:

Tabella 3.1.4.1a Divisione per polarità dei post con tag #cilentoturismo.

Tag ricercato	Polarità Positiva	Polarità negativa	Polarità neutra	Account con più post
#cilentoturismo	4	1	5	@cilentonotizie

Il campione, sebbene indicativo, non ha soddisfatto i criteri di rilevanza quantitativa e, pertanto, si è proceduto ad una seconda campionatura. Di seguito, viene riportato

a titolo esemplificativo la categorizzazione di una serie di post per spiegare la logica della clusterizzazione delle polarità:

Immagine 3.1.4.2b Esempi di polarità positiva, negativa e neutra tag #cilentoturismo



La **polarità positiva** è resa con l'accostamento del Cilento come eccellenza ambientale del turismo ecosostenibile



La **polarità negativa** indica una critica da parte dell'utente sull'abbandono del Parco Archeologico della Civitella.



La **polarità neutra** si concretizza nella semplice presentazione della notizia sulla morte del turista disperso nel Cilento.

Tag #Cilento

Tabella 3.1.4.2a Divisione per polarità dei post con tag #cilento.

Tag	Polarità	Polarità negativa	Polarità neutra	Account con più post
ricercato	Positiva			
#cilento	24	10	47	@tg2ra1 (n.3) @LucianoPignataro (n.2) @PacenteCarmine1 (n.2)

La maggioranza dei post a polarità positiva si è riscontrata nel tema della valorizzazione e della promozione del territorio, in particolare sono state analizzate

quelle conversazioni di turisti (ovvero che contenessero elementi indicanti la fruizione temporanea del territorio) ma anche di residenti.

Immagine 3.1.4.3b Esempio di polarità positiva, negativa e neutra tag #cilent



Il termine “paradisiaco” correlato al mare del Cilento rende esaustivamente la **polarità positiva** del messaggio che l’utente / turista ha voluto condividere



Civitella.

La **polarità negativa** del messaggio viene resa dai termini “DESERTA” e “NoComment”, nonché dalle emoji di stupore. È utile sottolineare la coincidenza delle differenti ricerche che hanno condotto allo stesso risultato, ovvero il problema dello stato di incuria del Parco Archeologico della



La notizia veicolata dall'utente in occasione dello stanziamento da parte del MISE di fondi per il Comune di Centola rende una **polarità neutra**

In generale, dall'analisi manuale delle conversazioni online, non emergono grandi criticità né in merito al tema generale Cilento, né relativamente a quello più specifico del turismo nel Cilento. La particolare attenzione alla promozione e alla valorizzazione territoriale, tuttavia, fa sì che gli utenti (cittadinanza e turisti) condividano le proprie esperienze online sulla fruizione del territorio e rilascino feedback sul modo in cui lo vivono. Non è un caso che, al di là della polarità positiva sulle bellezze marittime e non del territorio, gli utenti lamentassero la chiusura del Parco Archeologico della Civitella, grave mancanza per tutto il territorio e per gli addetti ai lavori del management del settore turistico. Non mancano, inoltre, tweets a polarità neutra, che denotano comunque una forte mediaticità del territorio. In particolare, si osserva una grande concentrazione di tweets nel periodo dal 18/08 al 23/08 classificati come neutri in quanto riportanti la notizia dell'escursionista disperso nel Cilento, evento che ha influenzato anche le conversazioni classificate come negative, che riportavano commenti sulla lentezza e/o incapacità gestionale dei soccorsi. Positive, come già detto, tutte le conversazioni che denotano un forte apprezzamento del territorio, sia per le sue bellezze che per la gastronomia.

Si è poi utilizzato, con gli stessi token, il tool gratuito di Union Metrics, Twitter Snapshot Report, in modo tale da creare rapidamente un report che sintetizzasse i top post, ovvero quelli con più interazioni e coinvolgimento, in quale periodo del giorno / settimana sono stati scritti e con quale frequenza, chi sono stati i top influencers che hanno avuto più presa sul pubblico e cosa hanno scritto sul tema specifico. In particolare, per il tag #CilentoTurismo si sono stimati:

POTENTIAL REACH – cioè il numero di Twitter accounts che hanno potenzialmente ricevuto i tweets considerati: n. 17.343;

EXPOSURE – cioè il numero totale di impressioni potenziali: n. 19.384;

TWEET ACTIVITY – cioè una panoramica del volume delle conversazioni nel tempo: nel caso in esame ci sono stati n. 21 tweets negli ultimi 5 giorni;

TWEET TYPE – cioè la suddivisione dei tipi di conversazioni effettuate: dei 21 tweets individuati, n. 10 sono tweets regolari, n. 11 sono retweets, mentre non ci sono state risposte;

CONTRIBUTORS – ci sono stati 19 contributors; tra questi il più importante influencer è @cilentonotizie che ha generato il maggior numero di impressioni potenziali, nel caso in esame n. 7225;

TOP TWEETS – cioè i tre tweets che hanno ricevuto il maggior numero di retweet: sono @PIDMed40 che ha ricevuto 8 retweets, @luciachianese1 che ha ricevuto n. 2 retweets e @cilentonotizie che ha ricevuto n. 1 retweet;

CONTRIBUTORS LIST – cioè la panoramica di tutti i partecipanti alla conversazione:

TWEETS TIMELINE – una trascrizione completa di tutti i tweets riportante la data e/o l'orario, dalla quale si evince che la maggior parte dei tweets si è svolta il giorno 18/10/2019.

Per il tag considerato, l'analisi delle conversazioni online non è stata limitata dal numero delle stesse, ma solo dai giorni di analisi. Infine, per il tag #CILENTO si sono stimati:

POTENTIAL REACH – cioè il numero di Twitter accounts che hanno potenzialmente ricevuto i tweets considerati: n. 94.818;

EXPOSURE – cioè il numero totale di impressioni potenziali: n. 217.543;

TWEET ACTIVITY – cioè una panoramica del volume delle conversazioni nel tempo: nel caso in esame ci sono stati n. 100 tweets nelle sole ultime 12 ore;

TWEET TYPE – cioè la suddivisione dei tipi di conversazioni effettuate: dei 100 tweets individuati, n. 47 sono tweets regolari, n. 13 sono retweets, n. 40 sono state risposte;

CONTRIBUTORS – ci sono stati 49 contributors; tra questi il più importante influencer è @rep_napoli che ha generato il maggior numero di impressioni potenziali, nel caso in esame n. 111.800;

TOP TWEETS – cioè i tre tweets che hanno ricevuto il maggior numero di retweet: sono @rep_napoli che ha ricevuto 2 retweets, @bxnnmcmastxr che ha ricevuto n. 1 retweet e @evaandheriud che ha ricevuto n. 1 retweet;

CONTRIBUTORS LIST – cioè la panoramica di tutti i partecipanti alla conversazione, dalla quale si evince che il più attivo è stato l'account @mario_cilento che ha effettuato 22 tweets:

TWEETS TIMELINE – una trascrizione completa di tutti i tweets riportante la data e/o l'orario, dalla quale si evince che la maggior parte dei tweets si è svolta intorno alle ore 20.

Per il tag considerato, l'analisi delle conversazioni online è stata limitata dal numero delle stesse, visto che i 100 tweets possibili di analisi si sono verificati nell'arco di sole 12 ore. In merito all'eventuale adozione sperimentale del modello di sentiment analysis illustrato presso il proprio ente, si ritiene lo stesso molto utile ai fini della costruzione di una community attorno alle problematiche di competenza del Parco Nazionale del Cilento, Vallo di Diano ed Alburni. Infatti, lo studio delle conversazioni online su specifici aspetti di nostra competenza territoriale e/o tematica potrebbe servire quale strumento per:

- il coinvolgimento, la collaborazione ed il rafforzamento dei rapporti con l'utenza;
- raccogliere in tempo reale segnalazioni di eventuali problematiche e/o emergenze;
- intervenire in modo più tempestivo in merito a tali problematiche e/o emergenze, aumentando, dunque, l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa;
- selezionare i partecipanti regolari alle conversazioni, per contattarli e coinvolgerli in progetti, manifestazioni pubbliche, disseminazione di risultati, etc;

- individuare i “temi caldi” da inserire nella futura programmazione dell’Ente;
- risalire agli URL condivisi tra i partecipanti alle conversazioni, per individuare fonti e/o blog da visionare e monitorare.

Immagine 3.1.4.4b Sintesi del report dei trend per #cilentoe #cilentoturismo generato da Union Metrics



3.1.4.2 Comune di Cava de' Tirreni

Per le analisi effettuate in questo studio, in primo luogo si è proceduto ad effettuare una Sentiment analysis condotta su Twitter. Le chat di Twitter, infatti, aiutano gli utenti a connettersi e a condividere online informazioni su un settore o interesse specifico. Per la ricerca si è scelto il tag #cavadetirreni, in modo tale da ricercare le conversazioni on line relative al comune. Sono stati raccolti i tweets relativi al periodo dal 01/09/19 al 20/11/19 e, pertanto, reperite su Twitter per il tag “#cavadetirreni” n. 12 conversazioni, poi distinte in tre categorie: polarità positiva, polarità negativa e polarità neutra. Dati gli esigui riscontri, in una seconda fase si è proceduto ad analizzare il tag Cava de Tirreni non semanticamente codificato, al fine di indagare altre conversazioni su Cava de' Tirreni nel periodo indicato per individuare quegli ulteriori messaggi che non sono stati codificati. Con questo tag sono state individuate n. 31 conversazioni, anch'esse classificate nelle tre categorie di polarità. Il lavoro di analisi dei post ha comportato una attenta lettura al fine di attribuirne la corretta polarità, considerando che i testi presenti su Twitter devono essere necessariamente sintetici, dato il limite di caratteri imposto dal social network. Di seguito si riporta la tabella riassuntiva del tag #cavadetirreni con la classificazione nelle 3 categorie dei tweet:

Tabella 3.1.4.3a Divisione per polarità dei post con tag #cavadetirreni..

Tag ricercato	Polarità Positiva	Polarità negativa	Polarità neutra	Account con più post
#cavadetirreni	6	1	5	@anteprima24

Immagine 3.1.4.5b Esempio di polarità positiva, negativa e neutra tag #cavadetirreni



Questo post è stato classificato per **polarità positiva** in quanto rappresenta un invito a visitare Cava de' Tirreni e godersi il Centro storico con la sua Piazza dove è il Duomo di S. Adiutore uno dei due patroni di Cava de' Tirreni. La rappresentazione grafica del luogo trasmette, a chi legge, un messaggio di bellezza e di un luogo a

dimensione d'uomo priva di traffico e di smog dove poterlo vivere con la propria famiglia.



Questo **post negativo**, invece, trasmette un senso di insicurezza e preoccupazione. Mentre sul primo post, quello positivo, l'Amministrazione comunale è incentivata a curare e proseguire sulla strada di sviluppare luoghi a dimensione d'uomo per attirare visitatori e turisti, quindi creare i presupposti per

generare anche maggiori introiti per il commercio ed il terziario in generale, su questo è sollecitata a porre in campo strumenti idonei a migliorare la sicurezza urbana.



Il campione **neutro**, invece, è una semplice notizia sull'attivazione del servizio del censimento dei numeri civici da parte dell'amministrazione comunale.

Di seguito si riporta la tabella riassuntiva del tag: cava de tirreni con la classificazione nelle 3 categorie dei tweet, periodo indagato dal 15 al 28 novembre 2019:

Tabella 3.1.4.4a Divisione per polarità dei post con tag cava de tirreni.

Tag ricercato	Polarità Positiva	Polarità negativa	Polarità neutra	Account con più post
Cava de Tirreni	1	0	30	@TrafficoA n.6 @radioalfa n.5 @Massimiliano55

n.5

@MichelePappaco

n.4

@positanonews

n.4

Immagine 3.1.4.6b Esempio di polarità positiva, negativa e neutra tag cava de tirreni



Questo **post positivo** è stato scelto in quanto rappresenta un invito a visitare Cava de' Tirreni ed in particolare l'Abbazia Benedettina fondata nel 1011 e conserva una biblioteca importante. Anche questo post trasmette, a chi legge, un

messaggio di bellezza e di storia. Un incentivo all'Amministrazione anche di perseverare sulla strada di promozione di un luogo che è candidato al riconoscimento quale patrimonio dell'UNESCO.



Questo **post neutro** è costituito da una notizia che pone l'accento su un tema molto sentito che è quello dell'ambiente e che il coinvolgimento dei bambini è importante per formare i cittadini del futuro per una città sempre più vivibile.

Su questo tag, nel periodo esaminato, non sono stati rilevati tweets classificabili come **negativi**.

Dall'analisi dei post online, non emergono particolari criticità legate alla città di Cava de' Tirreni, nonostante sia stato analizzato un lasso temporale di 15 giorni. Grande rilevanza rivestono i post neutri che decantano le bellezze del territorio nonché le iniziative, il tutto riconducibile al tema della promozione del territorio cavese. I post possono essere utilizzati e veicolati non solo dall'amministrazione comunale al fine di rafforzare l'immagine di una città a vocazione turistica-culturale ma anche dagli operatori commerciali, dalle attività recettizie come alberghi, ristoranti ecc.. Il post neutro scelto riguarda la notizia della festa dell'albero con i bambini, rilevante in quanto trasmette un messaggio di una città che investe sulle nuove generazioni per un ambiente green, ed in parte contribuisce a trasmettere un messaggio positivo della città.

Non si evidenziano particolari criticità legate alla città in materia di criminalità organizzata tanto da suscitare un particolare allarme sociale, eventi che, come è noto, sui social trovano maggiore spazio.

Su Union Metrics, Twitter Snapshot Report, digitando i medesimi tag sono stati estrapolati due report nei quali vengono evidenziati post che con maggiore frequenza sono evidenziati.

In particolare, per il tag **#cavadetirreni** si sono stimati:

POTENTIAL REACH – cioè il numero di Twitter accounts che hanno potenzialmente ricevuto i tweets considerati: n. 23.184;

EXPOSURE – cioè il numero totale di impressioni potenziali: n. 53.680;

TWEET ACTIVITY – cioè una panoramica del volume delle conversazioni nel tempo: nel caso in esame ci sono stati n. 59 tweets negli ultimi 9 giorni;

TWEET TYPE – cioè la suddivisione dei tipi di conversazioni effettuate: dei 21 tweet individuati, n. 45 sono tweet regolari, n. 14 sono retweet, mentre non ci sono state risposte;

CONTRIBUTORS – ci sono stati 30 contributors; tra questi il più importante influencer è @ottopagine che ha generato il maggior numero di impressioni potenziali, nel caso in esame n. 23.000;

TOP TWEET – cioè i tre tweet che hanno ricevuto il maggior numero di retweet: sono @shsFoodie che ha ricevuto 9 retweet, @quasimezzogiorno che ha ricevuto n. 1 retweet e @SaLetteratura che ha ricevuto n. 1 retweet;

CONTRIBUTORS LIST – cioè la panoramica di tutti i partecipanti alla conversazione:

TWEETS TIMELINE – una trascrizione completa di tutti i tweets riportante la data e/o l'orario, dalla quale si evince che la maggior parte dei tweets si è svolta il giorno 19/11/2019.

Infine, per il tag **Cava de Tirreni** si sono stimati:

POTENTIAL REACH – cioè il numero di Twitter accounts che hanno potenzialmente ricevuto i tweets considerati: n. 2,849,970;

EXPOSURE – cioè il numero totale di impressioni potenziali: n. 3,507,533;

TWEET ACTIVITY – cioè una panoramica del volume delle conversazioni nel tempo: nel caso in esame ci sono stati n. 10 tweets negli ultimi 7 giorni;

TWEET TYPE – cioè la suddivisione dei tipi di conversazioni effettuate: dei 100 tweets individuati, n. 87 sono tweets regolari, n.11 sono retweets, n. 2 sono state risposte;

CONTRIBUTORS – ci sono stati 51 contributors; tra questi il più importante influencer è @SkyTG24 che ha generato il numero di impressioni potenziali pari a 3000;

TOP TWEETS – cioè i tre tweets che hanno ricevuto il maggior numero di retweets: non ci sono stati retweets;

CONTRIBUTORS LIST – cioè la panoramica di tutti i partecipanti alla conversazione, dalla quale si evince che l'account @SkyTG24 che ha effettuato 4 tweets, @mattinodinapoli che ha effettuato 3 tweet, @AmnestyGr261 che ha effettuato 1 tweet;

TWEETS TIMELINE – una trascrizione completa di tutti i tweet riportante la data e/o l'orario, dalla quale si evince che la maggior parte dei tweet si è svolta il 22/11 ed il 29/11.

La scelta di tag quasi uguali, #cavadetirreni e Cava de Tirreni, è dovuta alla poca rilevanza che altre ricerche su Cava de' Tirreni hanno restituito, ovvero campioni poco significativi non idonei ad una valutazione del risultato complessivo, considerato che alcune polarità risultavano quasi totalmente assenti, in particolare quelle positive e quelle negative. I due tag scelti, viceversa, rendono un risultato più esaustivo e comunque non uguale nel contenuto. Per quanto riguarda l'utilizzo che l'amministrazione può fare del modello di Sentiment Analysis è rilevante, in quanto consente di valutare il grado di una maggiore o minore attendibilità di una notizia o di un post riguardante un determinato territorio, e permette di cogliere anche il livello di gradimento dell'azione amministrativa di un ente locale come il Comune, ente che, per servizi offerti, è più vicino ai cittadini. Il social media monitoring può aiutare ad individuare le azioni di gestione dei media in coerenza con gli obiettivi e

le finalità della Pubblica Amministrazione e le aspettative dei cittadini. La consapevolezza delle proprie scelte rappresenta un punto di partenza per assicurare il ritorno sull'investimento sociale della PA ed aumentare l'efficacia dell'azione pubblica su questi nuovi canali di scambi di notizie, sensazioni, valutazioni e partecipazione. Una moderna amministrazione che vuole promuovere il proprio territorio e mettere in campo risorse umane ed economiche adeguate non può prescindere dai processi di analisi di portali web come Twitter dove gli utenti postano ed interagiscono attraverso la messaggistica (c.d. Tweet). L'importanza di canali di comunicazioni come Twitter è rappresentato dall'enorme quantità di materiale postato dai followers su cui lavorare. Le valutazioni di questi post possono essere veicolate dall'ente, attraverso l'ufficio preposto all'organizzazione ed alla promozione di eventi socio-culturali, per favorire quelle attività che vadano nella direzione della gestione delle reti turistiche e la promozione del territorio nel rispetto delle aspettative dei cittadini, creando in tal modo i presupposti per il coinvolgimento di stakeholders interessati ad un progetto di crescita socio-culturale ed economico di una comunità. Il Comune già si rende partecipe di iniziative del genere, co-organizzando quegli eventi che rappresentano la storia di Cava de' Tirreni come la Disfida dei Trombonieri, il Corteo di Carlo V, ecc., e manifestazioni di aggregazione sociali come le feste patronali, la notte bianca e vari altri. Eventi che vedono il coinvolgimento attivo di vari settori comunali come la Polizia Municipale in materia di security, l'ufficio Grandi Eventi, per l'organizzazione, il tutto per la buona riuscita delle manifestazioni che registrano una considerevole partecipazione di persone, molti dai comuni limitrofi e non solo, che rendono questi eventi un momento di rilancio culturale ma anche economico della Città.

Immagine 3.1.4.7 Sintesi del report dei trend per #cavadetirreni e Cava de Tirreni generato da Union Metrics

#cavadetirreni

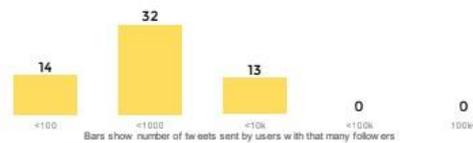
23,184
POTENTIAL REACH

Potential Impressions

Recent tweets about #cavadetirreni have generated 53,680 total potential impressions and a unique potential reach of 23,184.

53.7k

IMPRESSIONS



Activity

In the past 9 days, there have been 59 tweets about #cavadetirreni. Of those tweets, there were 45 regular tweets, 14 retweets and 0 replies.

59

TWEETS



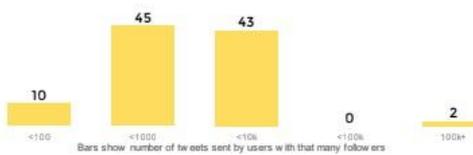
Contributors

Potential Impressions

Recent tweets about cava de tirreni have generated 3,507,533 total potential impressions and a unique potential reach of 2,849,970.

3.5M

IMPRESSIONS

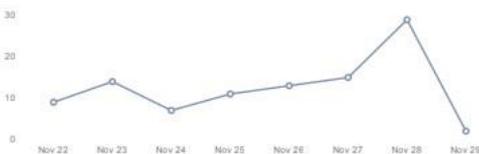


Activity

In the past 7 days, there have been 100 tweets about cava de tirreni. Of those tweets, there were 87 regular tweets, 11 retweets and 2 replies.

100

TWEETS



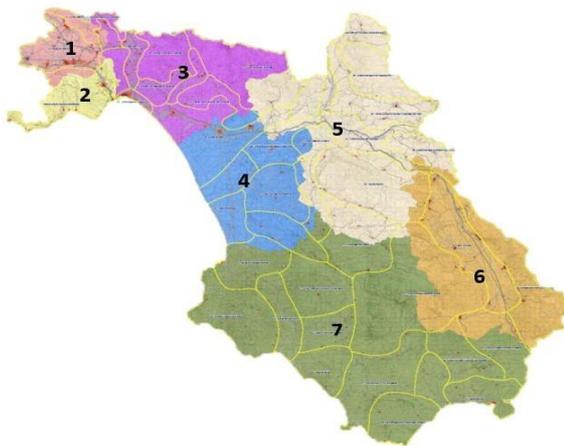
Contributors

3.1.4.3 Provincia di Salerno

La provincia di Salerno comprende 158 comuni. La provincia affaccia a sud-ovest sul mar Tirreno e confina a nord-ovest con la Città Metropolitana di Napoli, a nord con la Provincia di Avellino e a est con la Provincia di Potenza in Basilicata. Il territorio della provincia si estende su una superficie di 4.952 km² caratterizzati da diverse componenti che per la loro intrinseca natura e per le relazioni che tra esse intercorrono possono essere suddivise in specifici Ambiti territoriali di riferimento (Ambiti Identitari ed Unità di Paesaggio secondo l'art. 12 delle Norme d'Attuazione) utili a definire la matrice identitaria del territorio. Questi ultimi sono definiti sulla base delle caratteristiche delle diverse componenti territoriali (storiche, ecologico-naturalistiche, agroforestali, semiologico-percettive, insediative, infrastrutturali e socio-economiche) e delle relazioni che tra esse

intercorrono, individuando risorse e fattori che si configurano come componenti che, per la loro intrinseca natura e per le relazioni che tra esse intercorrono, definiscono la matrice identitaria del territorio (immagine.). Tuttavia, i margini territoriali di ogni Ambito Identitario raramente possono riconoscersi in maniera univoca, riscontrando frequentemente fasce di transizione da un ambito a quello adiacente che concorrono a definire la struttura paesaggistica di diversi ambiti adiacenti.

Immagine 3.1.4.8 Ambiti Identitari della Provincia di Salerno:



1. L'Agro Nocerino Sarnese;
2. Costiera Amalfitana e centralità di Cava de' Tirreni;
3. Area Metropolitana di Salerno, Valle dell'Irno e Picentini;
4. Piana del Sele;
5. Alto Medio Sele Tanagro e gli alburni nord-ovest;
6. Città del Vallo di Diano;
7. Cilento: Calore, Alento, Mingardo, Bussento e Alburni sud-est

Gli ambiti montani, le vette, le aree di vetta ed i crinali sono considerati elementi di forte connotazione paesaggistica del territorio della provincia, sia per rilevanza morfologica che per elevato valore percettivo. A causa della vastità del territorio, la provincia è caratterizzata dalla copresenza di diverse entità geografiche distinte. La parte settentrionale è caratterizzata dall'area dell'agro nocerino-sarnese irrigata dal fiume Sarno.

Appena verso sud est si trova la città di Salerno, che si sviluppa nel punto in cui la valle dell'Irno degrada verso il mare, fra le propaggini dei monti Lattari e dei monti Picentini. Verso est troviamo la piana del Sele o di Paestum, una zona a elevata produttività agricola e di forte richiamo turistico. A nord della piana c'è la zona collinare e poi montuosa dell'Alto e Medio Sele ai confini con l'Irpinia. Oltre il Sele, le vaste aree del Cilento e del vallo di Diano, territori prevalentemente montuosi a lungo rimasti isolati dai principali flussi di traffico, ma di grande rilievo

paesaggistico e pertanto dichiarati parco nazionale e patrimonio UNESCO. La definizione degli ambiti di paesaggio, visibile in figura 2, consente l'individuazione cartografica degli elementi morfologici del territorio provinciale (dei bacini idrografici, le linee e le aree di crinale, le vette principali e le relative aree di vetta, nonché le fasce costiere terrazzi marini, depressioni retrodunari, apparati dunari, coste alte e falesie, spiagge etc.). Le maggiori criticità inerenti al paesaggio riguardano i processi di espansione degli agglomerati urbani con formazioni insediative prive di identificabili elementi di strutturazione e di riconoscibili relazioni con il contesto extraurbano².

Ne rappresentano talune tipologie rilevanti: gli insediamenti industriali sviluppatasi senza alcuna considerazione delle questioni ambientali e paesaggistiche; i paesaggi agrari delle aree di pianura, investiti da una diffusa dispersione edilizia che ne snatura ruoli e caratteri ed interessati da forme di agricoltura intensiva; paesaggi costieri, investiti da un'edificazione prevalentemente di tipo turistico incongruente con i caratteri dei luoghi, che costituisce fattore di alterazione delle dinamiche e degli equilibri ambientali. Vanno inoltre considerate altre criticità potenziali relazionate alle pressioni antropiche quali le dinamiche urbanizzative dei comuni, le tendenze alla dispersione edilizia, i programmi relativi a nuove infrastrutture per il trasporto stradale e gli impatti visivi degli impianti per la produzione di energie rinnovabili. Considerando la vocazione dell'ente Provincia di Salerno, l'attività di laboratorio, condotta utilizzando il Social Network Twitter ed utilizzato per l'analisi dei risultati l'applicazione Union Metrics, ha generato una serie di analisi sui risultati dei profili di ricerca. L'interrogazione sul suddetto social, utilizzando i termini codificati correlati alle attività dell'Ente Provincia di Salerno, come ad esempio #provinciasalernoviabilità, #provinciasalernosicurezza, #provinciasalernoscuola, #provinciasalernostrade, ecc, ha fornito un numero di report non sufficiente ad elaborarne un'analisi statistica. Si è dunque proseguito ad interrogare il social con il termine non codificato "Provincia di Salerno", ottenendo 100 tweets di cui 5 risultati con Polarità positiva, 25 con Polarità negativa e 70 con Polarità neutra. Dall'analisi di tali risultati utilizzando il software Union Metrics il risultato è stato

² Fonte delle informazioni Provincia Di Salerno:
<http://geoportale.provincia.salerno.it/sites/default/files/ptcp/Serie%200/0.1%20Relazione.pdf>

quantitativamente più soddisfacente, difatti si è avuto il seguente riscontro:

- numero totale 143.758 potenziali impressioni (ovvero il numero di volte che i messaggi sono stati visti) e un totale di 125.170 account effettivi;
- nelle 14 ore precedenti lo studio, ci sono stati 100 tweets sulla Provincia di Salerno, di cui 4 regolari, 96 retweets e 0 risposte;
- tra i 100 contributi recenti, l'utente @DEVMETRIAS ha generato il più alto numero di potenziali impressioni.



Immagine 3.1.4.9 Sintesi del report dei trend per Provincia di Salerno generato da Union Metrics

Tra i post analizzati si riportano alcuni di quelli aventi rilevanza in merito alle attività inerenti le competenze dell'Ente:

Immagine 3.1.4.10 Esempio di polarità positiva, negativa e neutra tag Provincia di Salerno..



Il post con **polarità negativa** selezionato denuncia l'incuria degli scavi di Velia in provincia di Salerno, accusando il Ministro dei beni culturali di non dedicarsi a tutta la regione Campania

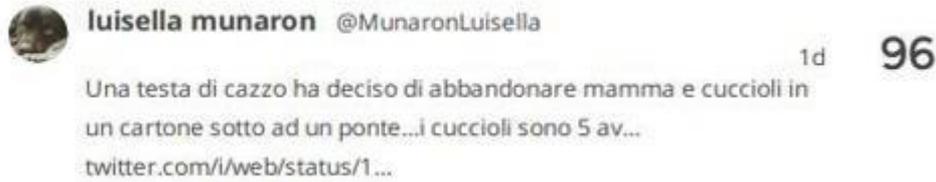


Il post con **polarità neutra** segnala la notizia della riapertura del Cadibona e di tutti i percorsi alternativi resi noti dalla Provincia di Salerno

Il tweet che, usando termini a dir poco pittoreschi, ha suscitato più movimento sul social nel periodo analizzato è stato l'abbandono di una cagnolina con i suoi 5 cuccioli, come da immagine di seguito riportata.

Immagine 3.1.4.11 Esempio di post riscontrato per l'analisi Provincia di Salerno

Most Retweeted Tweets



Come si nota dalle immagini riportate, le varie notizie riguardanti il territorio provinciale, anche se riferite ad argomentazioni diverse, non suscitano interesse negli utenti, non generando alcun retweet o commento, tra i 100 tweets rilevati nel periodo di studio, il maggior numero riguarda l'abbandono dei cani e sono proprio questi, come si può notare dalle immagini seguenti, a smuovere l'opinione del social network. In definitiva, nonostante Twitter, grazie alla sua immediatezza e alla possibilità di chiamare in causa in modo diretto gli stessi decision maker si sia posizionato come social d'eccellenza per gli argomenti socio-politici, diventando sempre più un barometro che indica le tematiche a cui una gran parte dell'opinione pubblica riserva attenzione, riuscendo i diversi tweets, sia negativi sia positivi, a raggruppare opinioni e, interagendo tra loro, alimentano una conversazione virtuale in grado di influenzare il dibattito, appare evidente che le tematiche analizzate non hanno attirato l'attenzione degli utenti del social, che appaiono più attivi nel commentare argomenti rientranti nella sfera degli affetti, e non quelli che invece riguardano argomenti altrettanto importanti, ma che sembrano più lontani nel tempo

e nello spazio dalle questioni prettamente legate allo stato d'animo degli utenti Twitter. Pertanto, alla luce dei risultati evidenziatisi a valle del progetto realizzato per il Corso Valore PA "Co-creazione di valore a tutela dell'ambiente e del territorio: un modello di comunicazione in rete tra P.A. e cittadini", al fine di elevare la qualità del servizio reso ai cittadini, poiché i tweets che ricevono più condivisioni e retweets, sono quelli che girano intorno al mondo dei cani, si è ipotizzato, per la Provincia, il ruolo di “agente filtro” che vada ad individuare su Twitter le segnalazioni di abbandono, maltrattamenti ecc. sull'intero territorio provinciale, allertando poi il competente ufficio comunale e le associazioni locali.

3.1.4.4 Ente Idrico Campano

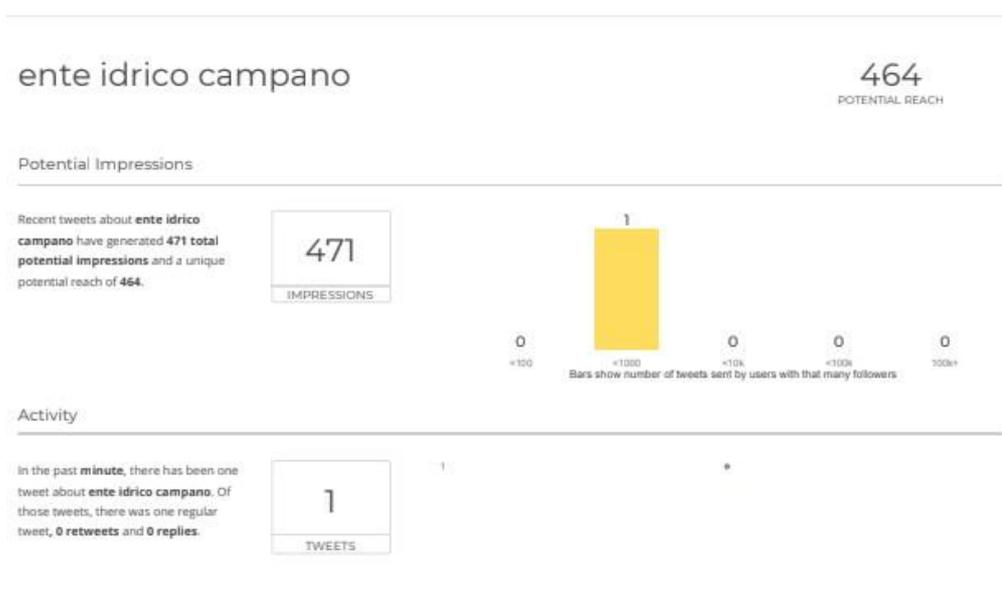
Nell'ultimo caso di studio si è inteso condurre la Sentiment Analysis sull'Ente Idrico Campano che, su scala regionale, si occupa del servizio idrico integrato e quindi, della gestione dell'acqua, dalla sua captazione all'adduzione e alla distribuzione fino agli utenti finali e della raccolta delle acque reflue prodotte dagli stessi utenti fino alla depurazione presso impianti di trattamento prima dello scarico nei corpi idrici superficiali. Si è pensato di scegliere come tag per la ricerca (condotta sia su Twitter che su Union metrics) le seguenti parole: la prima, non codificata, “Ente Idrico Campano”, per indagare l'opinione degli utenti online sull'ente di recente costituzione. Successivamente è stata valutata l'opportunità di aggiungere una seconda parola di indagine, visto il numero esiguo di tweets riscontrati durante la prima. La seconda parola individuata è stata “Acqua Campania”, anch'essa non codificata per non individuare tweets afferenti al gestore “Acqua Campania”, scelta inoltre per indagare le opinioni degli utenti online sulla tematica dell'acqua riguardante il territorio di competenza dell'Ente, che coincide appunto con la regione Campania. La Sentiment Analysis è stata condotta parallelamente attraverso due modalità:

- attraverso un'analisi tramite Union Metrics;
- attraverso la consultazione manuale di Twitter, creando una banca dati mediante la compilazione di un database in Excel.

In merito alla scelta del lasso temporale della ricerca, si è posto pari ad un mese. Dall'analisi del report generato da Union Metrics su #acquacampania nell'arco temporale di 9 giorni, si possono evidenziare una serie di dati fondamentali:

- I. Tale tag ha generato 155.373 impressioni potenziali totali ed un potenziale di account raggiunti di 132.333;
- II. il picco è stato raggiunto in data 25.11.2019, probabilmente dovuto alle pessime condizioni climatiche (pioggia ininterrotta) in Regione Campania, ma anche nel resto dell'Italia, situazione che crea non pochi disservizi nel settore idrico-fognario e depurativo;
- III. tra i maggiori contributors, l'utente @BarillariM5S ha generato il numero maggiore di "potential impressions" e @serebellardinel ha ricevuto il maggior numero di retweets.

Immagine 3.1.4.12 Sintesi del report dei trend per Ente Idrico Campano e Acqua Campania generato da Union Metrics



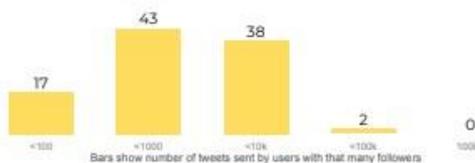
acqua campania

132,333
POTENTIAL REACH

Potential Impressions

Recent tweets about **acqua campania** have generated **155,373 total potential impressions** and a unique potential reach of **132,333**.

155.4k
IMPRESSIONS



Activity

In the past **9 days**, there have been **100 tweets** about **acqua campania**. Of those tweets, there were **27 regular tweets**, **65 retweets** and **8 replies**.

100
TWEETS



Per quanto concerne l’analisi condotta su Twitter, invece, si è riscontrato un ingente quantitativo di post inequivocabilmente neutri, generati dal fatto che l’ente in questione, come già detto, è di recente costituzione e, pertanto, la tipologia di notizie e di feedback riscontrati sono per lo più neutri. Va inoltre sottolineato come, ricercando Acqua Campania, è stato riscontrato un numero di post molto elevato, a cui è stato applicato un filtro di rilevanza e pertinenza rispetto alla tematica di indagine. Nella tabella che segue, vengono evidenziati i risultati dell’analisi ed una serie esemplificativa di post neutri trovati:

Tabella 3.1.4.5a Divisione per polarità dei post con Acqua Campania ed Ente Idrico Campano

Parole chiave ricercate	Polarità positiva	Polarità negativa	Polarità neutra	Account con maggior numero di post
Acqua Campania	0	0	48	@BarillariM5S
Ente Idrico Campano	0	0	13	la rampa

Immagine 3.1.4.13 Esempio di post neutri per Acqua Campania ed Ente Idrico Campano



Per concludere, la Sentiment Analysis potrebbe essere utilizzata dall'Ente Idrico Campano per valutare il lavoro dei gestori dei servizi idrici integrati, che agiscono direttamente sul territorio per conto dell'ente stesso come braccio operativo, al fine di indagare l'opinione degli utenti on line sui servizi che tali gestori offrono al territorio.

3.1.4.5 Comune di Battipaglia

Twitter si è da sempre contraddistinto come il social dell'immediato, dove quasi "le parole le porta via il vento". In effetti, l'alto numero di tweets (parliamo di circa 300mila cinguettii ogni minuto nel mondo) si susseguono in continuazione sulle bacheche degli utenti come il flusso di un fiume in piena. Questo è il social che forse ci consente di esprimere e diffondere nel modo più veloce e conciso possibile

tutto ciò che ci passa per la testa. E, soprattutto, le emozioni che proviamo. Il contenuto di cui è composto un tweet si caratterizza per: testo brevissimo; regole grammaticali: non sempre sono rispettate; neologismi: nei tweets non è insolito imbattersi in parole aggregate o "inventate", create per esprimere un concetto in maniera più rapida e di immediata comprensione (e per riuscire a rientrare nel limite di caratteri); hashtag: sono il cuore pulsante dei tweets. Permettono di identificare subito l'argomento di cui si sta parlando. Spesso utilizzano parole aggregate o i neologismi di cui sopra. Considerato che i motivi che spingono le persone a twittare riguardano principalmente reazioni a fatti e notizie, può avere senso ricercare il mood espresso nel testo scritto, andando così a effettuare una vera e propria "Sentiment Analysis". Con l'analisi del Sentiment dei tweets è possibile infatti analizzare il loro livello di positività o negatività (polarità) in tempo reale. I testi molto lunghi non sempre sono decifrabili in maniera ottimale, quindi il limitato numero di caratteri imposto da Twitter è sicuramente un elemento che può aiutare l'analisi. I vantaggi di questo tipo di Text Analysis sono molteplici e possono riguardare diversi ambiti e soggetti. Per individuarli, si è stabilito che il tag di ricerca fosse #AmbienteBattipaglia. È stato creato un apposito profilo sul social Twitter utilizzando il nome: Opendatabattipaglia. Tramite l'account una prima ricerca di tweet con l'hashtag #AmbienteBattipaglia è stata effettuata durante il periodo 16 – 21 settembre (dell'anno in corso) che vedeva Battipaglia in prima pagina per una serie di incendi presso le industrie in zona ASI. Vengono riportati, a titolo esemplificativo, alcuni tweets di polarità negativa come può essere facilmente rilevabile dalla lettura del contenuto degli stessi:

Immagine 3.1.4.14 Esempio di post negativo per Ambiente Battipaglia



Tale tweet focalizza l'attenzione su due eventi a forte impatto negativo che nello stesso periodo coinvolgono le città di Battipaglia e Sarno, evidenziando la problematica legata alla criticità ambientale, che interessa l'intera Regione Campania e, in qualche modo, potrebbe danneggiare la destination image del territorio oggetto di analisi.

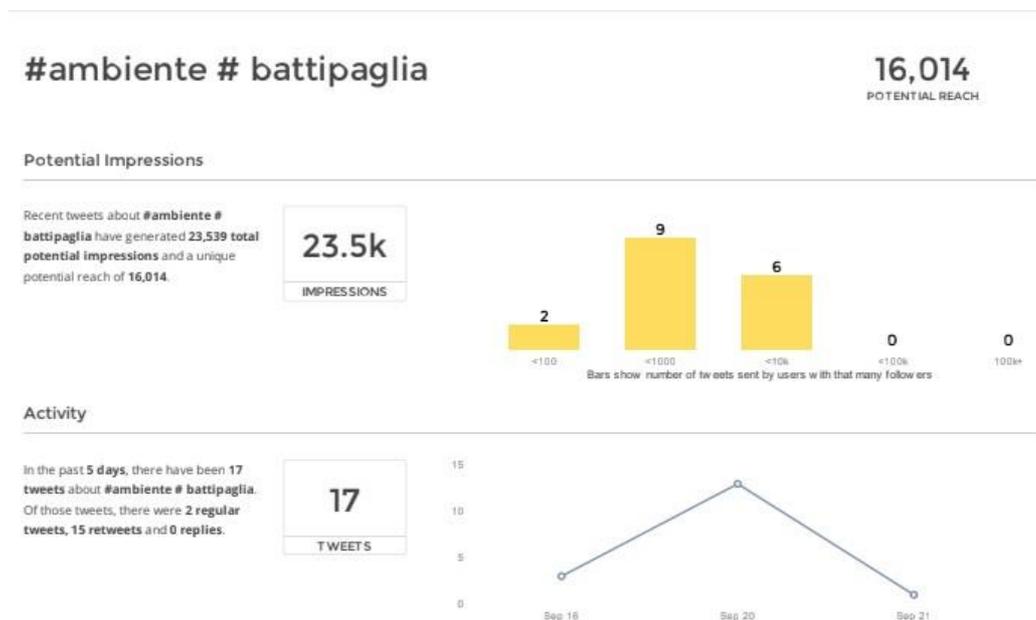


Anche il tweet soprastante ha una connotazione negativa, in quanto esamina, a distanza di qualche giorno, le ripercussioni sulla città, in particolare sulla scarsa qualità dell'aria, e le emozioni che ancora tale evento produce nei cittadini e nei lettori.

Tutti i tweets rilevati sono stati poi elaborati mediante l'applicativo Unionmetrics, che fornisce informazioni di ordine sociale per raggiungere il pubblico e sviluppare un'efficace strategia sociale, informando l'esecuzione quotidiana sui social media, al fine di valutare l'attività nel periodo di riferimento: ovvero il numero dei tweets esaminati, i maggiori contributori che hanno prodotto tweets con il tag di riferimento, i potenziali utenti raggiunti, le impressioni e gli eventuali re-tweets. Tali risultati emergono dallo Snapshot generato: attraverso l'analisi del profilo, si è misurato e ottimizzato l'impatto sui social media per espandere più efficacemente la portata della notizia. In particolare si evidenzia come siano stati individuati circa 23.500 potenziali impressioni e 16.014 potenziali raggiunti; il picco di visualizzazioni di tweets si è avuto nella giornata del 20/09/2019 a cui è collegato il primo tweet esaminato inserito dall'account @monicanpl che risulta il maggior contributore di tweets nella giornata legata all'evento di cui trattasi. In particolare, dall'esame di tali tweets emerge una particolarità, ovvero la preponderante presenza

di tweets con polarità negativa e l'assenza di tweets con **polarità positiva**. Questo discende proprio dal particolare periodo preso in esame. Infatti, come già detto, il territorio della città di Battipaglia è stato teatro di alcuni roghi di siti di stoccaggio e/o trattamento di rifiuti. Pertanto, sia il numero elevato di potenziali utenti raggiunti che la preponderanza della polarità negativa dei tweets sono sicuramente ascrivibili proprio a tale particolare situazione. Infatti, dall'esame specifico dei singoli tweets aventi **polarità negativa**, risulta che gli stessi hanno come oggetto i roghi avvenuti nel periodo oggetto di esame e nei giorni immediatamente precedenti e le ripercussioni che gli utenti hanno espresso negli stessi. I tweets a **polarità neutra**, invece, hanno come oggetto la semplice divulgazione di notizie e/o informazioni utili afferenti i comportamenti da utilizzare in presenza di tali roghi.

Immagine 3.1.4.15 Sintesi del report dei trend per Ambiente Battipaglia generato da Union Metrics



Vista tale particolare situazione, che ha portato ad un risultato di osservazione così pesante in termini di polarità negativa, gli scriventi hanno provveduto ad effettuare una nuova rilevazione di tweets, sempre relativamente al tag di riferimento, in un periodo più recente. Dall'esame dello snapshot effettuato in data 15/11/2019, emerge che nella settimana precedente a tale data è stato rilevato un solo tweet:

nello specifico la pubblicazione di una notizia, dunque ascrivibile ai post a polarità neutra:

Immagine 3.1.4.16 Esempio di post neutri per Ambiente Battipaglia



Dall’analisi, piuttosto semplice in questo caso, risulta abbastanza palese che in una situazione di emergenza o di particolare sensibilità rispetto al tag di ricerca, vi è un proliferare di tweets con una preponderanza di polarità negativa. Al contrario, in un momento di “tranquillità”, i tweets tendono a scemare ed eventualmente ad appiattirsi su una polarità neutra. Tutto ciò è indicativo di come una circostanza a forte impatto mediatico produca sugli utilizzatori del social twitter un notevole coinvolgimento emotivo che emerge dal sentiment analysis con preponderanza di polarità quando si tratta di notizie negative. L’applicativo Unionmetrics ha consentito l’analisi dei tweets stabilendone la polarità e l’esportazione di tali notizie come open data. La procedura così descritta può essere utilizzata dalla pubblica amministrazione per la gestione delle proprie istanze, che siano di management delle emergenze che di promozione e tutela del territorio.

Tabella 3.1.4.6a Divisione per polarità dei post con Ambiente Battipaglia

Parole chiave ricercate	Polarità positiva	Polarità negativa	Polarità neutra	Account con maggior numero di post
#Ambientebattipaglia		10	6	@Monicanpl

#Ambientebattipaglia			1 salernosera
----------------------	--	--	---------------

3.1.5 Focus Group, parte II

Al termine dell'indagine condotta attraverso l'analisi dei post degli utenti su Twitter e tramite l'applicazione Union Metrics, dopo la redazione di un report complessivo per ognuno degli enti, si è pertanto deciso di passare alla fase conclusiva della metodologia, che prevedeva una seconda parte del Focus Group. Ai discenti del corso si è chiesto di trarre un bilancio conclusivo del lavoro svolto all'interno del percorso di formazione, delle attività laboratoriali e della sperimentazione del modello comunicativo, ed immaginare un eventuale utilizzo dello stesso all'interno della propria amministrazione:

- **In relazione al progetto “L’interazione tra P.A. e comunità”, risultato finale del corso Valore PA “Co-creazione di valore a tutela dell’ambiente e del territorio: un modello di comunicazione in rete tra P.A. e cittadini” di II livello di Tipo B, ed. 2018-2019, e ad una potenziale sperimentazione operativa presso il proprio ente-amministrazione, quali potrebbero essere i vantaggi del progetto per la propria Amministrazione, in termini di risparmio di risorse, di elevazione della qualità del servizio reso ai cittadini, di implementazione dei servizi complessivi, di potenziale impatto sul contesto sociale?**

Comune di Cava de' Tirreni, (Sa):

M.F.

Ufficio di appartenenza: II Settore Governo del Territorio, Ambiente e Attività Produttive.

Ruolo/Categoria di appartenenza: Istruttore Direttivo Tecnico – (Cat.D.) – Funzionario Incaricato di Posizione Organizzativa

“Nel caso del Comune di Cava de’ Tirreni, il social media monitoring – cioè l’ascolto delle conversazioni online finalizzato alla costruzione di una strategia e di una *digital image* – potrebbe costituire uno degli elementi centrali di qualunque strategia comunicativa online, che voglia essere supportata da strumenti concreti per valutarne l’efficacia. Una moderna amministrazione, quindi, che voglia promuovere sé stessa ed il proprio territorio, non può prescindere dai processi di analisi che hanno un grande impatto mediatico e da una capacità di adeguare la propria azione in linea con le aspettative e le richieste dei cittadini in un contesto sociale dove l’interazione interpersonale passa sempre più via web. La capacità di ascolto è un punto di forza che può essere facilmente vanificata se non viene seguita da un’attività consequenziale. Le polarità positive danno la consapevolezza che la strada intrapresa è quella giusta, quelle negative, invece, rappresentano elementi importanti che meritano grande attenzione nonché un’analisi puntuale e profonda. Le polarità neutre, contrariamente a quanto può sembrare da un primo approccio, rappresentano quelle notizie che riguardano eventi e manifestazioni che danno un input importante ai fini della promozione e conoscenza del territorio. I post successivi a queste polarità possono essere sia positive che negative. Quindi anche le polarità neutre devono trovare un’ampia considerazione. La programmazione, la gestione degli eventi, il supporto amministrativo a quelle private possono dare un significativo input alla promozione del territorio con ricadute importanti anche sull’economia dei settori interessati come, per esempio, il terziario”.

Z.C.

Ufficio di appartenenza: VI Settore Comando Polizia Municipale.

Ruolo/Categoria di appartenenza: Istruttore Direttivo di Vigilanza - Ufficiale di Polizia Municipale (cat. D) – Funzionario incaricato di Posizione Organizzativa:

“È evidente che l’utilizzo del modello di Sentiment Analysis, nell’epoca di una crescente informatizzazione e di circolazione via web di notizie, pone la Pubblica Amministrazione nelle condizioni di non poter prescindere dal valutare le notizie, i tweets e i documenti che circolano sui social network. È altrettanto innegabile che il monitoraggio di tali strumenti possa aiutare ad individuare le azioni di gestione della cosa pubblica in coerenza con gli obiettivi e le finalità di trasparenza, economicità e buon andamento della Pubblica Amministrazione rapportandole alle aspettative dei cittadini che, naturalmente, sui social evidenziano più le inefficienze dei servizi e/o avvenimenti che le cose positive. Le inefficienze, i disservizi e le notizie negative, nell’immaginario collettivo, sono il sintomo di una scarsa sicurezza e tutela del cittadino il quale si aspetta una risposta che possa aumentare il senso di appartenenza ad una collettività a cui le istituzioni prestano la dovuta attenzione. Compiere scelte consapevoli rappresenta un punto di partenza per assicurare il ritorno sull’investimento “social” della PA ed aumentare l’efficacia dell’azione pubblica. I social network sono strumenti di aggregazione e partecipazione dei cittadini i quali interagendo tra loro li rende parte attiva di un processo che ha una finalità comune: costruire una città vivibile ed a dimensione d’uomo. Come sappiamo, il modello Sentiment Analysis ci permette di catalogare, attraverso l’analisi di un documento, la sua polarità generale, che sia un post o un documento, in positiva, negativa o neutra. Questo approccio è importante anche nel valutare il grado di una maggiore o minore attendibilità di una notizia o di un post e di cogliere anche il livello di gradimento dell’azione amministrativa di un ente locale come il Comune, ente che è più vicino ai cittadini”.

Provincia di Salerno, (Sa)

S.S.

Area aziendale/Ufficio di appartenenza: Servizio Ambiente

Ruolo/Categoria di appartenenza: Istruttore Tecnico Ambientale

“La Sentiment Analysis, grazie alla sua immediatezza nell’estrarre i dati e alla possibilità di chiamare in causa in modo diretto sia i decision maker delle amministrazioni che gruppi di comunità, ha tutte le potenzialità per instaurare un

dialogo proficuo sugli argomenti sociali, diventando sempre più un barometro che indica le tematiche a cui una gran parte dell'opinione pubblica – o quella di un determinato territorio - riserva attenzione, riuscendo i diversi messaggi, sia essi negativi, neutri o positivi, a raggruppare opinioni e, interagendo tra loro, ad alimentare una conversazione virtuale in grado di influenzare il dibattito e generare valore collettivo. Considerata la vocazione del nostro Ente in relazione ai risultati emersi dalla Sentiment Analysis, è possibile immaginare un ruolo di coordinamento da parte della Provincia di Salerno nello smistamento delle informazioni e, soprattutto, delle richieste di intervento degli utenti online. Come evidenziano la maggior parte dei messaggi analizzati, c'è una particolare sensibilità nei confronti dell'abbandono degli animali e, pertanto, uffici preposti all'interno dell'ente potrebbero, in definitiva, estrapolare l'informazione in tempo reale e veicolarla agli uffici di competenza. Tuttavia, la potenzialità di questo approccio potrebbe consentire un'applicazione fattiva – previa formazione della comunità allo strumento - anche nella segnalazione di incidenti, problematiche relative alla viabilità e varie”.

C.E.

Area aziendale/Ufficio di appartenenza: Pianificazione Strategica

Ruolo/Categoria di appartenenza: Funzionario Coordinatore categoria D3

“Il progetto ha portato all'analisi di focus interessanti rivolti all'accrescimento della partecipazione dei cittadini, delle imprese e di tutti gli stakeholders interessati. La missione che si vuole raggiungere da parte della P.A. è finalizzata a generare valore pubblico a favore di cittadini e imprese, si arricchisce, attraverso questo corso di una nuova dimensione quella della “co-creazione”. La portata innovativa di tale approccio impatta direttamente sul modus operandi della P.A., giacché essa non guarda più ai soli organi amministrativi come unici responsabili dell'erogazione dei servizi, ma ridisegna l'intero processo in cui amministrazioni pubbliche e cittadini si impegnano nel perseguimento del bene comune attraverso condivisione di risorse e responsabilità. L'area della comunicazione tra cittadino e P.A., in particolare, rappresenta un settore strategico sul quale la P.A. deve iniziare a investire sempre

più, per l'ascolto e l'attenzione del territorio. Le reti e le loro interazioni, stanno cambiando il modo di interagire nel mondo e quindi qualcosa si sta modificando anche all'interno della Pubblica Amministrazione. Sono molte le Pubbliche Amministrazioni che si mettono in rete tra di loro. Lo fanno per lavorare meglio, per scambiarsi informazioni e modi di operare, velocizzando così l'azione amministrativa. Lo fanno per facilitare la vita al cittadino creando ad esempio degli sportelli unificati o erogando servizi anche per conto di altri enti. Pertanto, questo approccio ha fornito una apertura verso nuove forme della comunicazione territoriale attraverso gli attuali strumenti di rete. Una straordinaria occasione di accrescimento del soggetto partecipante ma, soprattutto, una occasione di miglioramento per l'Ente di appartenenza del soggetto, nella direzione dei servizi al cittadino ed alla comunità”.

M. M.

Area aziendale/Ufficio di appartenenza: Settore Ambiente

Ruolo/Categoria di appartenenza: Responsabile Ufficio Rifiuti / Funzionario Tecnico

“Alla luce dei risultati del progetto realizzato per il Corso Valore PA “Co-creazione di valore a tutela dell'ambiente e del territorio: un modello di comunicazione in rete tra P.A. e cittadini”, al fine di elevare la qualità del servizio reso ai cittadini, poiché i tweets che ricevono più condivisioni e retweets, sono quelli che ruotano intorno al tema dell'abbandono e della salvaguardia degli animali, si è ipotizzato, per la Provincia, il ruolo di “agente filtro” che vada ad individuare su Twitter le segnalazioni in tempo reale di abbandono, maltrattamenti ecc.. sull'intero territorio provinciale, allertando poi il competente ufficio comunale e le associazioni locali per il loro recupero”

Parco Nazionale del Cilento, Vallo di Diano ed Alburni

G.S.

Area aziendale/Ufficio di appartenenza: Ufficio Tecnico

Ruolo/Categoria di appartenenza: Tecnico

“I vantaggi del progetto per la mia amministrazione potrebbero essere molteplici. Attraverso la Sentiment Analysis, ovvero l'analisi dell'opinione degli utenti delle conversazioni su specifiche tematiche, è stato possibile decodificare i suggerimenti, le proposte ed anche le criticità sull'operato dell'Ente Parco del Cilento. Nell'ottica di migliorare i servizi sul territorio e di intensificare, in termini quantitativi e qualitativi, i rapporti con l'utenza, l'Ente, nell'ambito delle proprie competenze e finalità istituzionali, deve dare risposte concrete e soluzioni adeguate alle problematiche sollevate dalle comunità locali, facendosi così interprete dei loro bisogni. Per il raggiungimento di tale obiettivo, gli strumenti da porre in essere devono trovare riscontro, economico e non, nella programmazione gestionale dell'Ente Parco”.

M.P.P.

Area aziendale/Ufficio di appartenenza: Ufficio di Piano e SIT Ruolo/Categoria di appartenenza: Funzionario Direttivo Ingegnere C4

“Il progetto a cui ho partecipato ha prodotto numerosi vantaggi per la mia amministrazione di appartenenza, sia per quanto riguarda la parte che si è occupata di tematiche più prettamente ambientali, che sono all'ordine del giorno nel mio lavoro nell'ufficio tecnico di un Parco Nazionale; sia per quanto attiene alla analisi dei processi di comunicazione tra la PA ed i cittadini, in un'ottica di miglioramento del coinvolgimento, della collaborazione e del rafforzamento dei rapporti con i cittadini e gli stakeholders, ma anche di miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'azione amministrativa nei propri compiti istituzionali e di gestione delle progettazioni comunitarie. All'approccio utilizzato durante il corso di analisi ed estrapolazione dei flussi comunicativi per la segnalazione di problematiche e/o la condivisione di esperienze positive utili per il potenziamento della Destination Image dei territori afferenti al parco, può seguire la

sperimentazione applicativa della metodologia comunicativa tra Ente Parco e turisti/cittadini”.

Comune di Battipaglia (SA)

P.I.

Area aziendale/Ufficio di appartenenza: Ufficio Tecnico

Ruolo/Categoria di appartenenza: Istruttore tecnico

“Questo tipo di progetto potrebbe essere tradotto in una piattaforma, eventualmente da inserire nel proprio sito istituzionale, grazie alla quale la P.A. potrebbe valutare esigenze specifiche degli utenti e di conseguenza, attraverso la Sentiment Analysis, ottimizzare le proprie specificità al fine di fornire servizi adeguati ed adattati ai cittadini/utenti. Si potrebbe così avvicinare la P.A. alle reali esigenze del cittadino. Ovviamente vista la particolare esperienza del progetto svolto in questo laboratorio, bisognerebbe filtrare adeguatamente i comportamenti ed i feedback degli utenti”.

A.I.

Area aziendale/Ufficio di appartenenza: Servizio Urbanistica Ruolo/Categoria di appartenenza; Istruttore direttivo tecnico – Responsabile Servizio

“Il tipo di approccio alle problematiche e/o agli argomenti di rilevanza pubblica, così come esaminato, potrebbe traspirare in un servizio digitale che risponda ai bisogni degli utenti/cittadini. Attraverso l'uso consapevole e appropriato dei social media, così come di tutti i nuovi mezzi di comunicazione, è possibile diffondere una corretta informazione e comunicazione, anche come forma di contrasto alle fake news, migliorando il rapporto tra enti – aziende pubbliche e cittadini con una comunicazione sempre più chiara, trasparente, immediata e partecipativa. Attraverso i social network i comuni, oltre a svolgere attività informativa e di promozione, potrebbero attraverso l'istituzione di community accogliere discussioni democratiche sulle problematiche territoriali, e riuscire a gestire così

eventi ed emergenze, puntando alla realizzazione di un rapporto di collaborazione e fiducia reciproca tra P.A. e cittadino”.

Ente Idrico Campano, (Sa/Av)

G.V.

Area aziendale/Ufficio di appartenenza: Ufficio Tecnico – Salerno

Ruolo/Categoria di appartenenza: Funzionario Tecnico

“Prima della sintesi della procedura è opportuno premettere che l’ente di appartenenza è stato costituito, come nuovo ente, nel 2015, assorbendo le ex Autorità di Ambito, ed è diventato operativo solo nel gennaio 2019. Ciò comporta che è un ente poco conosciuto sul territorio e ciò ha comportato un’analisi semantica ancora non sufficientemente significativa in termini di campioni rilevati. Ciononostante, indagando tag più ampi, si è evidenziato il ruolo potenziale che potrebbe avere nel coordinamento dei flussi informativi in relazione ai servizi offerti alla comunità”.

A.G.

Area aziendale/Ufficio di appartenenza Ufficio Tecnico – Avellino

Ruolo/Categoria di appartenenza: Funzionario Tecnico

“La metodologia comunicativa sperimentata durante il corso potrebbe essere utilizzata dall’Ente Idrico Campano in particolare per indagare l’operato dei gestori dei servizi idrici integrati, che operano direttamente sul territorio per conto dell’ente stesso come braccio operativo e tramite opportune convenzioni di gestione. Infatti, la metodologia ha evidenziato che la scelta del tag da investigare è il primo passaggio fondamentale per arrivare a risultati utili a raggiungere un obiettivo specifico. Nel nostro caso, la potenzialità del progetto, che consentirebbe l’elevazione della qualità del servizio reso ai cittadini, avviene tramite l’indagine sul servizio reso agli utenti on line da parte di ciascun gestore operativo sul territorio della Regione Campania. Pertanto, la Sentiment Analysis potrebbe essere utilizzata

per valutare la qualità del servizio offerto agli utenti da parte dei gestori del servizio idrico ed eventuali lamentele o inefficienze collegate alla gestione in modo da poter essere risolte in tempi più brevi e rilasciando un feedback tempestivo agli utenti”.

Conclusioni

4.1. Premesse e considerazioni sulla comunità

In sociologia, il termine comunità ha generato numerosi dibattiti per cercare di dare una definizione quanto più accurata e calzante possibile. Gusfield (1975), ad esempio, distingue tra due accezioni principali del termine comunità. La prima si riferisce alla nozione territoriale e geografica di comunità, ovvero quella di quartiere, periferia, città. Il secondo è di natura "relazionale", e si basa piuttosto sulla qualità del carattere della relazione umana". Questi due usi, ovviamente, non si escludono a vicenda, sebbene, come osservato da Durkheim (1964), la società moderna sviluppa la comunità attorno agli interessi e alle abilità degli individui piuttosto che alla località.

La classificazione a cui faremo riferimento per spiegare perché l'idea di comunità ha ispirato questo lavoro è stata proposta da McMillan e Chavis (1986), che distinguono quattro attributi, o meglio ancora elementi, fondamentali:

1. il primo elemento è quello dell'appartenenza. L'appartenenza è il sentimento di appartenenza o di condivisione di un senso di relazione personale, di essere parte di un tutto circoscritto;
2. il secondo elemento è l'influenza, intesa come senso di importanza, di poter fare la differenza per un gruppo e per il gruppo che conta per i suoi membri. Essa è da intendere in due modi differenti: da un lato c'è l'idea che un membro sia attratto da un gruppo sociale, e deve avere una certa influenza su ciò che fa il gruppo; dall'altro, rappresenta la capacità di un gruppo di influenzare i suoi membri e/o aspiranti tali;
3. il terzo elemento è il rafforzamento, ovvero l'integrazione ed il soddisfacimento dei bisogni dei membri della comunità. Questa fase rappresenta le esigenze dei membri della comunità, che saranno soddisfatte

dalle risorse e/o dai servizi ricevuti attraverso la loro appartenenza alla comunità. Ovviamente, ciò include anche il contributo in termini di creazione di valore che i membri devono apportare all'interno di essa. I valori individuali sono la fonte delle esigenze che gli individui hanno, e la misura in cui vengono condivisi tra i membri della comunità determinerà la capacità della stessa comunità di soddisfare i propri bisogni. A tal proposito, una comunità forte è in grado di far in modo che gli individui e tutti i sistemi sociali collaborino in modo tale da soddisfare le esigenze collettive;

4. l'ultimo elemento è la connessione emotiva condivisa, ovvero l'impegno e la convinzione che i membri hanno condiviso e divideranno la storia, i luoghi comuni, il tempo, esigenze ed esperienze simili.

Il focus di questo studio è stato indirizzato alla comprensione di come la comunità moderna, intesa come sistema complesso formato da gruppi di individui che cooperano con il proprio territorio e la sua governance al fine di soddisfare i propri bisogni vitali (Golinelli 2002, 2005), caratterizzi gli studi di organizzazione aziendale da un lato, e di marketing del sistema territorio dall'altro (attraverso la Tourism Destination Image). Temi che, come abbiamo ampiamente visto nei primi due capitoli, si intersecano tra di loro e consentono un approccio multidisciplinare ampio ed aperto allo studio delle dinamiche della pianificazione territoriale. C'è da intendere che, per quanto ambizioso potesse essere l'obiettivo finale, la scelta di concentrarsi su di un tema specifico che caratterizza le comunità, ovvero la comunicazione intesa come relazione tra Pubblica Amministrazione e cittadinanza, ha consentito di non disperdere gli sforzi di ricerca e di focalizzarsi anzi sull'evoluzione della dell'organizzazione come sistema sociale complesso.

4.2. Organizzazioni chiuse e CAS: una prospettiva per la lettura dei territori

Dal punto di vista teorico, abbiamo esplorato nel secondo capitolo la storia della teoria dei sistemi nell'ambito sociologico, approccio sviluppatosi con Parsons per

andare, poi, a concretizzarsi nei lavori di Luhmann e nella sua Teoria dei Sistemi Sociali. I sistemi sociali, ed in particolar modo le organizzazioni, sono caratterizzati da una serie di proprietà comuni a quelli dei Sistemi Complessi Adattivi (CAS), una su tutti l'autorigenerazione (o autopoiesi) del sistema nella sua totalità a partire dalle componenti di base. Questi tratti coincidenti non sono casuali: è lo stesso Luhmann, nei suoi studi, a far riferimento e quindi a riprendere gli scritti di Maturana e Varela sugli organismi biologici. Come i due autori riscontrano alla pari delle organizzazioni, anche l'essere umano è caratterizzato dalla cosiddetta chiusura operativa: i sistemi sociali e le organizzazioni sono chiuse nel prendere le proprie decisioni, nel senso che gli output dei sistemi sono governati dagli input organizzativi interni. Tuttavia, questo processo non prevede una chiusura nei confronti dell'ambiente in cui le organizzazioni si sviluppano. Al contrario, esse vengono caratterizzate dai principi di emersione ed adattabilità delle proprie caratteristiche combinandosi con quelle dell'ambiente esterno. In altre parole, il superamento dei limiti della chiusura operativa trova fondamento nell'adattabilità dei sistemi complessi adattivi, all'interno dei quali è possibile inscrivere il territorio: leggere il territorio come sistema complesso e adattivo significa, nel nostro caso specifico, cercare di comprendere quali dinamiche di scambio tra l'ambiente esterno e l'organizzazione interna contribuiscano a modificarlo a seconda dei cambiamenti delle necessità e dei bisogni delle sue comunità, e cosa porta quindi i turisti a preferirlo rispetto ad altri. È per questo motivo che si è deciso di comprendere, sia dal punto di vista teorico che empirico, in che modo P.A. e comunità (intese sia come cittadini che come turisti/fruitori esterni del territorio) interagiscano tra loro per co-creare e/o co-produrre valore al suo interno. Come abbiamo visto, la review della letteratura ci ha restituito una sostanziale differenza tra co-creazione e co-produzione di valore, ovvero che il valore co-creato avviene quando gli individui vengono animati da scopi personali e, molto spesso, in maniera del tutto involontaria, in quanto il principio che regola tale scopo è l'individualistico raggiungimento del proprio fine, come ad esempio l'attivazione di un servizio; la definizione di valore co-prodotto, invece, va ben oltre la semplice idea di un servizio a disposizione, in quanto necessita della partecipazione attiva degli individui alla risoluzione di un problema della comunità,

che opera come un gruppo sociale e agisce come uno, ma raggiunge un valore universalmente utilizzabile.

Pertanto, è possibile concludere dicendo che le organizzazioni e le comunità all'interno di un territorio interagiscono, si adattano e cooperano tra di loro al fine di migliorare il territorio stesso attraverso la co-produzione di un valore universalmente usufruibile nel tempo.

4.3. Metodologie a confronto, i risultati raggiunti

Per poter dimostrare quanto osservato nella sfera teorica e rispondere alle domande di ricerca, si è deciso di strutturare la sezione metodologica (terzo capitolo) in quattro differenti momenti:

- il questionario sottoposto al campione di n.197 studenti ha dimostrato come, in linea generale, la maggior parte del target di riferimento riscontrato nelle nuove generazioni che si avvalgono dei social network per motivi di studio, lavoro e svago siano predisposti al loro utilizzo anche per dialogare con la P.A. per segnalare criticità, miglioramenti, problematiche relative al proprio territorio o un territorio dal quale si vogliono ottenere informazioni per la sua fruizione turistica, al fine di produrre / generare valore. È stato così possibile rispondere in parte alla SQs2, ovvero che parte degli attori dello scambio comunicativo sono favorevoli alla creazione di un modello informativo orizzontale, tale da abbattere l'asimmetria tra le parti in causa. Tuttavia, resta sempre opportuno, specialmente per l'altra metà del campione che non sente la necessità di instaurare questa relazione, una più efficace campagna di sensibilizzazione sulla tutela del territorio, sull'uso dei social network a questo proposito e sui vantaggi che un dialogo proficuo ed efficace con la P.A. potrebbe generare per la fruizione del territorio stesso (l'acquisto, quindi, dalle imprese del comparto turistico dell'esperienza di un territorio) e per la formazione della sua stessa Destination Image, sia in chiave esterna (turistica) che interna (per i cittadini);
- la prima parte del focus group con il personale della Pubblica Amministrazione degli enti campani ha evidenziato come, anche da parte della governance territoriale, si avverta la necessità di questa interazione

(SQs2), seppur non condividendo propriamente, almeno in una fase preliminare, lo stesso livello di conoscenze comunicative del target della comunità (SQs1), e che sarebbe opportuno un periodo di formazione / sperimentazione della comunicazione per renderlo predisposto a strutturarla (SQs3);

- la Sentiment Analysis, ovvero la prima parte del modello comunicativo, ha evidenziato come ci sia predisposizione anche da parte della comunità digitale di un territorio e non di utilizzare questi strumenti per il miglioramento del territorio stesso, a partire dal veicolare le proprie esigenze e renderle universalmente accessibili (SQs1 e SQs2). Ogni gruppo del personale P.A. che ha sperimentato il modello ha avuto modo di riscontrare una serie di tematiche ed istanze (sia dal punto di vista turistico – quindi di marketing e valorizzazione - che di sicurezza del territorio, in linea con due dei dieci attributi che rendono “smart” le città incrociati nel Capitolo 1) che si prestano in pieno ad un’applicazione personalizzata per ognuno degli enti aderenti alla proposta formativa (SQs3). Inoltre, l’analisi condotta su Union Metrics ha evidenziato come anche pochi post siano in grado di generare reazioni e copertura di utenza quantitativamente elevate;
- la seconda fase del focus group (nonché l’ultima e più sintetica) ha rappresentato il continuum della spiegazione dei risultati finali della Sentiment Analysis, in quanto ogni discente del Corso Valore Pa ha avuto modo di esporre e di confrontarsi con gli altri colleghi sulle esigenze emerse (proprietà emergenti) dalle comunità dei propri territori online e, sulla base di quelli, predisporre un report finale che andasse ad immaginare la sperimentazione di tale modello nel proprio ente. Dopo il percorso di formazione, i discenti hanno evidenziato le potenzialità del suddetto modello (SQs2) e si sono resi disponibili a fare da tramite con il proprio ente per proporre la sua specifica sperimentazione, essendo l’ente stesso, a proprio avviso, strutturalmente predisposto per accoglierla (SQs3).

Per concludere e, quindi, rispondere al fatidico interrogativo che ha animato questo lavoro di ricerca, è possibile co-produrre valore e migliorare il territorio (nonché contribuire a renderlo “relazionale”) attraverso lo scambio comunicativo tra

comunità e P.A.: i cittadini, interagendo dinamicamente e segnalando le problematiche della propria vita pubblica, consentono alle amministrazioni, agli enti e, più in generale, alla governance “virtuosa” del territorio di far emergere le istanze, farle proprie, adattarsi ai nuovi bisogni e fornire nuovi servizi sulla base delle esigenze della sua comunità. La gestione di questo processo, come visto anche nei capitoli introduttivi, potrebbe essere facilitata dal ruolo delle DMO (Destination Management Organizations), che meglio rappresentano le istanze della comunità e che, all’interno della propria struttura organizzativa, prevedono la partecipazione della sfera pubblica. Esse, dati i propri obiettivi e caratteristiche, potrebbero fungere per l’appunto da filtro mediatore di questa relazione dinamica tra i due attori. Il risultato atteso è la co-produzione di un territorio nuovo, rigenerato e migliorato dalle proprie componenti sistemiche, più performante dal punto di vista decisionale ed operativo (ambito organizzativo), con una Destination Image più forte ed appetibile dal punto di vista turistico (ambiente esterno).

4.4. Limiti della ricerca

Questo lavoro presenta, ovviamente, alcune limitazioni, che suddivideremo in teoriche e metodologiche:

- dal punto di vista teorico, la scelta di affrontare diversi filoni di ricerca che comprendessero più aree disciplinari, sebbene coese e connesse tra loro dal territorio come minimo comune denominatore d’analisi, può portare a far perdere di vista i vantaggi pratici che questo contributo potrebbe dare ai diversi settori disciplinari. Inoltre, sebbene chiarito che i sistemi complessi adattivi non rappresentino affatto un’evoluzione o un superamento della teoria dei sistemi sociali ma, anzi, una fonte preziosa che ha influenzato il pensiero di Luhmann e viceversa per la propria elaborazione, c’è il rischio che la comparazione tra i due approcci in ambito organizzativo porti alla prevalenza dell’uno a discapito dell’altro. In aggiunta, la concentrazione su troppi filoni teorici (Sistemi sociali e CAS prima, co-creazione e co-produzione di valore poi) potrebbe far considerare il presente lavoro come

troppo vasto dal punto di vista teorico. Infine, per quanto riguarda la review sistematica della letteratura, essendo stata condotta per un determinato arco temporale, ha visto esclusi quei contributi che hanno fatto da punto di riferimento per le teorie sui servizi e sulla co-creazione di valore, tanto da sentire l'esigenza di implementarla andando a recuperare, nel passato, i maggiori autori citati dalle stesse opere emerse nella review;

- dal punto di vista metodologico, i campioni di partecipanti alle varie fasi della raccolta di opinioni (197 studenti per il questionario e 11 membri del personale della P.A. per i focus group), per quanto qualitativamente validi per spiegare e dare coerenza alle varie fasi dell'approccio, restano ancora quantitativamente non sufficienti per poter validare universalmente le risposte della domanda di ricerca; lo stesso si può riscontrare nei campioni di testo analizzati attraverso la Sentiment Analysis (proprio perché previsto, non sono state formulate ipotesi di ricerca). Riguardo quest'ultima, sebbene chiarito che la scelta di Twitter come luogo d'indagine sia stata concordata al fine di sperimentare solo la tecnica di analisi del linguaggio, della codifica dei messaggi e dell'estrazione dell'informazione, necessita della sperimentazione su numerosi altri contesti sociali digitali per poter essere validata, o anche della creazione di un'applicazione (APP) di comunicazione digitale ad hoc per l'interazione emergente, e non verticale, tra P.A. e comunità per poter essere validata. Infine, si sarebbero potute includere ulteriori chiavi di ricerca e/o estendere il periodo temporale per aumentare il campione analizzato. Per ultimo, sebbene restituiscano un quadro chiaro, i report generati dalla Sentiment Analysis manuale e dall'applicativo Union Metrics assieme al personale degli enti pubblici non è sempre stato pienamente omogeneo, a causa, talvolta, della mancanza di post con specifiche polarità o della codifica dei messaggi.

4.5. Sviluppi futuri

Il presente lavoro vuole rappresentare soltanto il punto di partenza di una serie di sforzi atti a leggere il territorio e le sue dinamiche in chiave organizzativa, a partire dalla creazione, passando per la pianificazione dei suoi servizi fino alla cura della

sua Destination Image. Pertanto, i prossimi lavori saranno volti a prendere in analisi, nel dettaglio, le connessioni teorico-metodologiche qui anticipate, andando a migliorare le criticità evidenziate e completare la ricerca, prendendo in esame anche altri framework teorici, come ad esempio la Open Systems Theory (Von Bertalanffy, 1950), per approfondire l'importanza delle organizzazioni all'interno dell'ambiente e come ha assunto un'importanza cruciale nell'influenzare le scelte organizzative (Morgan G., 1997). Inoltre, nell'ambito del Corso Valore PA, è prevista la sperimentazione della seconda fase del modello di comunicazione all'interno degli enti che hanno partecipato all'indagine. Grazie al lavoro fatto in sinergia con il personale, sarà possibile migliorare i limiti dell'approccio relazionale e fornire, all'ente, una proposta più strutturata per dialogare con la comunità.

Infine, sebbene l'interrogativo della ricerca sia stato risposto, non ci si può ancora definire del tutto soddisfatti: il territorio è un sistema complesso, stratificato ed in rapida evoluzione, pertanto non è possibile pensare di spiegare le dinamiche sue e dei suoi agenti attraverso un singolo aspetto. C'è bisogno di analizzare più indicatori sia dal punto di vista della sua governance che dal lato della comunità: il coinvolgimento attivo della cittadinanza nella co-creazione di valore viene considerato particolarmente adatto per spiegare il corretto funzionamento delle organizzazioni del settore pubblico (Cavallone e Palumbo, 2019). La coproduzione dei servizi aiuta a superare i vincoli riscontrati dai vari players all'interno del settore pubblico, migliorando la loro capacità di soddisfare le aspettative crescenti dei cittadini. È fondamentale, quindi, continuare a seguire il processo di evoluzione delle comunità e delle organizzazioni all'interno del proprio territorio – inteso come bene comune - ed il modo in cui contribuiscono insieme a migliorarlo nel tempo.

È questa l'ambiziosa sfida che caratterizzerà, con costanza e perché no, anche un pizzico d'orgoglio, il mio prosieguo scientifico.

Bibliografia

- Agrifoglio R., Oppendisano R., (2018), L'utilizzo dei social media per la condivisione di contenuti digitali nel Turismo, *Prospettive in Organizzazione*, n.18
- Ahmed Z. U., (1991), Marketing your community: Correcting a negative image, *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol.31, issue 4, pp.24–27.
- Ahmed Z. U., (1991), The Influence of the Components of a State's Tourist Image on Product Positioning Strategy, *Tourism Management*, vol.12, pp.331–340.
- Ahmed Z. U., (1996), The Need for the Identification of the Constituents of a Destination's Tourist Image a Promotional Segmentation Perspective, *Revue du Tourisme*, vol.51, n.2, pp. 44–57.
- Aichner T., (2012), The Zero Moment of Truth in Mass Customization, *International Journal of Industrial Engineering and Management (IJIEM)*, Vol. 3 No 4, pp. 173-178
- Albanese V., (2012), Come (e se) coesistono social networks ed esperienze di turismo sensoriale, *Geografia sociale e democrazia*, pp. 241-254, ISBN 978-88-548-4642-5
- Amaral, L., & Ottino, J. (2004). Complex networks—augmenting the framework for the study of complex systems, *The European Physical Journal B*, vol.38, pp.147–162.
- Anderson P., (1999), Complexity theory and organization science, *Organization Science*, vol.10, issue 3, pp.216–232

- Athanasenas, A.L. (2015), Value co-creation in services: an economic perception on the state of the art in economics, I.C.T. vs marketing, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 33, pp. 398-410.
- Avena G., (2010), Gli impatti del turismo sull'ambiente e gli effetti del danno ambientale sull'organizzazione turistica, *Rivista di Scienze del Turismo. Ambiente Cultura Diritto Economia*, vol 1, issue 3, pp.5-42
- Ayeh, J.K., Leung, D., Au, N., e Law, R. (2012), Perceptions and strategies of hospitality and tourism practitioners on social media: An exploratory study. In M. Fuchs, F. Ricci, & L. Cantoni (Eds.), *Information and communication technologies in tourism 2012, Proceedings of the international conference in Helsinborg, Sweden*, pp. 1 – 12. Wien: Springer-Verlag
- Baecker D., (2001), 'Why systems?', *Theory, Culture & Society*, vol.18, pp.59–74
- Baggio R., Scott N., Cooper C., (2010), Improving tourism destination governance: a complexity science approach, *Tourism Review*, vol.65, n.4, pp. 51-60
- Ballantyne D., Varey R.J., (2006), Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing, *Marketing Theory*, vol. 6, 3, pp. 335-348.
- Baraldi C., (1989), Il Concetto di Classe e la Teoria dei Sistemi Sociali, *Sudi di Sociologia*, vol.27, n.1, pp.64-76
- Barile S., (2008), L'Approccio Sistemico al Governo del Territorio, *Sinergie, rivista di studi e ricerche*, vol. 84, issue 11, pp. 47–87
- Barile S., Saviano M., Polese S., Di Nauta P., (2013), Il rapporto impresa-territorio tra efficienza locale, efficacia di contesto e sostenibilità ambientale, *Sinergie, rivista di studi e ricerche*, n.90, pp. 25-49
- Bartels, J., Douwes, R., De Jong, M., Pruyn, A. (2006), Organizational identification during merger: determinants of employees' expected identification with the new organization, *British Journal of Management*, Vol. 17, pp. 49-67.
- Basile G., Dominici G., Tani M., (2016), Place Marketing and Management: A Complex Adaptive Systems View. The Strategic Planning of the City of

- Avellino, Italy, *Systemic Practice and Action Research*, vol.29, issue 5., pp.469-484
- Batat W., Prentovic, S. (2014), Towards viral systems thinking: a cross-cultural study of sustainable tourism ads, *Kybernetes*, Vol. 43, No 3/4, pp. 529-546.
- Bateson G., (1981), Verso un'ecologia della mente, *Adelphi Editore, Milano*
- Baum J.A.C., Singh J. V., (1994), Organizational Hierarchies and Evolutionary Processes: Some Reflections on a Theory of Organizational Evolution, in Baum J.A.C., Singh J. V. (eds.), *Evolutionary Dynamics of Organizations, NY: Oxford University Press*, pp.3-20.
- Baym, N. K., (2010), Personal connections in the digital age, *Cambridge: Polity*.
- Berli A., Martín J.D., (2004), Factors influencing destination image, *Annals of Tourism Research*, vol. 31, Issue 3, pp. 657-681
- Bencardino F., Prezioso M., (2007), Geografia del turismo, *Milano: McGraw-Hill*
- Berelson, B. (1952), Content Analysis in Communication Research, *Free Press ILL, Glencoe*.
- Bertelli B., Neresini F., (1988), Complessità Sociale, Devianza e Controllo: Alcune ipotesi teoriche di ridefinizione, *Studi di Sociologia*, vol.26, fascicolo 1., pp.43-63
- Bertschinger N, Olbrich E, Ay N, Jost J, (2006), Information and closure in systems theory. In: Artmann S, Dittrich P (eds), *Explorations in the complexity of possible life, IOS Press, Amsterdam*
- Beshears J., Choi J.J., Laibson D., Madrian B.C., (2008), How are preferences revealed?, *Journal of Public Economics*, 92(8/9), pp. 1787-1794
- Bing, L. (2012). Sentiment Analysis and Opinion Mining. In *Synthesis Lectures on Human Language Technologies, Morgan and Claypool Publishers, California, USA*
- Black H.G., Gallan A.S., (2015), Transformative service networks: cocreated value as well-being, *Service Industries Journal*, Vol. 35, Nos 15/16, pp. 826-845.

- Bornhorst T., Ritchie J.-R.-B., Sheehan, L., (2010), Determinants of Tourism Success for DMOs and Destinations: An Empirical Examination of Stakeholders' Perspectives, *Tourism Management*, Vol. 33, No. 5, pp. 572-589
- Bourdieu P., (1993), *Sociology in Question*, Sage Publication, London
- Bovaird T., Loeffler E. (2012), "From engagement to co-production: the contribution of users and communities to outcomes and public value", *Voluntas*, Vol. 23 No. 4, pp. 1119-1138.
- Buhalis, D. (2000), Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, vol.21, n.1, pp.97-116.
- Burns, P.M. (2004). Tourism planning: A third way?, *Annals of Tourism Research*, vol.31, issue 1, pp.24 – 43
- Caragliu A., Del Bo C., Nijkamp P., (2011), Smart Cities in Europe, *Journal of Urban Technology*, vol.18, issue 2, pp. 65-82
- Cambria E., Schuller B., Xia Y., Havasi C., (2013), New Avenues in Opinion Mining and Sentiment Analysis, *IEEE Intelligent Systems*, Volume: 28 , Issue 2, pp.15-21
- Capello R., (2004), Economia regionale: localizzazione, crescita regionale e sviluppo locale, *Il Mulino*, Bologna
- Caperna A., (2012), La città come network adattivo ipercomplesso, *XV CONFERENZA NAZIONALE SOCIETÀ ITALIANA DEGLI URBANISTI*, pp.1-5, DOI: 10.13140/2.1.1623.0401
- Capolupo N., Basile G., Scozzese G., (2017), Sentiment Analysis as a Tool to Understand the Cultural Relationship between Consumer and Brand. In *Handbook of Research on Intelligent Techniques and Modelling Applications in Marketing Analytics*. Hershey, PA: IGI Global. doi:10.4018/978-1-5225-0997-4.ch011
- Capolupo N., Piscopo G., (2018), Value Co-Production in the Interaction between P.A. and Active Citizenship: Social Media as Tool to Communicate Natural Calamity, *Proceedings of the 13th International Forum on Knowledge Asset Dynamics IFKAD*, ISBN 978-88-96687-11-6, pp.742-754

- Capolupo N., Piscopo G., (2019), Communicating Natural Calamity: The Sentiment Analysis of Post Rigopiano's Accident, In Exploring the Power of Electronic Word-of-Mouth in the Services Industry, *Hershey, PA: IGI GLOBAL*, DOI:10.4018/978-1-5225-8575-6.ch019.
- Capolupo N., Piscopo G., Annarumma C., (2019), Value co-creation and co-production in the interaction between citizens and public administration, *Kybernetes*, DOI:10.1108/K-07-2018-0383, ISSN:0368-492X, pp.1-19
- Cavallone M., Palumbo R., (2019), Engaging citizens in collective co-production. Insights from the Turnà a N'Domà (back to the future) project, *The TQM Journal*, Vol. 31 No. 5, pp. 722-739
- Carey, R., Kang, D., & Zea, M. (2012), The trouble with travel distribution. Online, disponibile su http://www.mckinseyquarterly.com/The_trouble_with_travel_distribution_293
- Chan, L. N., Guillet, B. D. (2011), Investigation of social media marketing: How does the hotel industry in Hong Kong perform in marketing on social media websites?, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 28, issue 4, pp.345–368.
- Chandler, J.D., Lusch, R.F. (2015), Service systems: a broadened framework and research agenda on value propositions, engagement and service experience, *Journal of Service Research*, Vol. 18 No. 1, pp. 6-22
- Chon, K-S., (1990), The Role of Destination Image in Tourism: A Review and Discussion, *Revue du Tourisme*, vol.2, pp. 2–9.
- Chon, K-S., (1990), Tourism Destination Image Modification Process. Marketing Implications, *Tourism Management*, vol.12, n.1, pp.68–72.
- Chon, K-S., (1992), The Role of Destination Image in Tourism: An Extension, *Revue du Tourisme*, vol.1, pp. 2–8.
- Ciervo M., 2014, Un approccio geografico per una pianificazione territoriale sostenibile, *Bollettino della Società Geografica Italiana Roma*, Serie XIII, vol VII, pp.559-572

- Cilliers, P. (1998), Complexity and postmodernism: Understanding complex systems, *Routledge, London*
- Citarella F., (2013), Prossimità e innovazione per il vantaggio competitivo dei sistemi turistici locali, in *Memorie Geografiche, Firenze, Firenze University Press*, pp.91-99
- Citarella G., Maglio M., (2014), A Systems Approach to Local Territory as a Driver for Creative Tourism Development on the Amalfi Coast, *Alma Tourism*, Special Issue N.1, pp.57-80
- Cooke, M., & Buckley, N. (2008). Web 2.0, social networks and the future of market research, *International Journal of Market Research*, vol.50, issue 2, pp. 267 – 292.
- Cooren F., Kuhn T., Cornelissen J.P., Clark T., (2011), Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue, *Organization Studies*, vol.31, issue 9, pp.1149-1170
- Constantinides E., Fountain S.J., (2008), “Web 2.0: conceptual foundations and marketing issues”, *Journal of Direct, Data, and Digital Marketing Practice*, vol. 9, n. 3.
- Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., Vetvik, O. J., (2009), The consumer decision journey. Disponibile su http://www.mckinseyquarterly.com/The_consumer_decision_journey_2373
- D’Angelo, G., Ferretti, S. & Ghini V. (2017). Multi-level simulation of Internet of Things on smart territories, *Simulation Modelling Practice and Theory*, vol. 73, pp.3-21.
- de Puydt P.E., (1860), Panarchie, *Revue Trimestrielle*, vol.27, pp.222-245
- Dominici G., Basile G., Palumbo F. (2013), Viable systems approach and consumer culture theory: a conceptual framework, *Journal of Organizational Transformation and Social Change*, Vol. 10 No. 3, pp. 262-285.
- Dominici G., Levanti G., (2011), The complex system theory for the analysis of inter-firm networks: a literature overview and theoretic framework, *International Business Research*, vol.4, n.2, pp.31–37

- Dore, L., & Crouch, G.I. (2003), Promoting destinations: An exploratory study of publicity programmes used by national tourism organizations, *Journal of Vacation Marketing*, vol.9, issue 2, pp.137-151
- Duggleby W., (2005), What About Focus Group Interaction Data?, *Qualitative Health Research*, vol. 15, no. 6, pp.832-840
- Durkheim E., (1964), The division of labor in society, *New York: Free Press of Glencoe*.
- Dutta R., (1969), Two models of the pattern variables paradigm, *Social Research*, vol.36, No.3., pp.433-447
- Dwyer, L., Kim, C., (2003), Destination Competitiveness: Determinants and Indicators, *Current Issues in Tourism*, Vol. 6, No. 5, pp.369-414
- Dyer, J. H., Singh, H., Hesterly W.S., (2018), The relational view revisited: A dynamic perspective on value creation and value capture, *Strategic Management Journal*, vol.39, issue 12., pp. 1-23.
- Echtner, C. M., Ritchies, J. B. R. (1991), The meaning and measurement of destination image, *Journal of Tourism Studies*, vol.14, n.1, pp.37–48.
- Edvardsson B., Gustafsson A., Roos I., (2005), Service portraits in service research: a critical review, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16 No. 1, pp. 107-121
- Esuli A., Sebastiani F., (2006), SENTIWORDNET: A Publicly Available Lexical Resource for Opinion Mining, *Proceedings of the Fifth International Conference on Language Resources and Evaluation (LREC'06)*, pp.417-422
- Evans G., (2000), Planning for urban tourism: a critique of borough development plans and tourism policy in London, *International Journal of Tourism Research*, vol.2, issue 5, pp.307-326
- Farinòs Dasì J., (2009), Le défi, le besoin et le mythe de la participation à la planification du développement territorial durable: à la recherche d'une gouvernance territoriale efficace, *L'Information Géographique*, vol.73, pp. 89-89.

- Farrel B.H., Twining-Ward L., (2004), Reconceptualizing Tourism, *Annals of Tourism Research*, Vol. 31, No. 2, pp. 274–295
- Fatanti M.F., Suyadnya I.W., (2015), Beyond User Gaze: How Instagram Creates Tourism Destination Brand?, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v.211, pp. 1089 – 1095
- Fernandez K. (2015), Of Gates and Doors: A Critical Reflection on Agency, *Consumer Culture Theory (Research in Consumer Behavior)*, Vol. 17, pp. 155-170
- Folch-Lyon E., Trost J.F., (1981), Conducting Focus Group Sessions, *Studies in Family Planning*, Vol. 12, No. 12, 443-449
- Foy, N. (1994), Empowering people at work, *Aldershot, UK: Gower*
- Franch M. (2010), Marketing delle destinazioni turistiche, *MCGraw-Hill, Milano*.
- Friedman V. (2011), Revisiting Social Space: Relational Thinking about Organizational Change, *Research in Organizational Change and Development*, vol. 19, 233-257
- Garcia-Ayllon S., Miralles J.L., (2015), New Strategies to Improve Governance in Territorial Management: Evolving from “Smart Cities” to “Smart Territories”, *Procedia Engineering*, v.118, pp. 3-11
- Gartner, W. C. (1993), Image formation process, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol.2, issue 2/3, pp. 191–215.
- Gartrell R.B., (1988), Destination marketing for convention and visitor bureaus. Dubuque, Iowa: *Kendall/Hunt Publishing Company*.
- Gavinell L., (2007), Il territorio come sistema di relazioni: il ruolo dell’ecomuseo, *Atti del IV convegno della Società Italiana di Marketing*, Roma, pp.1-26
- Gebauer, H., Johnson M., Enquist, B., (2010), Value co-creation as a determinant of success in public transport services: a study of the Swiss federal railway operator (SBB), *Managing Service Quality: An International Journal*, vol. 20 no. 6, pp. 511-530.

- Geller A.L., (2003), Smart Growth: A Prescription for Livable Cities, *American Journal of Public Health*, vol.93, issue 9, pp. 1410–1415
- Getz D. (1997), Event management & event tourism. *New York: Cognizant Communication Corp.*
- Gibson, H. J., Qi, C. X., Zhang, J. J. (2008), Destination image and intention to visit China and the 2008 Beijing Olympic games, *Journal of Sport Management*, vol.22, n.4, pp.427–450
- Gleick J., (1987), Chaos: making a new science. *Penguin, New York*
- Golinelli G.M., (2002), Il territorio sistema vitale: verso un modello di analisi, *Giappichelli, Torino*
- Golinelli G.M., (2005), L'approccio sistemico al governo dell'impresa. L'impresa sistema vitale, *Cedam, Padova*
- Golinelli G.M., (2010), Viable systems approach. Governing business dynamics. *Cedam, Padova*
- Grabowicz P.A., Ramasco J.J., Moro E., Pujol J.M., Eguiluz V.M., (2012), Social Features of Online Networks: The Strength of Intermediary Ties in Online Social Media, *Plos One*, vol.7, 1, pp.1-9
- Gravari-Barbas M., Graburn N., (2012), Tourist imaginaries, *Tourism Review*, vol.1, pp.1-5
- Gunderson L., Holding C.S., (2002), Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems, *Washington: Island Press*
- Gusfield J. R., (1975), The community: A critical response, *New York: Harper Colophon*
- Hall C. M., Hodges J., (1996), The party's great, but what about about the hangover? The housing and social impacts of mega-events with special reference to the 2000 Sydney Olympics, *Festival Management and Event Tourism*, vol.4, n.1–2, pp. 13–20

- Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K.J., Edvardsson, B., Sundström, E., Andersson, P. (2010), A customer-dominant logic of service, *Journal of Service Management*, Vol. 21 No. 4, pp. 531-548.
- Hendry J., Seidl D., (2003), The structure and Significance of Strategic Episodes: Social Systems Theory and the Routine Practices of Strategic Change, *Journal of Management Studies*, vol.40, issue 1, pp.175-196
- Hinch T.D., (1996), Urban tourism: perspectives on sustainability, *Journal of Sustainable Tourism*, vol.4, issue 2, pp.95–110
- Hudson S., Thal K., (2013), The Impact of Social Media on the Consumer Decision Process: Implications for Tourism Marketing, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol.30, n.1-2, pp.156-160
- Hunt J. D., (1975), Image as a Factor in Tourism Development, *Journal of Travel Research*, vol.13, issue 3, pp. 1–7.
- Jafari J. (2000), *Encyclopedia of Tourism*, Routledge, London, United Kingdom
- Jovicic D.Z., (2016), Key issues in the conceptualization of tourism destinations, *Tourism Geographies*, vol.18, n.4, pp.445-457
- Jung T. (2010), Citizens, co-producers, customers, clients, captives? A critical review of consumerism and public services”, *Public Management Review*, Vol. 12 No. 3, pp. 439-446.
- Jung T., Ineson, E. M., Kim, M., Yap M. H. T., (2015), Influence of festival attributes qualities on slow food tourists' experience, satisfaction level and revisit intention, *Journal of Vacation Marketing*, vol.21, n.3, pp.277–288
- Kaji N., Kitsuregawa M., (2007), Building lexicon for sentiment analysis from massive collection of HTML documents, *In Proceedings of the 2007 Joint Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing and Computational Natural Language Learning*, pp. 1075-1083
- Kaplan A.M., Haenleinm. (2010), “Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media”, *Business Horizons*, vol. 53, n. 1, pp.59-68
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1972). *The social psychology of organizations* (2nd ed.), New York: Wiley.

- Keller M., Halkier B.,(2013), Positioning consumption: A practice theoretical approach to contested consumption and media discourse, *Marketing Theory*, 14(1), pp.35–51
- Kemmis S. (2001), Educational research and evaluation: Opening communicative space, *The Australian Educational Researcher*, vol. 28, issue 1, pp.1-30.
- Kent M.L., (2013), Using social media dialogically: Public relations role in reviving democracy, *Public Relations Review*, Volume 39, Issue 4, pp. 337-345
- King, C., Chen, N., Funk, D. C. (2015), Exploring destination image decay: a study of sport tourists' destination image after event participation, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, vol.39, n.1, pp.3–31.
- Kitzinger J., (1994), The methodology of focus groups: The importance of interaction between research participants, *Sociology of Health & Illness*, vol 16, issue 1, pp.103-121.
- Koo, S. K., Byon, K. K. & Baker III, T. A. (2014). Integrating event image, satisfaction, and behavioral intention: Small-scale marathon event, *Sport Marketing Quarterly*, vol.23, pp.127- 137.
- Kontopoulos K. M. (1993), *The logics of Social Structure*, NY: Cambridge University Press.
- Krippendorff, K., (1980), *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, Sage, Newbury Park.
- Krippendorff, K., (2004), *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, 2nd ed., Sage, Thousand Oaks, CA
- Lafley, A.G. (2005), foreword, in: Roberts, K., “Lovemarks: the future beyond brands”, *power House*, New York, United States.
- Lamberg J.-A, Tikkanen H., Nokelainen T., Suur-Inkeroinen H.,(2009), Competitive Dynamics, Strategic Consistency, and Organizational Survival, *Strategic Management Journal*, Vol. 30, No. 1, pp. 45-60
- Lecinski, J. (2011), “Winning the Zero Moment of Truth”, *Google Inc.*, United States.

- Lemmettyinen, A. (2010), The role of the DMO in creating value in EU-funded tourism projects, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 10(2), pp. 129 – 152
- Leung D., Law R., van Hoof H., Buhalis D., (2013), Social Media in Tourism and Hospitality: A Literature Review, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol.30, issue 1-2, pp. 3-22
- Levin S. (2003), Complex adaptive systems: Exploring the known, the unknown and the unknowable, *Bulletin of the American Mathematical Society*, vol.40, pp.3–19
- Levine C.H., Fisher G., (1984), Citizenship and service delivery: the promise of coproduction/ response/discussion, *Public Administration Review*, Vol. 44, pp. 178-189
- Lewin A.Y., Volberda H.W., (1999), Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms, *Organization Science*, Vol. 10, No. 5, pp. 519-534
- Lewin K. (1936), Principles of topological psychology, *New York: McGraw-Hill*.
- Lewin K. (1948), Resolving social conflicts (Republished, 1997, Washington, DC: American Psychological Association, pp. 153-422), *New York: Harper & Row*.
- Litvin S. W., & Hoffman, L. M. (2012). Responses to consumer generated media in the hospitality marketplace: An empirical study, *Journal of Vacation Marketing*, 18(2), 135–145
- Luhmann N., (1984), The self-description of society: crisis fashion and sociological theory, *International Journal of Comparative Sociology XXV*, vol.1-2, pp.59-72
- Luhmann N., (1986), ‘The Autopoiesis of Social Systems’, in F.Geyer and J.Van D.Zeuwen (eds) *Sociocybernetic Paradoxes: Observation, Control and Evolution of Self-Steering Systems*, pp.172-192. *London:Sage*
- Luhmann, N. (1987) ‘The evolutionary differentiation between society and interaction’ in J. C. Alexander, B. Giesen, R. Münch and N. J. Smelser (eds.) *The Micro-Macro-Link.*, *Berkeley, CA: University of California Press*.

- Luhmann N., (1990), *Sistemi Sociali. Fondamenti di una teoria generale*, traduzione a cura di Febbraio A. e Schmidt R., *Società editrice Il Mulino, Bologna*
- Luhmann N., (1995), *Social Systems. Stanford University Press, Stanford, CA*
- Luhmann N., (2005), *Organizzazione e decisione, Bruno Mondadori Editore, Milano*
- Luhmann N., (2018), *Introduzione alla teoria dei sistemi, edizione italiana a cura di Stefano Magnolo, Pensa Multimedia Editore, Lecce*
- Madriz, E. (2000). Focus groups in feminist research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, pp. 835-850, *Thousand Oaks, CA: Sage*
- Mainolfi G., Marino V., (2018), Destination beliefs, event satisfaction and post-visit product receptivity in event marketing. Results from a tourism experience, *Journal of Business Research*, in stampa, pp.1-12
- Marchioro S., (2014), Destination management e destination marketing per una gestione efficiente delle destinazioni turistiche in Veneto, *Turismo e Psicologia*, issue 1, pp.58-74
- Martini U., (2002), Da luoghi a destinazioni turistiche. Ipotesi di destination management nel turismo alpino, *Destination management. Governare il turismo tra locale e globale*, a cura di Franch M., *Giappicchelli Editore, Torino*
- Martini U., (2010), Destinazione turistica e territorio, *Marketing delle destinazioni turistiche*, a cura di Franch M., *MCGraw-Hill, Milano*.
- Marzano, G., Scott, N. (2009). Power in destination branding, *Annals of Tourism Research*, vol 36, issue 2, pp. 247 – 267.
- Maturana, H.R., (1975), The organization of the living: A theory of the living organization, *International Journal of Man-Machine Studies*, vol.7, n.3, pp.313–332.
- Maturana H., Varela F., (1984), *El Arbol del Conocimiento. Las Bases Biologicas del Entendimiento Humano, Santiago: Editorial Universitaria.*

- Maturana H., Valera F., (1987), *The tree of knowledge: The biological roots of human understanding*, Boston, MA, US: *New Science Library/Shambhala Publications*.
- McKay, K. J., Fesenmaier, D. R. (2000), An exploration of cross-cultural destination image assessment, *Journal of Travel Research*, vol.38, n.4, pp.417–423.
- McMillan D.W., Chavis D.M., (1986), Sense of community: A definition and theory, *Journal of Community Psychology*, vol.14, issue 1, pp.6-23
- Mead G.H., (1934), *Mind, Self and Society*, in *The Quarrel Between Invariance and Flux*, *The Pennsylvania State University Press, Pennsylvania*
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61–89.
- Miller R., (2002), A prototype skills audit for marketing communications professionals, vol. 2, issue 4, *Marketing Theory*, pp. 419–428
- Mintzberg H., (1978), ‘Patterns in strategy formation’, *Management Science*, vol.24, pp.934-948
- Monge P. R., Contractor N. S., (2003), *Theories of Communication Networks*. NY: *Oxford University Press*
- Morgan G., (1997), *Images of Organization*, *Sage Publications, Thousand Oaks, California*
- Morgan N., Pritchard, A., & Pride, R (2010). N. Morgan, A. Prichard, & R Pride (Eds.), *Destination branding: Creating the unique destination proposition*. *Oxford: Elsevier*.
- Munar A.M. (2012), Social media strategies in destination management. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol.12, n.2, pp.101-120.
- Munar A. M., Jacobsen, J. K. S. (2013), Trust and involvement in tourism social media and web-based travel information sources, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol.13, issue 1, pp.1-19.

- Munar A.M., Jacobsen J.K., (2014), Motivations for sharing tourism experiences through social media, *Tourism Management*, vol.43 pp.46-54
- Munar A. M., Ooi C.-S., (2012), The truth of the crowds: social media and the heritage experience. In L. Smith, E. Waterton, & S. Watson (Eds.), *The cultural moment in tourism*, pp. 255- 273), *Abingdon: Routledge*
- Nam T., Pardo T.A. (2011), Conceptualizing Smart City with Dimensions of Technology, People, and Institutions, *The Proceedings of the 12th Annual International Conference on Digital Government Research*, pp. 282-291.
- Nassehi A., (2005). Organizations as Decision Machines: Niklas Luhmann's Theory of Organized Social Systems, *The Sociological Review*, vol.53, (1_suppl), pp. 178–191.
- Negrusa A., Coros M.M., (2016), Destination Management Organization's (DMO). Roles and Performance - Literature Review, *Proceedings of the 2nd International Scientific Conference SAMRO*, pp.267-274
- Nicolis G., Prigogine I., (1987), Exploring Complexity. An Introduction, *W. H. Freeman and Company, USA*
- Osborne S.P., (2010), Delivering public services: time for a new theory?, *Public Management Review*, Vol. 12 No. 1.
- Osborne S.P., Radnor Z., Nasi G., (2013), “A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach”, *The American Review of Public Administration*, Vol. 43 No. 2, pp. 135-158.
- Osborne S.P., Radnor, Z. and Stokosch, K. (2016), “Co-production and the co-creation of value in public services: a suitable case for treatment?”, *Public Management Review*, Vol. 18 No. 5, pp. 639-653
- Ottino, J., (2004), Engineering complex systems, *Nature*, vol.427, p.399.
- Palmer A., (1996), Linking external and internal relationship building in networks of public and private sector organizations, *International Journal of Public Sector Management*, vol.9, issue.3, pp.51–60.
- Pan B., MacLaurin T., Crotts J. C., (2007), Travelblogs and their implications for destination marketers, *Journal of Travel Research*, vol.46, n.1, pp.35–45

- Paniagua J., Sapena J., (2014), Business performance and social media: Love or hate?, *Business Horizons*, v.57 (6), pp.719-728
- Parente R., ElTarabishy A., Vesci M., Botti A., (2018), The Epistemology of Humane Entrepreneurship: Theory and Proposal for Future Research Agenda, *Journal of Small Business Management*, vol.56, issue S1, pp. 30–52
- Parsons T., (1951), *The Social System*, *Routledge & Kegan Paul Ltd, London*
- Parsons T., (1972), Culture and Social System Revisited, *Social Science Quarterly*, Vol. 53, Fasc. 2, pp.253-266
- Parsons T., (1987), La struttura dell'azione sociale, *Il Mulino, Bologna*
- Pavard B., Dugdale, J. (2000), The contribution of complexity theory to the study of socio-technical cooperative systems. *Third International Conference on Complex Systems, Nashua, NH, May 21-26*. <http://www-svcict.fr/cotcos/pjs/>.
- Pellicano M., (2017), L'impresa relazionale., *Giappichelli Editore, Torino*.
- Pellicano M., Marino V., Capolupo N., D'Arco M., (2018), Developing sustainable smart territories by adopting a relational logic view, *Proceeding of the International Council for Small Business, Salerno*, ISBN:9781732498013, pp.1-5
- Piaget J., (1970a), Piaget's theory. In P. Mussen (Ed.), *Carmichael's manual of child psychology*, Vol. 1 (pp. 703–832). *New York: Wiley*
- Postmes, T. (2003), “A social identity approach to communication in organizations”, in Haslam, S.A., Van Knippenberg, D., Platow, M.J. and Ellemers, N. (Eds), *Social Identity at Work – Developing Theory for Organizational Practice*, *Psychology Press, New York, NY*, pp. 81-98.
- Postmes T., Tanis M., de Wit B., (2001), Communication and Commitment in Organizations: A Social Identity Approach, *Group Processes & Intergroup Relations*, Vol 4(3), pp. 227–246
- Prehofer C., Bettstetter C., (2005), Self-Organization in Communication Networks: Principles and Design Paradigms, *IEEE Communications Magazine*, Volume 43, Issue 7

- Presenza, A., Sheehan, L., Ritchie, J.R.B., (2005), Towards a Model of the Roles and Activities of Destination Management Organizations, *Journal of Hospitality, Tourism & Leisure Science*, Vol. 3, pp. 1-16
- Prigogine I., Stengers I., (1979), *La Nouvelle Alliance. Metamorphose de la Science*, Gallimard, Paris.
- Prigogine I., Stengers I., (1984), *Order Out of Chaos: Man's New Dialogue with Nature*, NY: Bantam Books.
- Priano F.H., Armas R.L., Guerra C.F., (2016), A Model for the Smart Development of Island Territories, *Proceedings of the 17th International Digital Government Research Conference on Digital Government Research*, pp. 465-474, ISBN: 9781450343398
- Reynolds T. J., Guttman J. (1984), Advertising is Image Management, *Journal of Advertising Research*, vol.24, pp. 27–37
- Ritchie, J.R.B., & Crouch, G.I. (2003), *The competitive destination: A sustainable tourism perspective*, Oxford: CABI
- Robertazzi T., Sarachik P., (1986), Self-Organizing Communication Networks, *IEEE Communication Magazine*, vol. 24, pp. 28–33
- Romero D.M., Galuba W., Asur S., Huberman B.A., (2011) Influence and Passivity in Social Media. In: Gunopulos D., Hofmann T., Malerba D., Vazirgiannis M. (eds), *Machine Learning and Knowledge Discovery in Databases. ECML PKDD 2011. Lecture Notes in Computer Science*, vol 6913. Springer, Berlin, Heidelberg
- Roth S., (2014), The Multifunctional Organization: Two cases for a critical update for research programs in management and organization, *Journal for Critical Organization Inquiry*, Volume 12, Issue 3, pp.37-55
- Roth S., Valentinov V., Kaivo-oja J., Dana L.P., (2018), Multifunctional organization models: A systems-theoretical framework for new venture discovery and creation, *Journal of Organizational Change Management*, Vol 31 N.7, pp.1383-1400

- Sainaghi R., (2008), Attrattori e prodotti turistici: il binomio della competitività, *Economia e diritto del terziario*, vol.1, pp.118-139.
- Saviano M., (2016), Il valore culturale del patrimonio naturale nella promozione dello sviluppo sostenibile, *Sinergie Italian Journal of Management*, vol.99, pp.163-190
- Seidl D., Becker K.H., (2006), Organizations as Distinction Generating and Processing Systems: Niklas Luhmann Contribution to Organization Studies, *Organization*, vol.13, issue 1, pp.9-35
- Sharp E.B., (1980), Toward a new understanding of urban services and citizen participation: the coproduction concept, *Midwest Review of Public Administration*, vol. 14, no. 2, pp. 105-118.
- Siano A., Vollero A., Tuccillo C., Conte F., (2012), Management della comunicazione territoriale: tra place identity e crowdsourcing, *XXIV Convegno annuale di Sinergie, Il territorio come giacimento di vitalità per l'impresa*, pp.281-294, ISBN 978-88-907394-0-8
- Simone C., Barile S., Calabrese M., (2018), Managing territory and its complexity: a decision-making model based on the viable system approach (VsA), *Land Use Policy*, vol.72., pp.493-502
- Simpson R.L., (1959), Vertical and Horizontal Communication in Formal Organizations, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 4, No. 2, pp. 188-196
- Shannon C.E., Weaver W., (1964), The Mathematical Theory of Communication, *The University of Illinois Press, Stati Uniti*
- Shirky, C., (2011)., The political power of social media: technology, the public sphere, and political change, *Foreign Affairs*, vol. 90, N.1., p.2841
- Spencer Brown G., (1969), Laws of Form, *London: Allen and Unwin*
- Staszak J.-F., (2000), «Prophéties auto-réalisatrices et géographie», *L'Espace Géographique*, vol.2, pp. 105-119
- Taylor J.R. & Robichaud D., (2004), Finding the Organization in the Communication: Discourse as Action and Sensemaking, *Organization*, vol.11, Issue 3, pp.395-413

- Thelwall M., Buckley K., Paltoglou G., Di Cai, Kappas A., (2010), Sentiment strength detection in short informal text, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, vol.61, issue 12, pp. 2544-2558
- Thompson S., Valentinov V., (2017), The neglect of society in the theory of the firm: a systems-theory perspective., *Cambridge Journal of Economics*, Vol.41 No.4, pp.1061-1085
- Trischler, J., Scott, D.R. (2016), Designing public services: the usefulness of three service design methods for identifying user experiences, *Public Management Review*, Vol. 18 No. 5, pp. 718-739.
- Trombetta J.J. , Rogers D.P. (1988), Communication climate, job satisfaction and organizational commitment: the effects of information adequacy, communication openness and decision participation, *Management Communication Quarterly*, Vol. 1, pp. 494-514
- Tung, V.W. S., Ritchie, J. R. B., (2011), Exploring the essence of memorable tourism experiences, *Annals of Tourism Research*, vol.38, issue 4, pp.1367-1386.
- Vardanega A., (2009), L'identità dei territori nell'esperienza turistica, *Territori Sociologici*, *Aracne Editrice*, Roma
- Vargo S.L., Lusch, R.F., (2004), Evolving to a new dominant logic of marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1-17.
- Vargo S.L., Lusch R.F., (2008), Service-dominant logic: continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No. 1, pp. 1-10.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F., (2017), Service-dominant logic 2025, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 34 No. 1, pp. 46-67.
- Veil, S. R., Buhener, T., Palenchar, J, (2011), A Work-In-Process Literature Review: Incorporating Social Media in Risk and Crisis Communication, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, vol.19, issue 2, pp.110–122.
- Vilas A.F., Díaz Redondo R.P., Crockett K., Owda M., Evans L., (2019), Twitter permeability to financial events: an experiment towards a model for sensing

- irregularities, *Multimedia Tools and Applications*, Volume 78, Issue 7, pp 9217–9245
- Volberda H.W., Lewin A.Y., (2003), Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms: From Evolution to Co-evolution, *Journal of Management Studies*, vol.40, Issue 8, pp.2111-2136
- von Bertalanffy L., (1950), The Theory of Open Systems in Physics and Biology, *Science*, Vol.111., No. 2872, pp.23-29
- Waldrop W. M., (1992), Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos, *NY: Touchstone*.
- Welch M., Jackson P.R., (2007), Rethinking internal communication: a stakeholder approach, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 12 Issue: 2, pp.177-198
- Wilson C., Irvine K.N., (2013), Bottom-up communication: identifying opportunities and limitations through an exploratory field-based evaluation, *Energy Efficiency*, pp. 91–104
- Weber R.P., (1990), Basic Content Analysis, *Sage Publications, Newbury Park*.
- Whitaker, G.P. (1980), Coproduction: citizen participation in service delivery, *Public Administration Review*, vol. 40, no. 3, pp. 240-246
- Wiebe, J., Wilson, T., Bruce, R., Bell, M., Martin, M., (2004), Learning Subjective Language, *Computational Linguistics*, vol.30, issue 3, pp. 277–308.
- Wilhelm, R. and Ruhlandt, S., (2018), The governance of smart cities: a systematic literature review, *Cities*, Vol. 81, pp. 1-23.
- Wilson T., Wiebe J., Hoffmann P., (2005), Recognizing Contextual Polarity in Phrase-Level Sentiment Analysis, *Proceedings of Human Language Technology Conference and Conference on Empirical Methods in Natural Language Processing (HLT/EMNLP)*, pp. 347–354
- Xiang, Z., Gretzel, U. (2010), Role of social media in online travel information search, *Tourism Management*, vol.31, n.2, pp. 179 – 188

Yolles M., (2017), Corporate joint alliances, their children and cultural figurative intelligence, *European Journal of Cross-Cutlural Competence and Management*, Vol.4, Nos ¾, pp.201-217

Zarrella, D., (2010), The social media marketing book, *Farnham: O'Reilly*.

