



RegioneLombardia  
IL CONSIGLIO

# RICERCA, INNOVAZIONE E SVILUPPO: LE NUOVE FORME E STRATEGIE DI COMUNICAZIONE

Ricerca

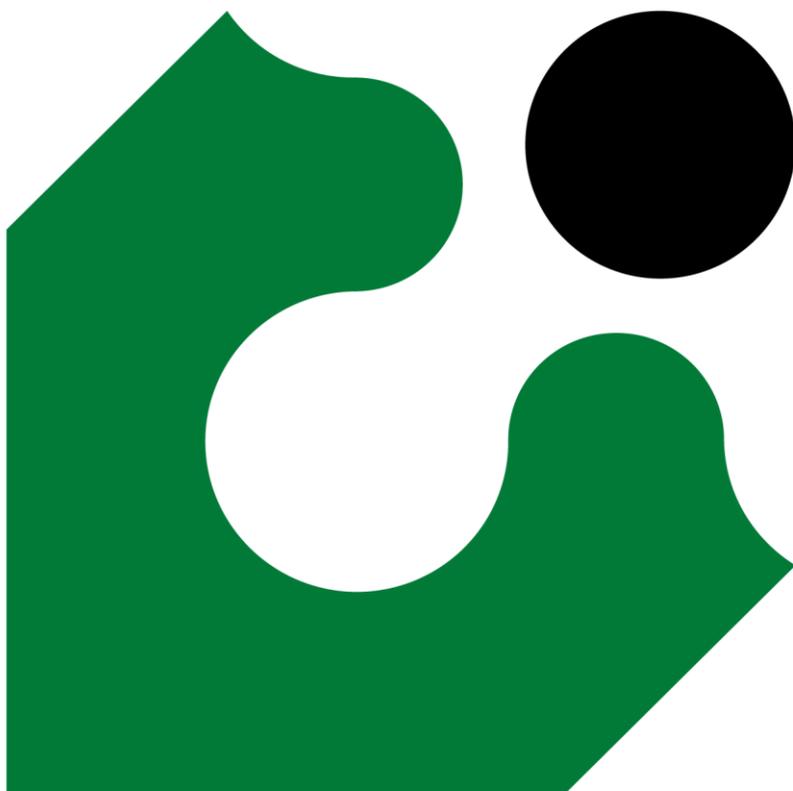


**Ricerca, innovazione e sviluppo:  
le nuove forme e strategie di comunicazione**

Rapporto finale

Codice PoliS-Lombardia: 190410IST

Giugno 2020



## Ricerca, innovazione e sviluppo: le nuove forme e strategie di comunicazione

Ricerca promossa dal Consiglio regionale della Lombardia nell'ambito della Convenzione attuativa e approvato con Decreto n. 100 del 01/03/2019 del Vicario del Segretario generale del Consiglio regionale

(Codice PoliS-Lombardia: 190410IST)

**PoliS-Lombardia**

Dirigente di riferimento: Armando De Crinito

Project Leader: Antonio Dal Bianco

Gruppo di ricerca:

prof. Stefano Rolando, Michele Bergonzi, Roberta Bianchi, prof. Giuseppe Rossi, Antonella Sau - Università IULM; Annalisa Mauriello - PoliS-Lombardia.

Pubblicazione non in vendita.  
Nessuna riproduzione, traduzione o adattamento  
può essere pubblicata senza citarne la fonte.  
Copyright® PoliS-Lombardia

**PoliS-Lombardia**  
Via Taramelli, 12/F - 20124 Milano  
[www.polis.lombardia.it](http://www.polis.lombardia.it)

# INDICE

Introduzione	7
Premessa	9
Campo di indagine e natura dell'affidamento	13
Il perimetro della materia indagata	13
Il modello organizzativo di presidio	14
Specificità e criticità dei modelli comunicativi e relazionali delle Assemblee legislative	15
Realtà e percezione	17
Articolazione degli obiettivi dell'indagine	18
Il punto di vista degli stakeholder: indicazioni emerse dalle interviste	21
Il vertice politico. L'Ufficio di Presidenza	21
Il Segretariato generale	22
Le strutture tecnico-professionali di presidio	22
Gli Organi di Garanzia nelle materie disciplinate dalla legge	23
I principali stakeholder	24
Quadro dei riscontri	25
Rilevazione riguardante altri modelli organizzativi comparabili	29
La Conferenza nazionale dei presidenti delle assemblee legislative	29
Il Parlamento Europeo	31
Le Assemblee regionali dell'associazione Quattro motori dell'Europa	33
Principali risultati	33
Il quadro normativo concernente la comunicazione istituzionale	37
L'evoluzione delle funzioni delle assemblee legislative dopo la riforma del Titolo V della Costituzione	37
La comunicazione istituzionale. Il quadro normativo di riferimento	38
Analisi della funzione di informazione e comunicazione istituzionale delle assemblee legislative nelle leggi e negli statuti regionali.	40
Focus sugli statuti e sui regolamenti interni delle assemblee legislative regionali	40
Informazioni concernenti la materia della privacy nello svolgimento di funzioni istituzionali di informazione e comunicazione	43
Principi generali in tema di trattamento dei dati personali da parte di soggetti pubblici non economici	43
Trattamento di dati personali e comunicazione istituzionale	44

Aspetti di innovatività rispetto alla casistica precedente	46
Profili inerenti a specifiche iniziative di comunicazione istituzionale	47
Conclusioni	49
La rigenerabilità della <i>mission</i> comunicativa del Consiglio Regionale della Lombardia	49
Post scriptum - Un tema per la ripresa dopo la crisi	62
Allegato 1 – Evidenze dell'indagine interna	63
Allegato 2 – Analisi dei siti web dei Quattro Motori dell'Europa	68



# Introduzione

La ricerca ha l'obiettivo di individuare e proporre nuove linee di sviluppo per la comunicazione istituzionale del Consiglio regionale, compresa tra lo sviluppo dei nuovi linguaggi e l'esigenza di dare spazio comunicativo a processi e prodotti che non hanno immediata notiziabilità. Non è tra gli scopi della presente ricerca quella di indagare i modelli organizzativi adoperati da altre Assemblee legislative o la rilevanza e il ruolo dei social media nella comunicazione istituzionale. Il filo conduttore della ricerca si gioca sempre sul ruolo peculiare dell'Assemblea regionale e sulla necessità di sviluppare una comunicazione che sappia recuperare il ruolo di spiegazione dei contenuti delle norme approvate, che può essere d'aiuto per avvicinare i cittadini alle istituzioni e allo stesso tempo a rimarcare lo spazio della comunicazione del Consiglio regionale rispetto all'organo di Governo.

La ricerca ripercorre innanzitutto l'evoluzione della comunicazione istituzionale in mezzo secolo del Consiglio regionale della Lombardia evidenziando come le politiche per la comunicazione siano state oggetto di una crescente attenzione da parte della classe politica. Il secondo capitolo evidenzia il carattere peculiare della comunicazione delle Assemblee legislative che per il loro ruolo assumono connotati particolari non sempre coincidenti con la cultura mediatica del "far notizia". Di qui la necessità di adeguare finalità, programmi, supporti a percorsi relazionali con il "grande pubblico" su temi istituzionali "comprensibili" e con interlocutori che interagiscono professionalmente su temi circoscritti e mirati, tenendo altresì in considerazione la necessità di consolidamento reputazionale che investe in generale il sistema regionale e le proprie componenti legislative.

Muovendo da queste premesse la ricerca ha raccolto i punti di vista di alcuni attori interni (Ufficio di Presidenza, Segretariato generale, uffici tecnici) ed esterni al Consiglio regionale (Garanti e rappresentanze) che hanno consentito di identificare gli elementi di forza e di debolezza della comunicazione istituzionale del Consiglio regionale. Le opinioni espresse in tali interviste sono state ricondotte a una griglia di valutazione interna del gruppo di ricerca funzionale allo sviluppo delle proposte e come tali non sono state, se non per sommi capi, riportate nel testo del rapporto.

La ricerca ha indagato alcune esperienze di politiche di comunicazione adottate da altre istituzioni pubbliche che come il Consiglio regionale sono espressione del potere legislativo o esprimono istanze delle assemblee legislative (Parlamento europeo, Conferenza delle Regioni). Non è stato possibile invece intervistare, come previsto nel progetto esecutivo, i responsabili della comunicazione delle Assemblee delle Regioni dei Quattro motori per l'Europa per le quali si è proceduto con un confronto con i siti istituzionali delle assemblee regionali. Questo è sicuramente uno dei principali limiti dell'attività di ricerca perché dal confronto con altre Assemblee regionali si sarebbe potuto trovare conferma del filo conduttore che muove questa attività e offrire spunti di riflessione sulla necessità di innovare i modelli attuali di comunicazione istituzionale.

La ricerca ha inoltre approfondito il quadro giuridico sulla comunicazione istituzionale a partire dagli Statuti e dalle leggi approvate in altre regioni italiane in attuazione della legge 150/2000 sulla comunicazione istituzionale, arricchito da un contributo sempre di taglio giuridico tra comunicazione istituzionale e il Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati (RGPD).

Come anticipato è soprattutto dalla rielaborazione delle opinioni dei punti di vista interni ed esterni che è stato possibile ricavare alcune proposte molto concrete da offrire e discutere con l'Ufficio di Presidenza del Consiglio regionale. Sono "dieci linee" di miglioramenti, re-indirizzi e nuove

sperimentazioni tese a dare concretezza all'obiettivo dell'innovazione della funzione di comunicazione dell'Assemblea regionale, cercando allo stesso tempo di rilanciare la reputazione dell'istituzione e la sua notorietà, secondo lo schema del funnel relazionale proprio degli strumenti di marketing. Chiude il rapporto un'ultima proposta connessa all'emergenza Covid e alla necessità di ripristinare l'immagine della Lombardia erosa da tre mesi di crisi pandemica.

# Premessa

## **A cinquant'anni dall'insediamento del Consiglio Regionale della Lombardia**

Il 6 luglio del 1970, cinquanta anni fa, a seguito della formazione dell'ordinamento delle Regioni a Statuto ordinario previsto dalla Costituzione (art.114 e successivo titolo V), ma attuato fino allora solo per le Regioni a statuto speciale, si insedia il Consiglio regionale della Lombardia. Gino Colombo (DC) è il primo presidente dell'Assemblea, Carlo Ripa di Meana (PSI) è il presidente della Commissione per lo Statuto, Piero Bassetti (DC) il primo presidente della Giunta Regionale. Fino al termine della V legislatura (1990) l'organizzazione del Consiglio prevederà due sostanziali aree di competenze e funzioni, quella riguardante l'assistenza legislativa (Aula e Commissioni) e quella di carattere amministrativo-logistico.

## **A venticinque anni dal progetto di un nuovo modello organizzativo**

Con la VI legislatura (dal giugno 1995 presidente del Consiglio regionale Giancarlo Morandi, FI) viene messo allo studio nel 1996 un progetto di ampliamento organizzativo riguardante la costituzione di una terza direzione generale (informazione, comunicazione, studi e ricerche, relazioni esterne) che diventa profilo approfondito all'inizio del 1997, varando le decisioni riorganizzative con Delibera dell'Ufficio di Presidenza del 30 gennaio 1997 n. 20 (criteri e modalità) e n. 22 (istituzioni delle direzioni generali e relative funzioni) e attuata il 12 febbraio 1997 con delibera n. 22 che ha nominato i nuovi direttori generali.

Al direttore generale chiamato ad assumere tale incarico viene affidato anche quello di coordinatore dei direttori generali del Consiglio, incarico oggi equivalente a quello di Segretario generale, così da assicurare velocità amministrativa di attuazione del "terzo pilastro organizzativo" riducendo al massimo ritardi e resistenze interne.

All'inizio del 1997 – dunque 23 anni fa – si giungerà perciò a riordinare in questo terzo ambito di funzioni l'Ufficio Stampa (non più posto alle dirette dipendenze della Presidenza e messo in condizione di interagire di più con gli ambiti comunicativi), l'Ufficio Comunicazione, il Cerimoniale (radice della funzione poi cresciuta in materia di "eventistica istituzionale"), l'Ufficio Studi e ricerche, l'Ufficio Relazioni con il Pubblico come ambito di accesso informativo diretto dei cittadini, del sociale organizzato e di altri soggetti individuali e collettivi.

L'attività di studio e ricerca viene restituita ad un rapporto organico con IReR che chiama l'intero sistema universitario regionale a svolgere iniziativa su commitment del Consiglio in base a un piano di approfondimenti orientato anche a delineare la convegnistica tematizzata su scenari generali e specifici del processo legislativo.

- Per la prima volta si affronta in modo mirato il tema delle tecnologie informatico-digitali (ancora dipendente da gestione tecnica collocata nell'area strettamente amministrativa) secondo la crescente integrazione con le funzioni informative e comunicative (intra e extra).

- Per la prima volta le dinamiche di accesso e di partecipazione hanno una lettura integrata che tiene conto dell'intero quadro delle funzioni consiliari (rappresentanza, relazioni con il territorio, audizioni, accesso, forme di democrazia partecipativa).

### **A venti anni dalle celebrazioni del trentennale del Consiglio regionale della Lombardia**

Il 12 dicembre del 2000 in occasione del trentennale dall'istituzione della Regione Lombardia il Consiglio regionale della Lombardia, di intesa con la Giunta, con propria programmazione e iniziativa pubblica, promuoveva una rievocazione (aperta dal presidente del Consiglio regionale Attilio Fontana e conclusa dal presidente della Giunta regionale Roberto Formigoni, con la partecipazione degli ex-presidenti della Regione Piero Bassetti, Giuseppe Guzzetti, Bruno Tabacci e Fiorella Ghilardotti e dell'ex presidente della Commissione Statuto Carlo Ripa di Meana, per altro già ministro della Repubblica ed ex-commissario europeo) nel cui quadro trovava conferma la piena capacità del Consiglio di presidiare la narrativa istituzionale dell'intero sistema regionale.

### **Evoluzioni nel corso dell'ultimo ventennio**

Tra il 2000 e il 2005 il Consiglio regionale della Lombardia è stato artefice della rigenerazione delle funzioni della Conferenza nazionale dei Presidenti delle assemblee regionali (a Roma) e anche del ruolo italiano nel quadro della CALRE (Conferenza europea delle Assemblee legislative regionali), con la prima presidenza "riformatrice" svolta dal presidente del Consiglio regionale e la istituzione dal 2001 del Segretariato generale della Conferenza a Roma.

In quell'ambito si era costituito anche il tavolo di coordinamento delle attività di comunicazione dei Consigli regionali e il tavolo di coordinamento dei supporti alle attività dei Corecom regionali che in fase successiva troveranno sede presso l'Agcom.

In particolare l'anno 2004 costituisce un laboratorio di riscontri (esperienze, regolamentazioni, ridefinizioni giuridiche e gestionali) riguardanti il doppio tema della chiarezza della scrittura delle leggi e dell'accesso alla legislazione. Tre seminari presso i Consigli regionali territoriali (a Torino il 24 e 25 ottobre), a Reggio Calabria (il 25 e 26 novembre) e a Firenze (il 21 gennaio 2005), misero a fuoco questi argomenti facendo dialogare l'alta dirigenza dei Consigli regionali (sia quella giuridico-amministrativa che quella comunicativa-relazionale) con studiosi di chiara fama<sup>1</sup>.

Complessivamente in questo tratto di tempo, il Consiglio regionale della Lombardia si adeguerà – come la Giunta – all'attuazione della normativa nazionale in materia di comunicazione istituzionale<sup>2</sup>.

Tra il 2001 e il 2018 l'assetto organizzativo generale rimarrà sostanzialmente stabile, pur definendosi l'organigramma con la formalizzazione di un ruolo super-partes, rispetto alle direzioni generali che vengono abolite, del Segretario generale (con Vice-Segretario generale).

---

<sup>1</sup> Cfr. *Parlamenti regionali* n 12/2004 organo della Conferenza dei presidenti delle assemblee regionali e delle province autonome, edito da Franco Angeli (con pubblicazioni cessate nel 2006).

<sup>2</sup> Legge 7 giugno 2000, n. 150 (*Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni*).

Nel 2008 viene varato il nuovo Statuto<sup>3</sup> che negli elementi qualificativi della Regione annovera: “la promozione di politiche volte a garantire il pluralismo e l’imparzialità dell’informazione” e soprattutto all’art. 8 dedica tre commi alla promozione della partecipazione dei cittadini specificando che “la Regione favorisce la più ampia diffusione tra i cittadini dei risultati delle sue attività legislative e amministrative, utilizzando adeguate risorse informative e tecnologiche” e, al comma 2, richiama le congiunte responsabilità di Consiglio e Giunta “nell’ambito delle rispettive competenze” in ordine alla “consultazione delle rappresentanze degli interessi sui testi normativi e sugli atti di programmazione, con particolare riguardo ai provvedimenti che comportano effetti economici”. E, ancora, all’art. 9 sancisce i principi di “pubblicità e trasparenza”, “come metodo della propria azione legislativa e amministrativa e come strumento per consentire l’effettiva partecipazione dei cittadini alle attività della regione e alla formazione delle politiche regionali”.

In particolare, la legislatura 2013-2018 si distingue per attivismo in varie direzioni del settore qui analizzato. L’apertura del “palazzo” a forme programmate di educazione civica (la “Casa dei lombardi”) porta ad avvicinare fino a 10 mila studenti all’anno e crea occasioni per incontri in aula con alte personalità. In particolare segna, con forme organizzative tutte interne, un vero e proprio “sbarco” della comunicazione del Consiglio regionale sui social media (FaceBook, Twitter, Instagram e Youtube).

### **Nel quadro di un dibattito nazionale ed europeo**

Questo contributo si colloca in un dibattito attorno ad un diffuso interrogativo su valori, ruolo, funzioni dell’istituzione legislativa, tanto nella dimensione nazionale che regionale. Un dibattito che è parte del difficoltoso cammino delle riforme istituzionali, quanto della qualità della politica e della stessa democrazia; e infine anche della necessaria riforma di aspetti procedurali. Senza richiamare qui termini – tanto generali, quanto tecnici – sull’evoluzione della materia, si segnala che la problematica sui profili informativi, comunicativi e di rappresentazione resta ancora inadeguatamente trattata rispetto all’impatto che essa ha nel rapporto tra istituzioni e opinione pubblica e quindi meritevole di un riposizionamento di agenda.

---

<sup>3</sup> Lo Statuto d’autonomia della Lombardia, secondo le disposizioni dell’articolo 123, secondo comma, della Costituzione, è stato approvato con due successive deliberazioni consiliari, avvenute il 13 marzo e il 14 maggio 2008, promulgato dal Presidente della Giunta il 30 agosto 2008 e pubblicato il giorno successivo sul Bollettino Ufficiale della Regione.



# Campo di indagine e natura dell'affidamento

## Il perimetro della materia indagata

L'evoluzione tecnologica nel campo delle comunicazioni ha portato con sé alcuni cambiamenti divenuti strutturali nel quadro delle organizzazioni complesse. Ovvero ambiti tanto istituzionali che aziendali in cui i modelli organizzativi subiscono comunque impercettibili adattamenti quotidiani, fino a quando la realtà rende evidente l'avvenuto conferimento di un mutamento sostanziale, che chiede legittimazione.

Il primo cambiamento riguarda il rapporto di velocità tra produzione e distribuzione della materia comunicata. Internet, diventando progressivamente "ambiente di lavoro" e quindi non solo "strumento di lavoro" ha generato un nuovo paradigma della velocità che, con evidenza, ha posto a tutte le organizzazioni la difficoltà di modificare progressivamente i "tempi burocratici" delle decisioni. Cioè filiere lunghe delle decisioni, tempi valutativi confrontati a più livelli, eccetera.

Il secondo cambiamento ha riguardato la necessità di misurarsi con la trasformazione di un altro paradigma storico della comunicazione, quello della verticalità unidirezionale dei messaggi che, soprattutto dal 2008, anno dell'affermarsi dei social media, promuove in generale una pratica diffusa di esperienza orizzontale e interattiva.

Il terzo cambiamento riguarda l'avvicinamento funzionale di attività una volta nettamente separate e indipendenti:

1. Le attività informative (tese a veicolare notizie, resoconti, opinioni) con un progressivo doppio registro della delivery: quello affidato ai media professionali esterni (qualunque sia il supporto tecnologico di veicolazione); quello affidato a rassegne, notiziari, trasferimenti organizzati di news e altri strumenti con diretta fruizione (professionale e civile).
2. Le attività comunicative, costituite dalla creazione di forme stabilizzate di documentazione, ma anche e soprattutto per accompagnare con "spiegazioni" funzionali l'eventistica e le dinamiche partecipative (sia ambiti riservati ad addetti ai lavori, sia ambiti civili e popolari).
3. Le attività relazionali, di presidio e di accompagnamento, che riguardano le forme con cui vengono interfacciate istanze sociali, politiche, istituzionali (e quindi inter-istituzionali) e di impresa che rispondono ad istanze ovvero che promuovono loro autonome istanze.

Il quarto cambiamento riguarda i linguaggi, che fanno parte di tre commistioni: quella tecnologica (determinata dal variare delle opportunità di format); quella sociale (determinata dalla variazione del rapporto di fiducia e credibilità riguardante la relazione con le istituzioni); quella della formazione professionale che, nelle limitate disponibilità del turn-over occupazionale, introduce innovazione e modifiche delle forme narrative.

Anche per le assemblee legislative regionali si è posta così la questione di incrociare questi quattro livelli di cambiamenti che hanno, nel loro complesso, mutato perimetro, cultura, prodotto e organizzazione in tutte le funzioni che si svolgono nel quadro di tecniche comunicative e relazionali. Ciò permette di fare affiorare ancora due temi in evidenza in particolare per la cultura istituzionale e funzionale di un organo legislativo.

Infatti, un quinto cambiamento piuttosto profondo riguarda – certo non solamente e specificatamente – anche un rapporto con i processi di partecipazione, di disintermediazione, di semplificazione di una parte importante della comunicazione pubblica. Tendenze che da un lato vengono lodate, per avere in un certo senso più orizzontalizzato processi e prodotti informativi e comunicativi, ma dall'altro lato vengono anche riferite ad un impoverimento di qualità e contenuti, ad un surriscaldamento della comunicazione che fa riferimento alla politica, a una minore attenzione per la sfera dei valori istituzionali e costituzionali. Si accentua cioè un paradigma più assertivo e antagonista che può avere ragioni di essere nella comunicazione politica ma assai meno in quella istituzionale. Ciò ha ridotto lo spazio, l'importanza e anche un po' la tensione verso quell'ambito che fa sintesi di due funzioni perseguite in ogni contesto democratico: a) la promozione della conoscenza teorica e pratica della democrazia; b) la più ampia e basilare necessità che le forme di educazione civica siano acquisite da ogni generazione ovvero da tutte le componenti di una società che va verso una maggiore ibridazione. Anche questo aspetto viene riferito oggi – in molti paesi – a un ruolo ripensato di tipo culturale, sociale e comunicativo tendenzialmente posto a capo di organi che sono espressione maggiore dell'esperienza della democrazia e che hanno un governo che garantisce tutte le componenti politiche rappresentate e quindi tutto l'insieme dell'elettorato e del futuro elettorato. Come lo sono naturalmente i Parlamenti.

E infine si deve prendere atto che è cresciuta ampiamente la visione di un ampliamento e di una trasformazione della stessa cultura della cittadinanza che diventa ormai parte delle politiche di presidio non solo degli ambiti specifici che questo Rapporto tratta ma, in pratica, più in generale delle competenze e funzioni di un alto organo investito di una missione centrale nella democrazia rappresentativa, come viene indicato da studi oggi piuttosto convergenti che si dedicano a questa tipologia di cambiamenti<sup>4</sup>.

## **Il modello organizzativo di presidio**

Queste linee di intersecazione disegnano un “modello organizzativo” che in certi momenti può prendere forme varianti rispetto alla formula legittimata da decisioni formali dell'ente: ampliamenti, anche piccoli, di funzioni; conferimenti sperimentali di attenzioni per fenomeni o problemi insorgenti; bisogni non codificati di rendere prestazioni; domanda esterna da soddisfare in condizioni adeguate. Quella materia modificata dalle citate commistioni trova ormai – rispetto ad un passato anche recente - una valutazione più radicata e convinta di costituire ambito strategico per lo sviluppo di quasi tutte le funzioni di competenza.

Perché questa condizione strategica corrisponda anche ad un modello legittimato esso non può limitarsi ai soli ambiti strettamente tecnico-operativi. È evidente che, con il tempo, la comunicazione

---

<sup>4</sup> “In particolare circa il ruolo di Internet, come spazio di estensione della sfera pubblica, nel quale possono svilupparsi forme di cittadinanza monitorante, spingendo il concetto stesso oltre la sua tradizionale configurazione. La Rete, infatti, con tutti i suoi limiti – controllo e censura governativa fino a privatizzazione della responsabilità pubblica, e forme di slacktivism - presenta tuttavia potenziali di interazione con il discorso democratico. Può offrire opportunità di coinvolgimento del cittadino nella comunità politica; anche semplicemente mediante il flusso continuo di informazioni su questioni di interesse pubblico notificato in mobilità” In Luigi Ceccarini, *La cittadinanza online*, Il Mulino, 2015, pag. 286.

si è caricata di maggiore “politicità”, investendo un po’ tutte le funzioni e tutte le culture interne. La pervasività del “problema comunicativo” ha investito tutto l’andamento operativo e ha determinato la configurazione di tre linee, tra loro incrociate, di operatività e di decisionalità:

- una linea operativa verticale (Presidente /UdP/ Segretariato generale / Ambiti operativi della comunicazione);
- una linea operativa orizzontale (Stampa/Comunicazione/ Relazioni / Eventi /Cerimoniale / Presidio di funzioni di ascolto / Strutture di valutazione);
- una linea operativa circolare, che comprende anche autonome funzioni comunicative in capo alle autorità di garanzia, che dipendono dal CRL per tutti gli aspetti organizzativo-funzionali a cui si deve aggiungere il ruolo incidente degli “stakeholder” più implicati nella quotidianità delle funzioni dell’assemblea (istituzioni interagenti, partiti politici, soggetti della rappresentanza, media).

Al termine della nostra rilevazione questo modello (una croce iscritta in un cerchio) potrebbe confermarsi meritevole di conferme o subire proposte di modifica. Non tralasciando l’occasione di ricordare che se il disegno dell’organizzazione segue variazioni oggettive delle funzioni esso diventa meritevole di essere assecondato. Se, invece, il disegno corrisponde solo all’esigenza di trovare posizionamento per la forza tecnico-professionale a disposizione, ma non ha con evidenza vita propria, ebbene questa è un’occasione per percepire l’anomalia e correggerla.

Da tempo vi è una considerazione, comprovata da studi attorno al rapporto di efficienza/efficacia, che tende a valutare le funzioni comunicative non più come ancillari, ma come leva necessaria a mantenere tanto il quadro funzionale della democrazia quanto la soglia indispensabile di reputazione.

Vi è così la necessità di mettere a fuoco condizioni operative che abbiano la loro chiave di successo nella qualità di modelli organizzativi fondati su questa consapevolezza e mantenuti con pratiche di specifica formazione professionale degli operatori, puntando sulla corrispondenza tra funzioni e bisogni, ma anche curando in modo nuovo e non scontato il quadro delle motivazioni valoriali di chi cresce in un’organizzazione assumendo responsabilità utili agli altri anche mettendo sempre in discussione l’organizzazione stessa<sup>5</sup>.

## **Specificità e criticità dei modelli comunicativi e relazionali delle Assemblee legislative**

---

<sup>5</sup> Sul punto cfr. “Nel libro *La crisi dello Stato*, Sabino Cassese cita uno studioso di scienze sociali che afferma: “i dibattiti sulle organizzazioni sono diventati una discussione sulla politica e sulla società. La vita nelle organizzazioni è troppo importante per essere lasciata solo ai tecnici dell’organizzazione”. Solo così, tra l’altro, potremo incidere sull’attuale sistema comunicativo, in cui vi è spazio solo per il flash, per la denuncia dell’episodio singolo di cattivo funzionamento, e mai anche per i successi, per le soluzioni trovate, per le energie spese da tanti, tantissimi operatori. Da qui il nostro impegno per un nuovo sistema comunicativo, che interagisca, oltre che con i cittadini e le imprese anche con il cuore dell’organizzazione” In P. Curzio, S. Rolando, B. Susio, *Per essere Parlamenti*, prefazione di Adriano de Maio, Guerini, 2003, pag. 55.

Rispetto ad un organo istituzionale di “governo”, l’organo legislativo – pur democraticamente essenziale, costituzionalmente distinto, socialmente radicato (perché è quello per il quale i cittadini votano) – ha maggiori difficoltà a “fare notizia”. L’assunto comincia a essere noto, anche se la bibliografia tecnico-scientifica sull’argomento è povera.

Le ragioni di questo fenomeno debbono essere prese in considerazione in partenza in questa rilevazione. Le principali sono qui sintetizzate:

- la prevalente attività riguarda un processo (iter di una norma), non un evento; notoriamente i media dominano la cultura pubblica degli eventi, essendo meno dotati per dar conto di storie lunghe, complesse, fatte di tante non-notizie;
- al proprio interno – sempre per restare all’insegna della “notiziabilità” – i maggiori produttori di ciò che i professionisti del ramo ritengono meritevole di circolazione e diffusione sono i “gruppi politici” e financo i singoli eletti, più che la cosiddetta “macchina” che accoglie e consente il loro lavoro al servizio dei cittadini e soprattutto dando forma e legittimità alla preziosa funzione del “normare”;
- al momento di concentrare l’attenzione sul proprio “specifico” e quindi sulla “norma” vi sono certamente spazi di iniziativa possibile ma è usuale, in tutti i casi di funzione legislativa – regionali, nazionali e sovranazionali – che la voce più forte e più ascoltata attorno al senso politico, alla portata di incidenza e ai caratteri applicativi di quella norma venga ad essere l’organo di governo, che nella maggior parte dei casi ha concepito la norma stessa e ne assume, una volta promulgata, l’attuazione.

Partendo da questa condizione resta il tema concettuale e applicativo di coniugare funzioni relazionali, comunicative e informative radicate nelle tre istanze ineludibili prima accennate: la piena legittimità costituzionale, sociale e democratica.

Attorno a questo punto si proverà a svolgere qualche riflessione, anche propositiva, partendo dalla constatazione – che è materia di una certa consapevolezza – che vi sia una certa crisi di “cultura sociale e civica” attorno a questi profili in ordine a cui è indubitabile che un ruolo reattivo spetti all’istituzione più preposta in merito, che è quella parlamentare (come dimostra – se ne farà cenno – l’evoluzione di iniziativa dimostrata negli anni recenti dal Parlamento Europeo)<sup>6</sup>.

Non sarà inutile ricordare che in alcuni paesi in cui vige, come in Italia, una democrazia rappresentativa non limitata da regole di inibizione, anzi in generale in Italia rafforzate dal carattere nazionale della democrazia di tipo “parlamentare”, è in corso un ricambio generazionale che sta collocando proprio nelle assemblee legislative esperienze che – anche grazie a formule comunicative dirette – riscontrano, per l’efficacia dialettica e la mole di verità informative e statistiche che fanno emergere, un rinnovato interesse per alcune forme del dibattito di tipo parlamentare. Argomento che comporta un ripensamento progettuale, di format e di metodo, di alcuni istituti che ancora, anche in Italia, risultano spesso mediaticamente “insapori” come il question-time e soprattutto le audizioni.

Appare chiaro che in questa cornice le attività destinate a micro-target e non a diffusione generica e generale assumono un certo valore, in particolare quelle destinate a soggetti della rappresentanza, a

---

<sup>6</sup> Persino uno studioso premonitore della “post-democrazia”, come il professore emerito dell’Università di Warwick e dell’Istituto europeo di Firenze, Colin Crouch, ora analizza la necessità di “Combattere la post-democrazia” (Laterza, gennaio 2020) anche a causa degli orientamenti della rete e dei socialmedia “che promettevano l’allargamento del dibattito democratico mentre oggi si rivelano strumento di controllo e persuasione di massa”).

corpi intermedi, ad ambiti che gradiscono caratteri tecnici ovvero non suggestivi delle narrazioni istituzionali. Ma resta comunque non eludibile la prospettiva di individuare anche corrette “superfici di relazione” – anche informativa – con il corpo elettorale e, più in generale, con tutto il tessuto sociale (mondo dell’educazione e del lavoro compresi) da cui si diparte la ragion d’essere degli “eletti” e a cui deve tornare una facoltà, financo un diritto, di valutare se il comportamento istituzionale di chi ha incarnato la propria delega è stato all’altezza delle attese.

Da qui l’importanza e la legittimità del miglioramento continuo delle funzioni comunicative di un’assemblea legislativa, nell’accurata presa in esame dell’handicap strutturale accennato, che esprime tensione evidente tra legittimità istituzionale e quel percorso accidentato che appare il compito di spiegarsi e raccontarsi nel campo mediatico-informativo e nelle forme sociali dirette.

## **Realtà e percezione**

Un breve riferimento - nel quadro della tematica comunicativa delle assemblee legislative regionali italiane (che nello specifico proposito investe anche un tema aperto per il Consiglio regionale della Lombardia) – va anche fatto al lungo e tormentato percorso del rapporto tra realtà e percezione, che ha condizionato in particolare nell’ultimo decennio lo standard reputazionale di tutto il sistema delle Assemblee, senza risparmiare problemi anche al Consiglio regionale della Lombardia.

Il dato annuale sulla fiducia degli italiani nell’ordinamento regionale<sup>7</sup> profila un risultato che presenta nell’ultimo decennio (2009-2019) un calo di 5 punti (da 35 a 30), il che costituisce un posizionamento in generale migliore di quello delle istituzioni nazionali (lo Stato è a 22 con una perdita di 11 punti rispetto al 2009 e specificatamente il Parlamento è a 15 con una perdita di 3 punti rispetto al 2009), ma resta un dato che segnala con evidente preoccupazione: la “non fiducia” di due terzi dei cittadini italiani.

Un sistema che oggi conta 897 eletti – di cui 80 in Lombardia – con due principali concentrazioni politiche nazionali (il Pd con 209 rappresentanti e la Lega con 182 rappresentanti, seguiti da 120 rappresentanti di M5S, 86 di Forza Italia e 86 rappresentanti di forze regionaliste, 43 rappresentanti di liste civiche di centrosinistra e 41 rappresentanti di liste civiche di centrodestra e ancora 38 rappresentanti di FdI e a seguire altre 10 sigle politiche per rappresentanze minori). Eletti a cui la cittadinanza sa che sono destinati emolumenti (complessivamente intesi) in tendenziale corrispondenza con quelli parlamentari, così da non consentire ai rappresentanti nelle istituzioni regionali di restare in principio fuori dalla percezione collettiva della “casta” che si è rivelata negli anni recenti una pregiudiziale radicata nell’opinione pubblica al di là del giudizio puntuale di “rendimento istituzionale”.

Proprio per questa ragione il Consiglio regionale deve essere una voce comunicativa sempre presente e coltivata con adeguate modalità di rendicontazione.

---

<sup>7</sup> <http://www.demos.it/a01676.php>

Va tuttavia notato che ogni analisi di sociologia politica<sup>8</sup>, fa intendere che la presenza di ambiti patologici resta viva nel sistema e che quindi si deve continuare a tenere viva la sorveglianza etica da parte delle amministrazioni, ricercando poi nelle forme comunicative legittime la possibilità di dare corrette informazioni su ciò che può essere altrettanto legittimamente considerato dai cittadini come “rendimento istituzionale”.

## **Articolazione degli obiettivi dell'indagine**

La metodologia di ricerca ha fatto leva sulla fiducia nel principio di autovalutazione affidato a tre i livelli di responsabilità (il vertice politico, il segretariato generale, gli operatori dedicati) cui sono state somministrate interviste semi strutturate. Sono state inoltre effettuate alcune interviste a stakeholder del Consiglio regionale: i responsabili degli istituti di garanzia e controllo a riporto del Consiglio ma funzionalmente indipendenti e quindi solo genericamente coinvolti nel processo organizzativo dell'Istituzione; i rappresentanti di alcuni interessi che interagiscono con il Consiglio regionale quali giornalisti, associazioni di impresa, organizzazione regionale dei Comuni, responsabili di funzioni comunicative di istituzioni legislative (nazionali ed europee).

Questo schema di indagine ha ruotato attorno a obiettivi generali interni e obiettivi generali esterni.

Quelli interni hanno come scopo il livello di considerazione strategica attribuito ai settori indagati:

- comprendere la tensione a valutare il prodotto (norma) e il processo (iter legislativo ma anche andamento elettorale e democratico) con un andamento costante idoneo a considerare in tempo reale cambiamenti necessari;
- favorire una modalità co-decisionale tra orientamenti alle finalità e stimolazione alle prestazioni esercitate dai decisori interni e capacità di auto-indirizzo degli operatori stessi;
- valutazione dei bisogni dei target serviti corrispondente alle possibilità di adeguamento dei servizi e delle prestazioni.

Quelli esterni hanno come scopo l'esplicitazione di una analisi condivisa di rendimento generale corrispondente alla cultura comunicativa sociale del proprio tempo:

- circa l'organizzazione efficace dell'ascolto;
- circa la conoscenza comparativa riguardante istituzioni omologhe e affini;
- circa la stimolazione alla formazione continua e all'aggiornamento riguardante le modalità tecnologiche, le qualità narrative, la specificità istituzionale e la pertinenza delle prestazioni.

A fianco di questo quadro di temi indagati si è ritenuto opportuno mantenere vivo il confronto tra gli eventi sociali e culturali promossi dal Consiglio regionale e il principio di una più ampia funzione di presidio della cultura pubblica circa il dovere elettorale, ma anche circa la comprensione basilare delle regole costituzionali e dei principi generali di vitalità della democrazia.

I capitoli che fanno seguito offrono:

- in prima istanza alcune risposte di ordine qualitativo riferite ai segmenti di rilevazione effettuati;

---

<sup>8</sup> Per esempio la voce dedicata dalla Enciclopedia italiana alla dinamica dei reati connessi a corruzione con riferimenti qualitativi anche alla dimensione territoriale della rappresentanza, al link [http://www.treccani.it/enciclopedia/la-corruzione-tra-politica-e-mercato\\_%28L%27Italia-e-le-sue-Regioni%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/la-corruzione-tra-politica-e-mercato_%28L%27Italia-e-le-sue-Regioni%29/)

- una sintesi delle proposte di nuovi orientamenti che – dall'interno e dall'esterno – sono state espresse con un'idea di sostenibilità rispetto alle condizioni reali di realizzazione.



# Il punto di vista degli stakeholder: indicazioni emerse dalle interviste

Nel corso della ricerca sono state realizzate delle interviste con i vertici politici e tecnici del Consiglio regionale e con alcuni stakeholder per raccogliere dei punti di vista informati rispetto alle attività e ai prodotti di comunicazione del Consiglio regionale della Lombardia. Il presente capitolo raccoglie i principali elementi conoscitivi emersi nel corso dei colloqui o dai materiali resi disponibili dagli intervistati.

## Il vertice politico. L'Ufficio di Presidenza<sup>9</sup>

L'Ufficio di Presidenza – nel quadro di un colloquio generale introduttivo - ha espresso considerazioni di utilità dell'indagine concentrando l'attenzione su tre livelli di problematicità esistenti.

- Il primo livello è quello della consapevolezza del “cambio di paradigma” imposto a ogni soggetto, soprattutto di natura pubblica, interfacciato tanto a “superfici sociali” generali quanto ad ambiti settoriali specifici in cui da un lato va mantenuto un livello di tecnicità adeguato alle funzioni, dall'altro lato vanno individuate forme incidenti sulla notorietà ovvero sulla condizione di *brand awareness* da considerarsi soglia essenziale per la riconoscibilità sociale dell'istituzione stessa.
- In particolare l'UdP ritiene che vada indagato fino a che punto l'offerta di opportunità delle nuove forme di interattività in rete consentano praticabilità da parte di un'istituzione preposta a funzioni parlamentari e legislative, in un quadro permanente, strutturato e controllato rispetto ai fini generali della mission. Soprattutto per aggiornare il profilo di opportunità concrete di miglioramento della socialità e della pertinenza dell'attività comunicative e relazionale del Consiglio.
- In terzo luogo l'UdP, nell'esprimere una generale buona soddisfazione circa i livelli di professionalità dei presidi interni nei settori indicati, coglie nell'accentuazione delle funzioni di “spiegabilità” – che è emersa nel colloquio come un tema attenzionato – un ambito di sviluppo e quindi di approfondimento, nella consapevolezza che vi siano approcci distinti per quanto riguarda la specifica norma, il processo legislativo nella sua complessità, i principi di carattere generale e costituzionale attorno a cui l'istituzione “parlamentare” regionale trova molteplici occasioni di relazione con l'opinione pubblica. L'UdP ha ritenuto utile estendere la rilevazione agli organi di controllo e garanzia che operano a riporto funzionale del Consiglio regionale suggerendo di immaginare forme più approfondite e integrate di sviluppo delle funzioni informative e comunicative.

---

<sup>9</sup> L'Ufficio di Presidenza coadiuva il Presidente nell'organizzazione delle attività del Consiglio e delle Commissioni, sovrintende alla struttura organizzativa del Consiglio, delibera la proposta di bilancio ed il rendiconto consuntivo del Consiglio regionale, fornisce gli indirizzi politico-amministrativi e gli obiettivi al Segretario generale, quantifica ed attribuisce le risorse alla Segreteria generale e verifica la rispondenza della gestione e dei risultati conseguiti agli indirizzi ed obiettivi forniti. Eletto nel 2018, esso è composto da Alessandro Fermi (FI-Presidente), Carlo Borghetti (PD-Vicepresidente), Francesca Attilia Brianza (Lega-Vicepresidente), Dario Violi (M5S-Segretario), Giovanni Malanchini (Lega- Segretario).

## **Il Segretariato generale**

Due colloqui strutturati e approfonditi con il Segretario generale del CRL dott. Mauro Fasano e con il Vicesegretario generale dott. Marzio Maccarini hanno rappresentato una utile saldatura tra la posizione di auspicio nella visione prospettica dell'UdP e la posizione di responsabilità corrente degli Uffici preposti alla comunicazione.

Il Segretario generale

- ricorda la specificità della forma decisionale dell'Assemblea, attraverso un organo collegiale che può fare scelte a maggioranza ma che tende a opzioni condivise su materie di interesse istituzionale generale;
- ricorda altresì la necessità di tenere sempre a mente il territorio di competenza dell'istituzione legislativa, che confina all'immediato esterno con un più ampio e "mediatico" territorio di iniziativa rappresentato dall'organo di governo e all'immediato interno dell'esistenza per definizione "comunicativa" dei Gruppi politici operanti in autonomia di merito;
- è consapevole del carattere di "inventario di tradizione" costituito dagli argomenti finalizzati a prodotto del "Piano di Comunicazione", in cui il suo stesso Ufficio è organo di assemblaggio, di verifica preliminare di congruità, pertinenza e sostenibilità delle indicazioni nonché di ascolto e riporto a fini di progettazione esecutiva di impulsi specifici del Presidente e dell'Ufficio di Presidenza;
- concorda con l'esigenza di accompagnare questo strumento con una cornice strategica che finalizzi più ampi adeguamenti alle trasformazioni in precedenza descritte o a bisogni strutturalmente insorgenti;
- considera che la spiegazione e l'approfondimento devono costituire cifra di lavoro attivabile in questa possibile maggiore strategicità;
- avverte una tendenza di carattere nazionale delle assemblee legislative regionali italiane di creare condizioni di maggiore integrazione e funzionalità relazionale degli organi o autorità di garanzia finalizzata a scopi sociali o comunque relazionati a ambiti socio-economici definiti;
- non pone in via pregiudiziale problemi di risorse finanziarie e di organico riguardanti potenziali oggettivi limiti ad azioni di miglioramento e adeguamento dell'azione informativa e comunicativa del Consiglio.

## **Le strutture tecnico-professionali di presidio**

Accogliendo il principio dell'autovalutazione e della indicazione degli ambiti di migliorabilità delle prestazioni gli operatori interni considerano che:

- alla materia venga ormai assegnata una stabile e piuttosto rilevante attenzione istituzionale;
- la forza professionale impiegata sia sostanzialmente adeguata alle prestazioni richieste (ancorché in alcuni settori con necessità di potenziamento);
- comparativamente alle prestazioni di istituzioni paragonabili, prodotto e servizio siano da considerarsi efficaci e apprezzabili;
- sui linguaggi ci sia attenzione alla chiarezza ("non linguaggi da delibera") ma serva anche precisione;

- la catena decisionale non incida in modo negativo sulla tempestività delle realizzazioni; ma servirebbe più confronto con UdP;
- l'approccio a forme tecnologicamente avanzate di organizzazione, produzione e distribuzione del prodotto corrisponda ad un presidio adeguato ai cambiamenti intervenuti, ferma restando la necessità di formazione permanente sulla materia;
- la gestione del web (considerando tutte le componenti attivate) non produca rilevanti conflittualità di gestione ma corrisponda ad un format operativo integrato; serve tuttavia più velocità dell'infrastruttura di relazione e scrittura.

Vengono anche esplicitate argomentazioni su possibili adeguamenti e correttivi:

- in ordine alla attività di valutazione che viene poco valorizzata funzionalmente proprio per forme di periodica attivazione di revisione organizzativa; l'attività di valutazione delle politiche regionali (che vede CRL in posizione di leadership nel progetto interregionale CAPIRe) non ha adeguata fruizione tra gli eletti e neanche per la formazione interna dei funzionari.
- in ordine alla linea di realizzazione di eventi culturali che ha avuto il pregio di avvicinare cittadini e in particolare studenti all'esistenza dell'istituzione "parlamentare" della regione, ma con una progettazione che potrebbe risultare più pertinente alla missione istituzionale;
- con una migliorabilità della collaborazione connessa alle prestazioni comunicative delle strutture che svolgono funzioni di autorità indipendente a riporto del Consiglio;
- serve nuova visione sulla "formazione", non generica ma con attenzione agli ambiti specialistici;
- nuova visione operativa anche nei rapporti con i territori: ascolto e restituzione (anche con mediazione ANCI Lombardia).

## **Gli Organi di Garanzia nelle materie disciplinate dalla legge**

"Garanti" sono organi indipendenti a riporto funzionale del Consiglio Regionale della Lombardia per assicurare una attività al servizio di ambiti sociali per la quale è richiesta competenza specifica sottratta a interessi di parte<sup>10</sup>.

I responsabili di questi organismi che è stato possibile ascoltare nei tempi programmati per la rilevazione hanno segnalato un giudizio di "abbastanza adeguato" circa l'operato complessivamente in svolgimento da parte del Consiglio regionale della Lombardia nel campo dell'informazione e della comunicazione e in pari tempo hanno espresso un giudizio di "carenza di pianificazione strategica" circa le funzioni comunicative esterne che questi organismi svolgono con propria competenza di merito, ma con necessaria cooperazione operativa con le strutture del Consiglio stesso. Non è segnalata una particolare insufficienza di risorse, né una assenza di attenzione istituzionale ai compiti assegnati. Quanto piuttosto la necessità di una aggiornata lettura di funzioni di raccordo sociale in cui le attività comunicative sono decisive sia nel tratto di ascolto e accoglienza di istanze, sia nel tratto di sviluppo preventivo e di accompagnamento delle funzioni esercitate.

---

<sup>10</sup> Si tratta di: Corecom – Comitato regionale per le Comunicazioni, Istituito con legge regionale 28.10.2003 n. 20; Difensore Regionale (inteso come Difensore Civico generale, comprensivo anche del ruolo di Difensore del Contribuente e di Difensore dei Detenuti), istituito con legge regionale 6.12.2010 n. 18; Garante per l'Infanzia e l'Adolescenza, Istituito con legge regionale 30.3.2009 n. 6; Garante per le Vittime di reato, istituito con legge regionale 6.12.2018 n. 22. A questi si affianca anche il Consiglio per le pari opportunità della Lombardia (CPO).

Il Difensore regionale ha segnalato che è bastata la programmazione di un documentato passaggio televisivo sulle funzioni esercitate su una antenna regionale con buona audience per portare al raddoppio delle pratiche trattate nel corso dell'anno. Argomento che va letto sia nel senso del rilievo della comunicazione, sia nel senso delle conseguenze organizzative della comunicazione. Problema dunque componibile solo nel quadro di una riconfigurazione complessiva e strategica di questo ambito delle attività che si riferiscono al Consiglio regionale. La presidente del Corecom ha messo in evidenza la necessità di promuovere e produrre materiale informativo adeguato alla specificità delle funzioni in rapporto a destinatari non solo genericamente "sociali" (importanti per le attività di conciliazione) ma anche per molte altre funzioni destinate a interazioni con segmenti tecnicamente competenti<sup>11</sup>.

## I principali stakeholder

Questa parte della rilevazione ha raccolto l'opinione di soggetti associativi o collettivi ampiamente relazionati con le attività del Consiglio regionale così da portare un punto di vista esterno sui processi e delle funzioni, per specifiche attenzioni a quelli istituzionali e professionali. Gli stakeholder contattati sono:

- ANCI Lombardia;
- Confindustria Lombardia;
- Ordine dei giornalisti della Lombardia.

## In merito alle funzioni svolte dal Consiglio Regionale

In estrema sintesi le opinioni raccolte segnalano un riscontro sia sulla considerazione per l'autorevolezza delle fonti in campo, della loro scarsa "influenza" nella agenda mediatica del territorio, ovvero della percezione di prestazioni davvero incidenti sull'approfondimento dei temi connessi al processo legislativo regionale ovvero a rilevanti questioni sulla qualità della democrazia dei territori. L'apparente contraddizione non costituisce sorpresa – per le ragioni in precedenza indicate – e rinvia a un processo di migliorabilità rispetto al quale gli interlocutori non si sono sottratti.

Tutti gli osservatori concordano sui caratteri chiaramente distintivi della comunicazione del Consiglio rispetto a quella della Giunta, ma anche di fonti che tendono a mantenersi nel quadro dell'agenda mediatica quotidiana (i Gruppi politici).

- La distinguibilità diventa così un tema di caratterizzazione che deve investire in via ordinaria le funzioni relazionali in senso lato.
- L'approfondimento delle materie di interesse prese in esame, comporta ugualmente una prestazione di ascolto permanente, che non viene negata in un quadro di attenzioni giudicato "corretto", ma proposto ad un livello più mirato alle strategie comunicative.
- La migliorabilità del trattamento costante web, per facilitare l'autonomo (ma anche veloce e ampio) accesso di operatori molto abituati alla frequentazione virtuale, è suggerita in modo evidente.

---

<sup>11</sup> E' segnalato al riguardo l'avvio di una collana di quaderni di ricerca e approfondimento su materie di competenza varato da Corecom Lombardia di recente con la realizzazione di "L'informazione locale in Lombardia. Quali iniziative per uscire dalla crisi", che raccoglie contributi per la sostenibilità economica dei media sul territorio.

## **In merito ad attese connesse alle proprie funzioni**

Le imprese chiedono di privilegiare l'anticipazione di accadimenti politico-normativi suscettibili di costituire materia di valutazione sia in ambito associativo che nelle singole aziende, quindi in una dinamica di adeguata predisposizione rispetto al presente.

I giornalisti stanno inevitabilmente sulla forza della notiziabilità, quindi in una dinamica regolata sostanzialmente dal "presente".

La rete dei comuni vede un interesse all'accompagnamento di interventi normativi e regolamentativi che possono influenzare "processi", quindi una dinamica di accompagnamento all'attuazione delle prospettive.

In questa comprensibile distinzione di fruibilità dei rapporti istituzionali, si colloca il tema della sensibilità relazionale del Consiglio (anche con le mediazioni necessarie con gli eletti) orientata in modo organizzato verso molteplici realtà.

E si profilano anche specifici riferimenti. Per esempio:

- gli organi di giornalisti e di operatori di impresa segnalano prestazioni più accurate di "racconto del prodotto" (che apre ad una aggiornata discussione su un perimetro tematico forse non restringibile alla sola normazione).
- l'associazione dei comuni chiede una più accurata delivery delle prestazioni ai singoli comuni, in condizioni di comprensibilità e leggibilità.
- Lo sguardo di paragone che viene più volte raccomandato è verso "parlamenti" (con riferimenti a contesti europei) che – si riporta l'osservazione – "molto spesso senza retorica e senza autoreferenzialità consente a chi segue (anche le dirette) di capire molto meglio situazioni, fatti e contesti".

## **Quadro dei riscontri**

Agli intervistati è stato chiesto di esprimere dei giudizi in forma di scala numerica rispetto alle principali tipologie dell'area di funzioni qui indagata. In particolare, è stato richiesto di esprimere la valutazione sui seguenti item:

1. Iter legislativo
2. Comunicazione di rappresentanza su competenze e funzioni
3. Dinamica del dibattito politico-legislativo
4. Visibilità di iniziative e attività dei Gruppi
5. Equilibrio dei poteri istituzionali (Legislativo/Esecutivo)
6. Rapporti tra maggioranza e minoranze
7. Diritti/doveri dei cittadini elettori (voto / democrazia partecipativa /trasparenza /accesso, eccetera.)
8. Sistema conoscitivo e statistico connesso al processo legislativo

9. Visibilità dei processi di valutazione circa l'impatto sociale ed economico dei provvedimenti.

Sulla base dei seguenti criteri misurabilità, multimedialità, interesse mediatico, spiegabilità, novità, efficacia, equilibrio, tempestività, esaustività, chiarezza su una scala da 1 a 10 (in allegato vengono riportati i grafici). Si tratta di indicazioni di orientamento che denotano nel complesso una certa stabilità di giudizio rispetto ai temi indicati.

Inoltre, è stato chiesto di esprimere il grado di percezione della domanda interna e della domanda esterna rispetto ai contenuti che compongono l'offerta comunicativa (Figure 1 e 2)<sup>12</sup>. Per quanto riguarda i contenuti della domanda interna, le segnalazioni hanno riguardato nell'ordine: la dinamica del dibattito politico legislativo, l'iter legislativo e l'attività dei gruppi consiliari. Per quanto riguarda i contenuti della domanda esterna, le segnalazioni interessano soprattutto le comunicazioni su competenze e funzioni e l'iter legislativo.

Figura 1 – I contenuti prevalenti della domanda interna

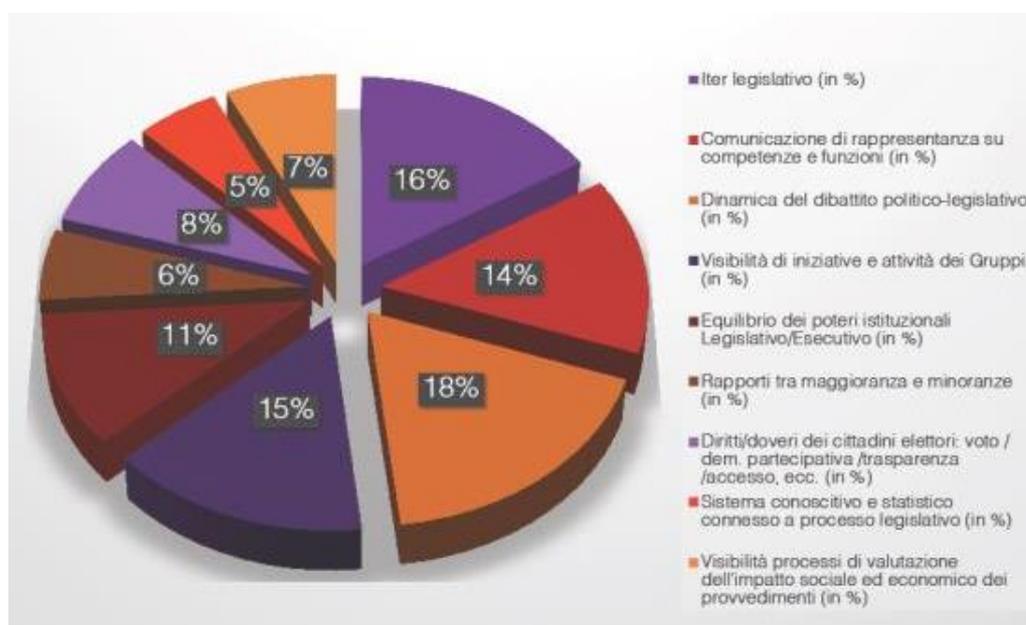
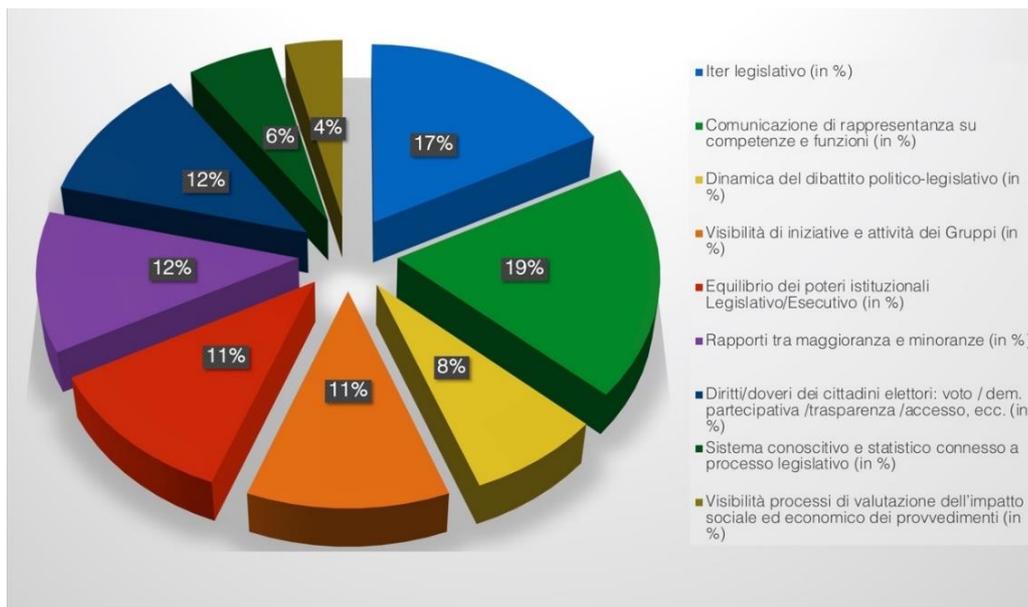


Figura 2- I contenuti prevalenti della domanda esterna

<sup>12</sup> Le percentuali indicano le risposte raccolte da ogni item prodotto rispetto al totale delle risposte.



Nel complesso dalle interviste con i referenti interni ed esterni si segnalano alcuni punti di forza e di debolezza della comunicazione istituzionale del Consiglio regionale. Tra i punti di forza nell'area dell'informazione viene evidenziata la competenza tecnico-linguistica del Consiglio regionale (in particolare in ambito di certezza del diritto, estrema attenzione alla scrittura della legge), la produzione dei contenuti e la disponibilità degli operatori interni; mentre tra i punti di debolezza viene rimarcato il problema della scarsità di risorse umane e della loro qualificazione. Nell'area della comunicazione, tra i punti di forza viene segnalato l'alto livello di professionalità della struttura, la capacità di governare la richiesta interna spesso disorganica, l'introduzione di strumenti utili quali la Commissione comunicazione e Editoria istituita nel corso del 2019 nonché la versatilità dei materiali prodotti (foto, video, testi, etc.). Tra le maggiori criticità gli intervistati segnalano la necessità di formazione in relazione alla continua evoluzione dei mezzi di comunicazione, la mancanza di procedura che governi il flusso di richiesta interna, la mancanza di figure professionali specifiche legate all'utilizzo dei nuovi strumenti di comunicazione, la debolezza del prodotto comunicativo che fa raramente notizia, la dispersività rispetto alla spiegazione della funzione legislativa. Anche nell'area comunicazione si segnala tra i punti di forza la capacità di fare eventi che però si accompagna alla perdita di specificità in tali iniziative del ruolo e della mission del Consiglio regionale.



# Rilevazione riguardante altri modelli organizzativi comparabili

## La Conferenza nazionale dei presidenti delle assemblee legislative<sup>13</sup>

### La debolezza strutturale

La comunicazione per i consigli regionali ha sempre rappresentato in certo senso un “vulnus”: la comunicazione delle leggi rappresenta un elemento di nicchia, che ha spesso difficoltà a trovare un’eco, perché la dinamica mediatica tende a premiare la polarizzazione propria della comunicazione politica, che quindi assorbe quasi completamente l’attenzione. Altra difficoltà strutturale è costituita dal dato che difficilmente una norma può essere riassunta o diventare uno slogan, salvo rarissimi casi. Vero è che spesso le norme regionali attivano corsi di conflittualità politica. Questi elementi concorrono a generare una strada disarticolata rispetto a una comunicazione istituzionale intelligente (efficace ed efficiente).

### Il percorso dal 2000 ad oggi

Dal 2000 si è fortemente investito sulla figura del comunicatore pubblico, grazie alla legge 150/2000, ma dopo una fase di innamoramento per l’implementazione di questa figura, è gradualmente caduta nel dimenticatoio. Recentemente con il nuovo contratto delle funzioni locali (maggio 2018), il sindacato dei pubblici dipendenti ha determinato che tutte le figure debbano rientrare nel contratto relativo al comparto Regioni ed enti locali. Questa novità rappresenta per la comunicazione un elemento di armonizzazione omologante e non differenziale: se nel 2000 si è tentata una differenziazione, dal 2018 tutto viene di nuovo riportato nel comparto PA. Questa modifica ha dei ritorni anche simbolici: rappresenta una retromarcia, come se si fosse detto “ci siamo sbagliati”, come se tutto quello che servisse fosse solo un buon ufficio stampa.

### Trasparenza: motore immobile

Ma è il principio di trasparenza, e la sua implementazione, che continua a giocare invece un ruolo propositivo dal 2009 in poi per tutte le PA. L’amministrazione pubblica oggi è una casa di vetro. Questo è il punto nevralgico. Se fino al 2000 la PA era fortemente chiusa, con la comunicazione che doveva trovare le modalità per rivolgersi al cittadino, oggi le regioni sono invece case di vetro: tutto ciò che viene discusso e approvato (le leggi), i suoi costi e ciò che avviene e viene prodotto all’interno, è online. A disposizione del cittadino e degli stakeholder che lavorano con le regioni: associazioni di categoria, imprese, no profit. Di fatto questo obbliga a raffinare il percorso di comunicazione. Se infatti tutto ciò che viene prodotto deve essere reso pubblico, l’accesso agli atti è diretto, e tutto è reperibile online, si pone un tema di qualità e coerenza dei contenuti.

### Cantieri di miglioramento

---

<sup>13</sup> Riportiamo qui quanto emerso dal colloquio con Paolo Pietrangelo, direttore della Conferenza dei Presidenti delle Assemblee Legislative delle Regioni e delle Provincie Autonome.

Per offrire una comunicazione istituzionale di qualità e di servizio si può intervenire con un lavoro di sintesi, nella generazione di percorsi di comunicazione che portano a diffondere valore aggiunto per chi lo riceve, fornendo interpretazioni, evidenza degli impatti delle norme approvate o in discussione. Alle tradizionali attività di seminari, convegnistica, produzione di note cartacee (che oggi non rappresentano innovazione), molte assemblee si sono munite di percorsi per rafforzare la comunicazione digitale.

È in quest'ambito che oggi è possibile realizzare prodotti innovativi: segmentare e targettizzare i citizen-customers, gli stakeholder, generare prodotti di comunicazione dedicati, su specifiche esigenze e più sofisticati: ad esempio pagine social con protagonisti presidenti o consiglieri, o direttamente i risultati stessi dei provvedimenti approvati: con un linguaggio vicino al cittadino, un'attenzione alla semplificazione, la multimedialità (soprattutto video, audio e infografiche) come mezzo preferenziale per generare pillole di comunicazione.

#### Human capital e life-long learning

Un elemento da non sottovalutare è la rapida obsolescenza delle competenze in campo di comunicazione digitale: occorre avere staff professionali robusti, per poter aggiornare costantemente i prodotti di comunicazione, e essere in grado di mantenere un elevato livello di qualità dei contenuti. Vanno evitati contenuti scadenti, banali: la pubblicazione dei comunicati stampa in tutte le salse, genera ormai cortocircuiti negativi. Ma per poter dedicare attenzione, e generare un buon lavoro, non è possibile avere poche risorse: occorre essere ben strutturati, gestire un ampio monitoraggio dei temi costruiti e essere pronti a farli uscire al momento opportuno.

Meglio puntare sull'internalizzazione delle competenze (know how) che dipendere da figure, o agenzie esterne.

#### Rovesciato il rapporto fonte-destinatario

La comunicazione 2.0 ha di fatto rovesciato il rapporto fonte-destinatario. Eppure gestire le informazioni di ritorno costituisce ancora molto spesso una fragilità. Ci si accontenta di una comunicazione relegata ai leader, che implementa la rappresentazione dell'attività personale, e il resto finisce in secondo piano. Questa dinamica specchia il fatto che la funzione comunicazione riporti attualmente in primis all'UDP, e solo secondariamente all'amministrazione. I giornalisti, che godono ancora di notevole peso, in questo hanno più di qualche responsabilità. Va comunque sottolineato che per adempiere al monitoraggio sulla trasparenza e ai piani anticorruzione, sia in atto uno sforzo a livello di comunicazione interna, per connettere la misurazione delle performance alla capacità di interlocuzione tra gli uffici.

#### Best practice nazionali

Un esempio positivo nel settore è costituito dal Piemonte: sempre molto sensibile ai temi dell'innovazione digitale e alla comunicazione, si è contraddistinto per un elemento essenziale: ha avuto continuità nell'investimento. Spesso in Italia si va per mode; invece dal 2000 il Piemonte investe costantemente sull'asset comunicazione (istituzionale digitale innovativa) e i risultati si vedono.

#### Pratiche internazionali

Anche sul lato internazionale ed europeo stanno nascendo sperimentazioni interessanti. Su iniziativa del Comitato delle Regioni (UE), è degno di nota un progetto dell'ultimo biennio, teso alla comunicazione dell'Europa in modo decentralizzato, su scala regionale. Diversi Consigli regionali hanno risposto positivamente organizzando focus tematici in diverse regioni, sempre con il supporto da Bruxelles.

## **Il Parlamento Europeo<sup>14</sup>**

La Comunicazione del Parlamento Europeo, dato il suo status unico (internazionale, sovra-statale) gode di un mandato particolarmente ampio.

La strategia è sintetizzabile nel concetto di "citizen oriented": tutti gli sforzi vanno nella direzione della maggiore generazione possibile di engagement lato cittadino.

L'azione è articolata: ampio sforzo è dedicato alla ricerca della maggiore eco mediatica possibile, unita a una grande attenzione ai social media, e agli eventi.

Grande attenzione è inoltre dedicata al mantenimento di canali con i partner e gli stakeholder presenti a Bruxelles e nei territori degli stati membri.

Inoltre si sta sviluppando una strategia ad hoc per coinvolgere e valorizzare influencer e vip che si aggiungano alla rete di ambassador (attualmente 750) e veicolino informazione e messaggi tesi a generare consenso attorno al Parlamento europeo.

### Comunicazione policentrica

Fino a qualche anno fa la comunicazione era molto centralizzata su Bruxelles. Attualmente la DG COM si è resa conto che gli uffici sul territorio, proprio per la loro vicinanza alle diverse realtà nazionali, riescono a gestire meglio le campagne e la comunicazione di quanto non si riuscisse a fare da Bruxelles in maniera centralizzata.

Di conseguenza anche il budget è stato decentralizzato, e messo in mano agli uffici sul territorio. Alla politica di esternalizzazione di qualche anno fa, che implicava il rivolgersi ad agenzie esterne, è stata preferita una politica di internalizzazione: selezione e assunzione di risorse adeguatamente skillate, e internalizzazione del know how, con conseguente rafforzamento della funzione.

### Campagna 2019

La campagna per le elezioni Europee ha coagulato nel 2019 lo sforzo comunicativo del PE, rappresentando elementi di novità rispetto al passato: una particolare attenzione è stata posta verso una comunicazione meno top-down, e formale e istituzionale, e più citizen oriented, tramite call to action orientate al maggior coinvolgimento possibile dei cittadini-elettori.

In supporto alla comunicazione legata alle elezioni 2019, è stata attivata una importante campagna paid sui social media per rafforzarne l'efficacia.

### Messaggi chiave

---

<sup>14</sup> Riportiamo qui quanto emerso dal colloquio con Raffaella De Marte, Head of Unit della DG Com del PE

Il messaggio centrale della comunicazione del PE consiste nel rimarcare la differenza tra parlamento e esecutivo: ragion d'essere (la value proposition) del PE è quella di

- spiegare e accompagnare il processo democratico;
- spiegare come la democrazia non sia una disfunzione ma la base della legittimità democratica;
- da qui all'engagement il passo è breve: la difesa della democrazia è promozione del dibattito e della partecipazione, vicinanza ai cittadini, ascolto attivo.

#### KPI (Key Performance Indicators)

Grande lavoro è stato dedicato alla semplificazione dei KPI, e attualmente esiste un parametro valido per tutta la DG: le hours of attention, ore d'attenzione generate.

Ogni azione, dal numero di brief organizzati, numero di giornalisti invitati, alla durata di un evento, viene moltiplicato per uno specifico coefficiente (ponderato secondo specifici criteri). In questo modo vengono calcolate le ore di attenzione generate attorno al brand e all'attività.

#### Risorse Umane

Nell'area comunicazione lavorano 450 risorse divise in 25 uffici (che lavorano in 24 lingue).

La DG COM ha al suo interno diverse funzioni:

- ufficio info e media
- direzione delle campagne e premi: che cura anche gli incontri con 10mila giovani all'anno
- visite, Museo della storia europea, Parlamentarium.

La media, un grande peso lo giocano le risorse tecniche: installazione di microfoni e riprese video, realizzazione di video messaggi, clip per lo streaming (via web) o per il broadcasting sostanzialmente istantaneo.

La logica è pienamente digital first e everything live, data driven.

#### Contenuti

Va considerato il "dualismo" tra media e social media: due binari paralleli, ma con leve di notiziabilità e dinamiche gestionali molto diverse.

Nel 2019 grande attenzione hanno generato, soprattutto lato copertura dei media tradizionali, il futuro dell'EU e la Brexit.

Eurobarometro d'altro canto fornisce costantemente le priorità per i cittadini, attualmente individuabili in:

- clima e ambiente
- jobs employment
- crescita economica sostenibile
- emigrazione

#### Spiegazione delle norme

A questo tema, punto centrale dell'attività del Parlamento UE, è dedicata grande attenzione.

Le norme sono però girate in chiave delle misure concrete che generano per i cittadini e gli stakeholders, al loro impatto quotidiano. In questo modo i contenuti sono più vicini alla prospettiva di chi li riceve e hanno un maggiore valore percepito.

Ampio spazio è dedicato alla narrativa sulla democrazia, in linea con il momento politico (Europa “a rischio”, tra i blocchi USA e Cina).

## **Le Assemblee regionali dell’associazione Quattro motori dell’Europa**

Questa sezione del rapporto è dedicata all’analisi comparativa dei siti web delle assemblee legislative dei Quattro motori dell’Europa, l’associazione cui aderiscono oltre alla Lombardia, la Catalogna, la regione Alvernia-Rodano Alpi e il Baden Württemberg. Per ragioni collegate alla difficoltà di ottenere delle interviste con i referenti della comunicazione degli organi assembleari si è optato per un confronto delle homepage, nell’ipotesi che le stesse siano la sintesi di una serie di scelte strategiche che riguardano l’organizzazione dell’assemblea, cosa racconta di sé, cosa rivela della sua visione del mondo, e del proprio ruolo per la società e i cittadini, che tipi di relazione permette, le informazioni messe in primo piano e quelle nascoste o omesse.

Il lavoro di analisi è stato diviso in due parti:

- un’analisi specifica per ognuno dei 4 siti, con individuazione della struttura delle distinte sezioni presenti;
- una valutazione in base al valore del servizio offerto e alla centralità dell’utente-cittadino.

La scelta delle regioni dei Quattro motori per l’Europa ha diversi fondamenti:

- I 4 motori sono un set sufficientemente omogeneo e diversificato per giustificare un’analisi consistente;
- sono regioni che rappresentano territori caratterizzati da rilevanza economica, densità del tessuto industriale, articolazione sociale, e popolosità;
- sono regioni appartenenti a stati importanti per la zona EU;
- sono regioni che sicuramente cooperano, entro certi limiti e competono in un’ottica allargata.

## **Principali risultati**

Nei 4 siti web delle assemblee sono stati trovati alcuni elementi comuni ed alcuni elementi distintivi. Un’ampia sezione dei 4 siti è dedicata all’attività d’aula e delle commissioni, in chiave multimediale, con un’offerta articolata di testi, documenti ufficiali, video in pillole e video integrali che di fatto aprono l’organizzazione all’esterno. Le normative legate alla trasparenza in questo senso livellano in positivo lo standard.

Queste sezioni, utilissime per gli operatori media e gli operatori professionali interessati all’aggiornamento costante sull’iter legislativo in aula e nelle commissioni, risultano però “fredde” per un’audience allargata, quella dei “semplici” cittadini.

Il coinvolgimento di un segmento ulteriore rispetto a quello degli operatori è essenziale per allargare l’audience complessiva.

In ottica di allargamento dell’audience di riferimento, a distinguere i siti delle 4 organizzazioni sono specifiche sezioni dei siti di cui sono evidenziati lati positivi e lati negativi.

Un altro parametro di valutazione adottato è relativo all'usabilità: è molto importante la chiarezza della funzione specifica di una sezione o modulo di un sito. La chiarezza della funzione, unita alla sua rilevanza in pagina, in termini di posizione e dimensione, genera un coefficiente di orientamento all'utente, anche detto usabilità.

I siti in sintesi: modi diversi di raccontarsi, modi diversi di percepirsi

I siti web, pur condividendo alcuni contenuti (relativi all'attività d'aula e delle commissioni), si differenziano per alcune sezioni specifiche.

Nell'analisi disponibile in allegato sono evidenziate le sezioni della struttura dei singoli siti web, che sono state nominate evidenziando la caratteristica principale o la funzione. A ciascuna è stata attribuita una valutazione positiva (bollino verde) o negativa (bollino rosso) su usabilità e contenuto.

Di seguito viene presentata una sintetica scheda per ogni sito istituzionale

#### **Regione Lombardia**

Sito molto centrato sull'organizzazione. Quindi con tendenza autoreferenziale.

Slideshow: genera un po' di dinamicità ma impone tempo di attesa per lo scorrimento delle news, il cui criterio di selezione non è comunicato all'utente. Inoltre, la grafica delle immagini dei contenuti non è coordinata e genera un effetto "cheap".

Mix: comprimere in poco spazio molte informazioni o servizi non è mai una buona scelta, genera timore nell'utente e allontana dall'utilizzo.

Attività d'aula: i bottoni impongono clic, una navigazione verticale. Ogni clic abbatte il traffico e le conversioni.

Link utili: molte funzioni utili e interessanti come URP, ricerche e visite sono relegate e compresse in pochissimo spazio, nel footer, una zona gerarchicamente non importante della HP. Ciò passa un messaggio di non importanza della funzione e del servizio relativo.

Link social: sono in un'area nascosta, comunicano non importanza dei canali.

Peso dei contenuti:

consiglio e aula: 80%

mondo consiglio: 15%

cittadino: 5%

territorio non pervenuto.

User oriented: 5

#### **Baden Wurttemberg**

Unisce un racconto dell'organizzazione ampio e facilmente identificabile per sezioni a un'attenzione all'utente.

È disponibile una versione multilingua (EN, FR, IT, ES) di una presentazione ad hoc per visitatori stranieri, non una traduzione del sito.

I link social sono dinamici e seguono lo scroll della pagina, sottolineandone l'importanza.

È presente una sezione con l'evidenza di tutte le circoscrizioni elettorali (navigabile per Cap), una sezione con l'evidenza della composizione della plenaria del consiglio, e una sezione con un quiz sul consiglio dedicata a under 21, con premio un altoparlante Bluetooth e una visita al consiglio.

È presente un form di contatto con il quale poter inviare domande o richiesta di informazioni.

Peso contenuti:

consiglio e aula: 60%

mondo consiglio: 20%

cittadino: 10%

territorio: 10%

User oriented: 7

### **Auvergne-Rhône-Alpes**

Non avere funzione legislativa gioca un ruolo evidente nei pesi dei contenuti del sito.

Spicca un menu mobile con focus personalizzabile dall'utente, con possibilità di selezione di misure di sostegno e incentivi, motore di ricerca di posti di lavoro nella regione, e la mia regione in diretta.

La sezione degli incentivi e sostegni regionali è ripresa in una pagina dedicata, navigabile per tema. C'è una sezione dedicata all'agenda degli eventi nel territorio regionale: genera la sensazione di vedere il territorio protagonista.

Peso contenuti:

consiglio e aula: 35%

mondo consiglio: 20%

cittadino: 25%

territorio: 20%

User oriented: 7

### **Catalunya**

Molto centrato sull'aula e il consiglio, con qualche meritevole attenzione al cittadino.

È presente in evidenza l'agenda del giorno e una sezione chiara per le ultime notizie e le dirette.

Ha una ampia sezione dedicata alla partecipazione, nelle varie forme, dei cittadini.

Ha una sezione ben evidente dedicata alle visite.

Ha tre sezioni con molti contenuti e servizi concentrati, che rischiano di generare confusione..

Peso contenuti:

consiglio e aula: 70%

mondo consiglio: 20%

cittadino: 10%

territorio: n.p.%

User oriented: 6

Il sito del Consiglio di Regione Lombardia potrebbe prendere spunti positivi da questa comparazione, riponderando i pesi dei contenuti attuali e offrendo maggiore spazio a servizi utili e di valore per il cittadino come, per esempio:

- un'esperienza personalizzata a livello di contenuti;
- visibilità del territorio;

- visibilità dei canali social;
- spazio dedicato alla partecipazione;
- cronaca delle visite.

# Il quadro normativo concernente la comunicazione istituzionale

## L'evoluzione delle funzioni delle assemblee legislative dopo la riforma del Titolo V della Costituzione

La forma di governo neoparlamentare adottata dalle Regioni dopo la riforma del Titolo V della Costituzione, caratterizzata dall'elezione diretta del Presidente di Regione (art. 122, 5° comma Cost.) e dall'assenza di un rapporto fiduciario tra Consiglio e Giunta (art. 126, 3° comma Cost.), ha ridefinito i rapporti tra i due organi regionali. Sebbene nell'attuale assetto istituzionale la definizione dell'indirizzo politico compete sostanzialmente all'Esecutivo che, nella persona del Presidente della Regione, elabora il programma di governo definendone e specificandone il contenuto attraverso l'esercizio, nei limiti previsti dalle fonti primarie, della funzione programmatica e del potere regolamentare, gli statuti regionali attribuiscono al Consiglio regionale il potere di concorrere alla sua definizione, approvandolo (cfr. art. 28, co. 2, Statuto Emilia Romagna; art. 14, co. 3, lett. f), Statuto Lombardia; art. 32, co. 2, Statuto Toscana) o attraverso l'adozione di risoluzioni, ordini del giorno e mozioni che hanno lo scopo di impegnare politicamente la Giunta. Il riferimento è all'art. 43, co. 2, lett. a) dello Statuto dell'Umbria che assegna all'Assemblea il compito di approvare "una mozione contenente l'indicazione degli indirizzi e degli obiettivi ritenuti prioritari nell'ambito del programma di governo illustrato dal Presidente eletto" e all'art. 33, co. 3, lett. a) dello Statuto del Veneto secondo cui il Consiglio "discute il programma di governo presentato dal Presidente della Giunta, indicando in particolare gli indirizzi e i progetti ritenuti prioritari". Più sfumato il ruolo dell'assemblea regionali nelle regioni in cui lo statuto si limita ad attribuire al Presidente della Giunta il compito di portare il programma di governo, entro tempi certi e ravvicinati (art. 42, co. 1, Statuto Lazio; art. 39 Statuto Liguria; art. 7, Statuto Marche; art. 35 co. 2, Statuto Molise; art. 41, co. 4, Statuto Puglia, art. 8, comma 2, lett. a) Regolamento interno del Consiglio della Valle d'Aosta) a conoscenza del Consiglio che ne discute (cfr. art. 46, co. 2, Statuto Campania, art. 50, co. 4, Statuto Piemonte), lo esamina (cfr. art. 5, Regolamento interno del Consiglio della Provincia Autonoma di Trento) o ne prende atto (cfr. art. 47 Statuto Abruzzo).

È stata peraltro la stessa Corte Costituzionale nella pronuncia n. 12 del 20 gennaio 2006 a sottolineare che "Il Presidente eletto a suffragio universale e diretto ha già presentato il suo programma agli elettori e ne ha ricevuto il consenso. La presentazione di un programma al Consiglio può avere solo il significato di precisare e integrare l'indirizzo politico originariamente elaborato e ritenuto dalla maggioranza degli elettori convergente con il proprio. Tali precisazioni e integrazioni saranno apprezzate di volta in volta dal Consiglio, che, nell'ipotesi di divergenza estrema, potrà adottare la decisione di provocare una nuova consultazione elettorale". Ne consegue "che non esiste tra Presidente della Giunta e Consiglio regionale una relazione fiduciaria assimilabile a quella tipica delle forme di governo parlamentari, ma un rapporto di consonanza politica, istituito direttamente dagli elettori, la cui cessazione può essere ufficialmente dichiarata sia dal Presidente che dal Consiglio con atti tipici e tassativamente indicati dalla Costituzione".

Al di là quindi di alcune generiche previsioni statutarie o regolamentari che paiono assegnare all'assemblea regionale un ruolo di primo piano nella definizione dell'indirizzo politico regionale (ad.

es. art. 27, co. 1, Statuto Emilia Romagna; art. 16, co. 1, Statuto Molise; art. 43, co. 1, Statuto Umbria) è la stessa forma di governo neo-parlamentare a marginalizzare la posizione del Consiglio a vantaggio del Presidente eletto direttamente dal corpo elettorale.

Coerentemente con la forma di governo adottata da tutte le Regioni alla Giunta compete l'attuazione dell'indirizzo politico e al Consiglio il controllo sull'attuazione delle politiche regionali e sull'attività della Giunta.

Potere, quest'ultimo, che gli Statuti regionali affidano all'organo assembleare, alle commissioni consiliari ed ovviamente ai singoli consiglieri i quali l'esercitano attivando i tradizionali strumenti di ispezione politica (interrogazioni, anche nelle forme del question time, petizioni, interpellanze e mozioni), ovvero ricorrendo ad indagini conoscitive, consultazioni e audizioni, e, in termini più generali, attraverso l'accesso ai documenti e agli atti preparatori dei provvedimenti di competenza dell'esecutivo.

Se è attraverso la funzione di controllo politico sulla Giunta che l'Assemblea regionale può rimettersi al cento delle politiche pubbliche è proprio attraverso la comunicazione istituzionale e la corretta informazione circa le attività svolte nell'esercizio di tale funzione che quest'ultima potrà contribuire al recupero della funzione di rappresentanza.

## **La comunicazione istituzionale. Il quadro normativo di riferimento**

Una delle possibili definizioni che si possono dare di comunicazione istituzionale considera "tutte le attività che hanno per oggetto la circolazione delle informazioni e dei dati giuridicamente rilevanti, per le singole istituzioni, sia nel loro rapporto reciproco (comunicazione c.d. interistituzionale) che nel rapporto con i cittadini (comunicazione c.d. extraistituzionale)", con finalità di certezza pubblica ma anche educativa, oppure di stimolo e di impulso per promuovere ed orientare i comportamenti dei cittadini individuali o collettivi; di servizio oppure di immagine e di promozione.

A seconda dell'oggetto e degli obiettivi specifici la dottrina distingue tra:

- a) comunicazione giuridico-formale o di certezza, che serve per regolare i rapporti tra i soggetti dell'ordinamento ovvero per applicare norme, fornire certezze e ottenere la conoscibilità giuridica di un atto o di un'attività (es. le certificazioni, le verbalizzazioni, le notificazioni, l'affissione ad albi ecc.);
- b) comunicazione divulgativa, attraverso la quale le amministrazioni cercano di migliorare l'applicabilità e l'efficacia delle proprie decisioni con un'adeguata spiegazione del contenuto e degli effetti;
- c) comunicazione di servizio, al fine di agevolare la conoscenza all'esterno della composizione, del funzionamento e delle attività delle strutture pubbliche;
- d) comunicazione di marketing, attraverso la quale l'amministrazione cura la propria immagine per ottenere consenso e/o approvazione (sconfinando spesso nella comunicazione politica)
- e) comunicazione di innovazione, che assorbe le attività di ascolto di cittadini e dipendenti svolte dagli uffici per le relazioni con il pubblico al fine di migliorare le prestazioni di servizio;
- f) comunicazione di cittadinanza o amministrativa, che attraverso la circolazione di informazioni mira a coinvolgere il cittadino in modo attivo nella realizzazione di obiettivi di interesse generale (es. sui temi ambientali, istruzione, sanità, ordine pubblico, occupazione ecc.) ai fini della realizzazione di un modello di amministrazione condivisa ossia di un'amministrazione che amministra convincendo. Pensiamo alle campagne informative sulla raccolta differenziata o sulla prevenzione sanitaria; in

entrambi i casi la comunicazione istituzionale cerca di incidere sui comportamenti dei cittadini convincendoli che un particolare problema di interesse generale (es. tutela dell'ambiente, salute pubblica) può essere affrontato o risolto co-amministrando ossia collaborando con l'amministrazione aderendo, ad esempio, alla raccolta differenziata porta a porta oppure agli screening sanitari gratuiti. Nella comunicazione di cittadinanza o amministrativa, è particolarmente evidente la distinzione fra la funzione di comunicazione e di informazione che secondo la dottrina andrebbe fondata sulla differente natura della prima quale "attività unilaterale" e della seconda quale "attività bilaterale di scambio tra informazione fornita e informazione ricevuta".

In primo luogo, mentre nell'attività di informazione prevale la relazione tra un soggetto (fonte o destinatario) dell'informazione) e la realtà, in quella di comunicazione prevale la relazione tra due o più soggetti, in quanto mentre la finalità principale di chi comunica è fare in modo che le informazioni contenute nella comunicazione producano un certo tipo di azioni, grazie alla modifica da esse indotta nella visione che ha del mondo il loro destinatario, scopo unico dell'attività di informazione è quello di fornire informazioni. In altri termini, obiettivo dell'informazione non è influire sull'attività dei destinatari del flusso informativo, sebbene sia innegabile che per lo meno in via indiretta le informazioni possano incidere sui comportamenti dei soggetti che le ricevono, ma soltanto agevolare tali soggetti, permettendo loro di decifrare meglio la realtà circostante. Senza dimenticare infine che mentre nell'attività di informazione a fronte di un soggetto attivo (fonte dell'informazione) vi sono uno o più soggetti passivi (destinatari della stessa), in quella di comunicazione sia chi comunica che chi riceve le informazioni è soggetto attivo, posto che la comunicazione ha effetto solo se il destinatario, approvandone il contenuto, muta di conseguenza il suo comportamento.

Tale distinzione è invero piuttosto sfumata nella legge n. 7 giugno 2000, n. 150 recante "Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni" che inquadra comunicazione ed informazione come varianti, distinguibili solo sul piano organizzativo, di uno stesso fenomeno, differenziando i due istituti sulla base dei soggetti passivi e attivi che comunicano e informano.

Alla stregua del primo dei due criteri, l'attività di informazione è quella che si rivolge ai mezzi di comunicazione di massa, mentre l'attività di comunicazione da un lato si rivolge ai cittadini (c.d. comunicazione esterna) e dall'altro ai dipendenti (c.d. comunicazione interna); alla stregua invece del secondo, i soggetti che comunicano con il pubblico sono gli URP, cui spettano le attività di comunicazione interna ed esterna, mentre i soggetti che informano sono il portavoce e gli uffici stampa. In altri termini nella visione del legislatore fra informazione e comunicazione non vi è alcuna diversità ontologica, alcuna cesura ma un continuum.

Ai sensi dell'art. 1, co. 5, della l. n. 150/2000, le attività di informazione e di comunicazione sono, in particolare, finalizzate ad: a) illustrare e favorire la conoscenza delle disposizioni normative, al fine di facilitarne l'applicazione; b) illustrare le attività delle istituzioni e il loro funzionamento; c) favorire l'accesso ai servizi pubblici, promuovendone la conoscenza; d) promuovere conoscenze allargate e approfondite su temi di rilevante interesse pubblico e sociale; e) favorire processi interni di semplificazione delle procedure e di modernizzazione degli apparati nonché la conoscenza dell'avvio e del percorso dei procedimenti amministrativi; f) promuovere l'immagine delle amministrazioni, nonché quella dell'Italia, in Europa e nel mondo, conferendo conoscenza e visibilità ad eventi d'importanza locale, regionale, nazionale ed internazionale". La finalità di cui alla lett. a) e b) si pongono in linea con un'idea della funzione di comunicazione che promuova un'effettiva

partecipazione della comunità alla formazione e all'attuazione delle sue scelte, legislative, programmatiche ed amministrative.

## **Analisi della funzione di informazione e comunicazione istituzionale delle assemblee legislative nelle leggi e negli statuti regionali.**

La legislazione regionale di attuazione della legge n. 150/2000 non introduce elementi di particolare innovatività rispetto al quadro delineato dal legislatore statale attribuendo alle attività di informazione e comunicazione istituzionale il compito di “favorire la conoscenza e la socializzazione delle attività delle istituzioni regionali al fine di sostenere i processi di partecipazione dei cittadini alla vita pubblica” (cfr. art. 3, co. 1, lett. a), l.r. Campania, 6 febbraio 2018, n. 1; art. 1, co. 1, lett. a), l.r. Basilicata, 9 febbraio 2001, n. 7; art. 9, co. 4, l.r. Emilia Romagna, 23 giugno 2017, n. 11; art. 1, co. 1, lett. a), l.r. Liguria, 11 marzo 2004, n. 3) ed organizzando le suddette attività a fini educativi, conoscitivi, di comunicazione sociale e promozionali (art. 3, co. 2, l.r. Campania n. 1/2018, art. 1, co. 3, l.r. Basilicata n. 7/2001; art. 9, co. 2, l.r. Emilia Romagna, n. 11/2017; art. 8, co. 2, l.r. Lazio 28 ottobre 2016, n. 13; art. 9, co. 2, l.r. Piemonte 26 ottobre 2009, n. 25). Norme molto attente ai profili organizzativi delle due attività in linea con la disciplina statale di riferimento. La maggior parte delle regioni hanno peraltro recepito i principi contenuti nella normativa nazionale in materia di comunicazione pubblica nelle leggi regionali istitutive dei Comitati regionali delle comunicazioni o in contesti normativi più ampi come le leggi finanziarie o le leggi regionali sull'autonomia degli organi assembleari. È il caso della l.r. Toscana, 5 febbraio 2008, n. 4 “Autonomi a dell'Assemblea legislativa regionale”), della l.r. Valle d'Aosta, 28 febbraio 2011, n. 3 “Disposizioni in materia di autonomia funzionale e nuova disciplina dell'organizzazione amministrativa del Consiglio regionale della Valle d'Aosta”) e della l.r. Liguria, 17 agosto 2006, n. 25, “Disposizioni sull'autonomia del Consiglio regionale Assemblea Legislativa della Liguria”, l'unica nella quale si precisa che “per garantire la massima condivisione e trasparenza delle attività consiliari l'Assemblea Legislativa utilizza le tecnologie digitali, il sito web e i social network nei modi ed entro i limiti previsti dalla legge” (art. 14, co. 2-bis).

## **Focus sugli statuti e sui regolamenti interni delle assemblee legislative regionali**

Nel silenzio degli statuti regionali, al netto di generici riferimenti ai principi di informazione e comunicazione come strumenti di effettiva partecipazione (cfr. art. 14 dello Statuto dell'Emilia Romagna adottato con l.r. 31 marzo 2005, n. 13 e art. art. 21 dello Statuto dell'Umbria adottato con l.r. 16 aprile 2005, n. 21), sono i regolamenti interni di alcune assemblee legislative a riservare una qualche attenzione alle attività di informazione e comunicazione istituzionale, imputata di regola all'Ufficio di Presidenza, precisandone però di rado l'oggetto e le modalità (artt. 17, co. 2, lett. c) e 132 del Regolamento generale del Consiglio regionale della Lombardia; artt. 23-25 del Regolamento di organizzazione del Consiglio regionale del Lazio; art. 34-bis del Regolamento interno del Consiglio della Provincia autonoma di Trento; artt. 40-41 del Regolamento interno dell'Assemblea legislativa dell'Emilia-Romagna, art. 179-bis del Regolamento interno del Consiglio del Friuli Venezia Giulia, art. 149 del Regolamento interno di organizzazione e funzionamento dell'Assemblea legislativa regionale delle Marche, e l'art. 56 del Regolamento del Consiglio regionale del Veneto; art. 103, co. 11, del

Regolamento interno del Consiglio regionale della Basilicata; art. 137 Regolamento interno del Consiglio regionale della Calabria). Sono diversi i regolamenti consiliari che rinviano all'utilizzo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione e dei siti web per dare evidenza all'attività e ai lavori assembleari (Emilia Romagna , Lazio , Piemonte Friuli Venezia Giulia, Marche, Toscana, Basilicata, Lombardia, Calabria, Liguria, Provincia Autonoma di Bolzano; Provincia Autonoma di Trento, Veneto), mentre un riferimento all'organizzazione di conferenze, seminari e incontri che coinvolgano le comunità locali, i cittadini, le formazioni sociali e gli enti pubblici operanti sul territorio regionale lo troviamo solo nei regolamenti dei Consigli di Marche, Emilia Romagna, Lazio e Veneto. Interessante osservare, infine, che solo i regolamenti di Emilia Romagna, Campania e Umbria prevedono la redazione e la divulgazione parte del Consiglio di un rapporto annuale sulla legislazione che raccolga ed analizzi, sotto il profilo tecnico ed istituzionale, leggi e regolamenti regionali approvati nel periodo considerato. Dall'analisi delle fonti regionali emerge un quadro molto disomogeneo che restituisce l'immagine di un organo assembleare forse non del tutto consapevole del ruolo della comunicazione istituzionale nell'esercizio del potere di rappresentanza ed in grado di convogliare nel canale comunicativo la partecipazione dei cittadini/elettori alla vita pubblica, recuperando così la funzione "pedagogica" del Parlamento descritta da Walter Bagehot.



# Informazioni concernenti la materia della privacy nello svolgimento di funzioni istituzionali di informazione e comunicazione

## Principi generali in tema di trattamento dei dati personali da parte di soggetti pubblici non economici

L'art. 6, par. 1 del RGPD (Regolamento Generale sulla Protezione dei Dati – reg. UE 2016/679) sancisce il principio generale per cui il trattamento di dati personali è lecito soltanto qualora ricorra una delle condizioni elencate nella medesima norma.

La prima ipotesi è quella in cui l'interessato abbia espresso il proprio consenso, che deve riguardare "una o più specifiche finalità". Dunque, il trattamento lecito deve avere luogo su base volontaria e finalistica. Anche negli ulteriori casi in cui, secondo la medesima norma, il trattamento può avere luogo anche in difetto del consenso dell'interessato, permane l'elemento finalistico. La liceità del trattamento si fonda sulla sussistenza di uno specifico scopo, che può rendere superfluo il consenso dell'interessato nella misura in cui riguarda interessi preminenti di soggetti terzi (ad esempio: salvaguardia di interessi vitali di un'altra persona fisica), oppure interessi di natura generale.

Secondo l'art. 6, comma 1, lett. e) è lecito il trattamento di dati personali "per l'esecuzione di un compito di interesse pubblico o connesso all'esercizio di pubblici poteri di cui è investito il titolare del trattamento".

Da quanto esposto si desume che la mera natura pubblica del soggetto che effettua il trattamento non è sufficiente a garantirne la liceità: occorre, invece, che il medesimo trattamento afferisca ad uno specifico compito / potere pubblico di cui l'ente è investito.

Il par. 3 dell'art. 6 stabilisce che nel caso previsto dalla lett. e) del par. 1 il trattamento debba fondarsi su una base giuridica, offerta dal diritto dell'Unione o da quello del singolo Stato membro.

Il medesimo par. 3 aggiunge che "La finalità del trattamento è determinata in tale base giuridica o, per quanto riguarda il trattamento di cui al paragrafo 1, lettera e), è necessaria per l'esecuzione di un compito svolto nel pubblico interesse o connesso all'esercizio di pubblici poteri di cui è investito il titolare del trattamento. Tale base giuridica potrebbe contenere disposizioni specifiche per adeguare l'applicazione delle norme del presente regolamento, tra cui: le condizioni generali relative alla liceità del trattamento da parte del titolare del trattamento; le tipologie di dati oggetto del trattamento; gli interessati; i soggetti cui possono essere comunicati i dati personali e le finalità per cui sono comunicati; le limitazioni della finalità, i periodi di conservazione e le operazioni e procedure di trattamento, comprese le misure atte a garantire un trattamento lecito e corretto, quali quelle per altre specifiche situazioni di trattamento di cui al capo IX. Il diritto dell'Unione o degli Stati membri persegue un obiettivo di interesse pubblico ed è proporzionato all'obiettivo legittimo perseguito" (v. anche il considerando 45 premesso al RGPD).

La base giuridica nazionale, secondo il considerando 41 premesso al RGPD, non deve essere necessariamente contenuta in un atto legislativo; tuttavia, essa deve essere chiara e precisa, ed idonea

a condurre ad un'applicazione prevedibile, alla luce dei criteri sanciti dalla Corte di Giustizia dell'UE e della Corte Europea dei Diritti dell'Uomo.

Il successivo art. 9 del RGPD prevede una protezione rafforzata per i dati c.d. "sensibili", vale a dire i dati "che rivelino l'origine razziale o etnica, le opinioni politiche, le convinzioni religiose o filosofiche, o l'appartenenza sindacale", nonché i "dati genetici, biometrici intesi a identificare in modo univoco una persona fisica", nonché i "dati relativi alla salute o alla vita sessuale o all'orientamento sessuale della persona".

In relazione ai dati "sensibili", per quanto qui rileva l'art. 9, par. 2, lett. g) prevede che sia lecito il trattamento "necessario per motivi di interesse pubblico rilevante sulla base del diritto dell'Unione o degli Stati membri, che deve essere proporzionato alla finalità perseguita, rispettare l'essenza del diritto alla protezione dei dati e prevedere misure appropriate e specifiche per tutelare i diritti fondamentali e gli interessi dell'interessato".

Anche in questo caso, secondo il considerando 51 premesso al RGPD, "il diritto degli Stati membri può stabilire disposizioni specifiche sulla protezione dei dati per adeguare l'applicazione delle norme del presente regolamento ai fini della conformità a un obbligo legale o dell'esecuzione di un compito di interesse pubblico o per l'esercizio di pubblici poteri di cui è investito il titolare del trattamento".

Troveranno applicazione, in ogni caso, le disposizioni di cui al capo III del RGPD in materia di diritti dell'interessato, nonché le disposizioni organizzative e di sicurezza di cui al capo IV.

In particolare, anche qualora ricorrano ipotesi in cui il trattamento può avere luogo senza l'esplicito consenso dell'interessato, sarà necessario fornire al medesimo adeguata informativa circa le finalità e le modalità del trattamento, nonché circa i diritti ed i rimedi disponibili per l'interessato medesimo, in caso di violazione.

## **Trattamento di dati personali e comunicazione istituzionale**

Il RGPD non si occupa di attività di comunicazione istituzionale da parte di soggetti pubblici.

A livello nazionale, l'art. 1, comma 4, l. 150/2000 si limita a prevedere che le attività di comunicazione istituzionale ivi elencate abbiano luogo "nel rispetto delle norme vigenti in tema ... di tutela della riservatezza dei dati personali e in conformità ai comportamenti richiesti dalle carte deontologiche". Il testo normativo non sembra, alla luce della sua lettera, introdurre deroghe al principio del consenso, in linea generale né, a maggior ragione, in relazione ai dati "sensibili", limitandosi, viceversa, a richiamare la necessità che la comunicazione istituzionale dei soggetti pubblici abbia luogo nel rispetto delle regole di salvaguardia della riservatezza dei dati personali.

L'art. 2 ter, comma 1, del Codice in materia di protezione dei dati personali (d.lgs. 30 giugno 2003, n. 196), come modificato in seguito al RGPD (ad opera del d.lgs. 10 agosto 2018, n. 101), prevede che la base giuridica necessaria per consentire trattamenti per finalità pubbliche, in assenza del consenso dell'interessato, sia "costituita esclusivamente da una norma di legge o, nei casi previsti dalla legge, di regolamento".

Con riferimento ai dati "sensibili", l'art. 2 sexies, conformemente alle indicazioni sopra riportate del RGPD, aggiunge che le norme o disposizioni regolamentari che consentono il trattamento debbono specificare "i tipi di dati che possono essere trattati, le operazioni eseguibili e il motivo di interesse

pubblico rilevante, nonché le misure appropriate e specifiche per tutelare i diritti fondamentali e gli interessi dell'interessato”.

Il comma 2 dell'art. 2 sexies individua alcune ipotesi di liceità del trattamento che riguardano in via diretta l'attività delle assemblee elettive:

- elettorato attivo e passivo ed esercizio di altri diritti politici ... nonché documentazione delle attività istituzionali di organi pubblici, con particolare riguardo alla redazione di verbali e resoconti dell'attività di assemblee rappresentative, commissioni e di altri organi collegiali o assembleari (lett. f);
- esercizio del mandato degli organi rappresentativi, ivi compresa la loro sospensione o il loro scioglimento, nonché l'accertamento delle cause di ineleggibilità, incompatibilità o di decadenza, ovvero di rimozione o sospensione da cariche pubbliche (lett. g);
- svolgimento delle funzioni di controllo, indirizzo politico, inchiesta parlamentare o sindacato ispettivo e l'accesso a documenti riconosciuto dalla legge e dai regolamenti degli organi interessati per esclusive finalità direttamente connesse all'espletamento di un mandato elettivo (lett. h);
- trattamenti effettuati a fini di archiviazione nel pubblico interesse o di ricerca storica, concernenti la conservazione, l'ordinamento e la comunicazione dei documenti detenuti negli archivi di Stato negli archivi storici degli enti pubblici, o in archivi privati dichiarati di interesse storico particolarmente importante, per fini di ricerca scientifica, nonché per fini statistici da parte di soggetti che fanno parte del sistema statistico nazionale (lett. cc).

L'inclusione delle attività di comunicazione istituzionale entro le ipotesi elencate risulta non agevole. In linea generale, la comunicazione istituzionale potrebbe essere ricondotta all'ambito dell'“elettorato attivo”, nella misura in cui essa mira ad una maggiore consapevolezza circa la natura e l'attività dell'Assemblea rappresentativa, in capo al cittadino elettore.

Tuttavia, occorre considerare che la comunicazione istituzionale può essere rivolta anche a soggetti che non hanno elettorato attivo nella Regione; inoltre, il nesso tra comunicazione istituzionale ed elettorato attivo è soltanto indiretto, in quanto finalità propria di tale attività è informare sulla natura e l'attività dell'ente, a prescindere da ogni valutazione/coloritura di tipo politico (si tratta di aspetto molto rilevante ai fini in esame, su cui si tornerà infra).

Potrebbe presentare maggiore fondamento l'inclusione dei trattamenti con finalità di comunicazione istituzionale tra le attività funzionali all'esercizio del mandato dell'assemblea rappresentativa, almeno qualora si ritenga che l'informazione del cittadino circa l'attività dell'assemblea sia elemento del rapporto di rappresentanza politica; ciò, tuttavia, appare niente affatto scontato, ancora alla luce delle osservazioni appena svolte.

La “documentazione dell'attività istituzionale di organi pubblici” potrebbe includere la comunicazione istituzionale ove si accolga una nozione ampia di “documentazione”, che non comprenda soltanto la redazione e la conservazione del documento, ma anche la sua trasmissione a terzi, anche in forma di notizia/riassunto, con finalità informative.

Le ulteriori ipotesi menzionate dalla norma appaiono meno rilevanti, per la loro inerenza all'attività interna dell'Assemblea od ai rapporti con altri organi della Regione, o per la finalità storico/archivistica, che nel caso di specie non necessariamente sussiste.

Dunque, nonostante vi siano margini di dubbio, il trattamento di dati personali con finalità di comunicazione istituzionale, prudenzialmente, dovrebbe essere sottoposto a preventivo consenso dell'interessato, nel rispetto delle forme e delle regole di contenuto previste dalle pertinenti disposizioni.

## **Aspetti di innovatività rispetto alla casistica precedente**

Va rilevato che la disciplina del RGPD e delle regole interne attuative appare più restrittiva, sul punto, rispetto a quella precedente. In applicazione di quest'ultima, il Garante per la Protezione dei Dati Personali aveva ritenuto legittimo, in uno dei pochi provvedimenti emessi in materia di comunicazione istituzionale, che l'utilizzo, da parte della Presidenza del Consiglio dei Ministri, di dati tratti da elenchi telefonici pubblici, ai fini dell'invio di comunicazioni d'interesse generale. Nel caso di specie, si trattava di una comunicazione relativa al passaggio dalla lira all'euro, accompagnata da una calcolatrice per eseguire facilmente le operazioni di cambio (il c.d. "euroconvertitore").

Il Garante aveva ritenuto legittimo l'operato dell'Amministrazione in quanto i dati erano tratti da elenchi pubblici, l'attività di comunicazione rientrava nel perimetro della l. 150/00 e riguardava fatti di palese interesse pubblico.

Secondo il Garante, in particolare: "Il messaggio inviato dal Presidente del Consiglio dei ministri rientra infatti in una legittima attività istituzionale di comunicazione rivolta da un soggetto pubblico alla cittadinanza in relazione ad una importante vicenda politico-economica (l'introduzione della nuova moneta e le modalità di conversione) che ha coinvolto la totalità dei cittadini".

Come sopra accennato, ai fini dell'attuale disciplina non è sufficiente che il trattamento rientri in una lecita attività dell'Amministrazione, ma occorre che esso sia espressamente consentito, per la specifica finalità d'interesse dell'Amministrazione stessa, da una disposizione specifica.

Occorre, inoltre, ricordare che l'attuale testo dell'art. 2 ter, comma 2, Codice privacy, conformemente al RGPD, prevede che la comunicazione di dati non sensibili tra titolari che effettuano trattamenti fondati su esigenze pubbliche sia ammessa solo se prevista dalle disposizioni che autorizzano il trattamento, salvo che la medesima sia "comunque necessaria per lo svolgimento di compiti di interesse pubblico e lo svolgimento di funzioni istituzionali" e sia "decorso il termine di quarantacinque giorni dalla relativa comunicazione al Garante, senza che lo stesso abbia adottato una diversa determinazione delle misure da adottarsi a garanzia degli interessati".

Anche rispetto allo specifico tema dello scambio di dati tra soggetti pubblici (e dell'utilizzo di dati tratti da elenchi pubblici), l'attuale disciplina appare quindi più restrittiva della precedente.

Un'ulteriore decisione del Garante (in data 12 marzo 2003) aveva preso posizione sull'invio, a parte di Amministrazioni pubbliche, di SMS contenenti comunicazioni di natura istituzionale.

Secondo il Garante: "possono determinarsi casi in cui, nel quadro di ordinarie relazioni amministrative con gli interessati che abbiano lasciato propri recapiti, il soggetto pubblico raccolga tali dati direttamente dall'interessato che intende essere informato in uno specifico contesto (ad esempio ai fini dell'accesso a documenti amministrativi), o intende anche ricevere sistematicamente determinati messaggi inviati da uffici per le relazioni con il pubblico, nell'ambito dei servizi usufruibili anche tramite reti civiche o richiesti tramite siti web istituzionali" (la stessa decisione ritiene, viceversa, necessario il consenso dell'interessato quando l'inoltro di SMS di comunicazione istituzionale abbia luogo da parte di operatori di telecomunicazioni, dietro incarico delle Amministrazioni).

Aggiunge il Garante che "In tali casi il soggetto pubblico può procedere a comunicazioni istituzionali anche tramite Sms nell'ambito dei propri compiti, senza sollecitare la manifestazione del consenso, e per le sole finalità connesse ad una specifica richiesta o indicazione dell'interessato (art. 27 legge n. 675)", salva la necessità di fornire all'interessato l'informativa allora prevista dall'art. 10, l. 675/96.

Infine, secondo la decisione in esame: “appare ... stringente la necessità che ciascun trattamento dei dati da essi effettuato -proprio perché svolto in assenza del consenso dell’interessato- sia vincolato ad un compito specifico tra quelli di pertinenza dell’amministrazione (es. attività di riscossione dei tributi, promozione delle attività culturali della città, agevolazione della viabilità, ecc.), indicato chiaramente al soggetto interessato, separando opportunamente i diversi contesti (distinguendo, ad es., le operazioni di raccolta dei dati per l’invio di informazioni sul servizio di riscossione da quelle effettuate per l’inoltro di informazioni su eventi culturali)”.

Il caso deciso dal Garante, in effetti, riguardava situazioni in cui l’interessato aveva già manifestato, in qualche maniera, il proprio interesse alla ricezione di comunicazione istituzionali; più che una deroga alla necessità del consenso, il provvedimento sembra quindi interpretare in maniera flessibile il requisito della specificità del consenso medesimo. Peraltro, l’esigenza di specificità veniva comunque fatta salva, dal Garante, con riferimento all’informativa. L’attuale disciplina, come accennato, non pare possa essere interpretata nel senso di poter prescindere dal consenso dell’interessato.

## **Profili inerenti a specifiche iniziative di comunicazione istituzionale**

Con specifico riferimento ai contenuti delle iniziative di comunicazione istituzionale ed ai relativi riflessi rispetto alla disciplina dei dati personali, va rilevato che, come si evince dalla stessa l. 150/2000, la comunicazione istituzionale è distinta rispetto a qualsiasi tipo di comunicazione volta alla sollecitazione del consenso politico/elettorale verso determinate iniziative o formazioni politico/partitiche, compresi, naturalmente, i gruppi consiliari.

Ciò comporta che in linea generale l’attività di comunicazione istituzionale non consentirà di acquisire dati personali dei soggetti destinatari che comportino il disvelamento di opinioni politiche, o dell’eventuale adesione a partiti, sindacati od altre organizzazioni “di opinione”, comprese organizzazioni di natura religiosa (che costituiscono dati “sensibili”); di conseguenza, non sarà necessario acquisire lo specifico consenso previsto per il trattamento di dati sensibili, né seguire le specifiche modalità/garanzie di sicurezza previste per il trattamento di tali categorie di dati.

Quanto appena osservato vale anche per attività di comunicazione istituzionale volte a sollecitare, su un piano del tutto generale, l’esercizio dell’elettorato attivo, che ovviamente dovrebbero prescindere da qualsiasi riferimento a specifiche forze politiche, ed a maggior ragione da ogni contenuto volto ad orientare l’espressione del consenso. Qualora, tuttavia, in situazioni specifiche (come, ad esempio, rilevazioni di opinioni circa iniziative legislative), fossero comunque acquisite informazioni circa gli orientamenti politici dei soggetti, sarà necessario conformarsi alle regole di acquisizione del consenso e di definizione di modalità del trattamento proprie di tali categorie di dati. In quest’ottica, occorrerà prestare particolare attenzione all’acquisizione ed al trattamento di dati nel contesto di attività di comunicazione istituzionale relative alle authorities regionali, ed in particolare di organi di garanzia, come il Difensore dei detenuti, il Garante per l’infanzia e l’adolescenza, il Garante per le vittime di reato, le cui attività riguardano aree che più facilmente possono coinvolgere dati sensibili, come quelli idonei a rivelare lo stato di salute, od i dati di natura giudiziaria. In particolare, l’effettuazione di rilevazioni d’opinione, eventualmente basate su esperienze pregresse degli intervistati, potrebbe condurre con elevata probabilità all’acquisizione di dati sensibili, con le conseguenze che ne derivano in termini di specificità del consenso e modalità del trattamento.

Viceversa, la mera acquisizione di una manifestazione d'interesse, da parte di un soggetto, ad acquisire informazioni sull'attività di un organo di garanzia, che non faccia riferimento a specifiche caratteristiche di quel soggetto (stato di salute, danni subiti per effetto di reati, detenzione attuale o pregressa etc.) potrebbe non essere considerata, di per sé, "dato sensibile", proprio in virtù del suo carattere generico ed inerente al mero interesse alla conoscenza dell'attività di organi istituzionali.

# Conclusioni

## La rigenerabilità della *mission* comunicativa del Consiglio Regionale della Lombardia

### Migliorare, re-indirizzare, sperimentare

Si arriva alla fine del percorso di indagine provando a vedere se tutto ciò che si è ascoltato, ovvero le opinioni di chi è più coinvolto dei ricercatori nelle interne dinamiche in esame, corrisponde alle ipotesi di *migliorabilità possibile* che i ricercatori stessi hanno ipotizzato.

Il tratto di adesione, di convergenza, esiste, certamente quando si tratta di procedere in **ambiti di aggiornamento e adeguamento**, in parte per sviluppi naturali dei processi tecnologici, in parte per istanze che corrispondono a sensibilità sociali in cambiamento.

Poi è compito di uno studio di questo genere, cercare di esprimere – con le compatibilità normative e istituzionali che non vanno mai dimenticate – **ambiti di possibile evoluzione delle funzioni** che fanno parte di una voce sempre all'ordine del giorno di istituzioni fortemente connesse alla realtà: **il re-indirizzamento**. E qui viene utile anche lo sguardo portato a un quadro comparativo, rispetto a cui, anche quando si è in buona condizione di efficacia, c'è sempre da apprendere qualcosa.

Infine, ci sono alcuni argomenti che fanno parte di "ipotesi di lavoro" che appartengono al dovere di proposta dei ricercatori riguardanti **sperimentazioni possibili**, dunque capitoli di un **processo di generale trasformazione attuale della "comunicazione pubblica"** rispetto a cui un organismo di tradizionale cultura democratica, come è il Consiglio Regionale della Lombardia, potrebbe essere sensibile.

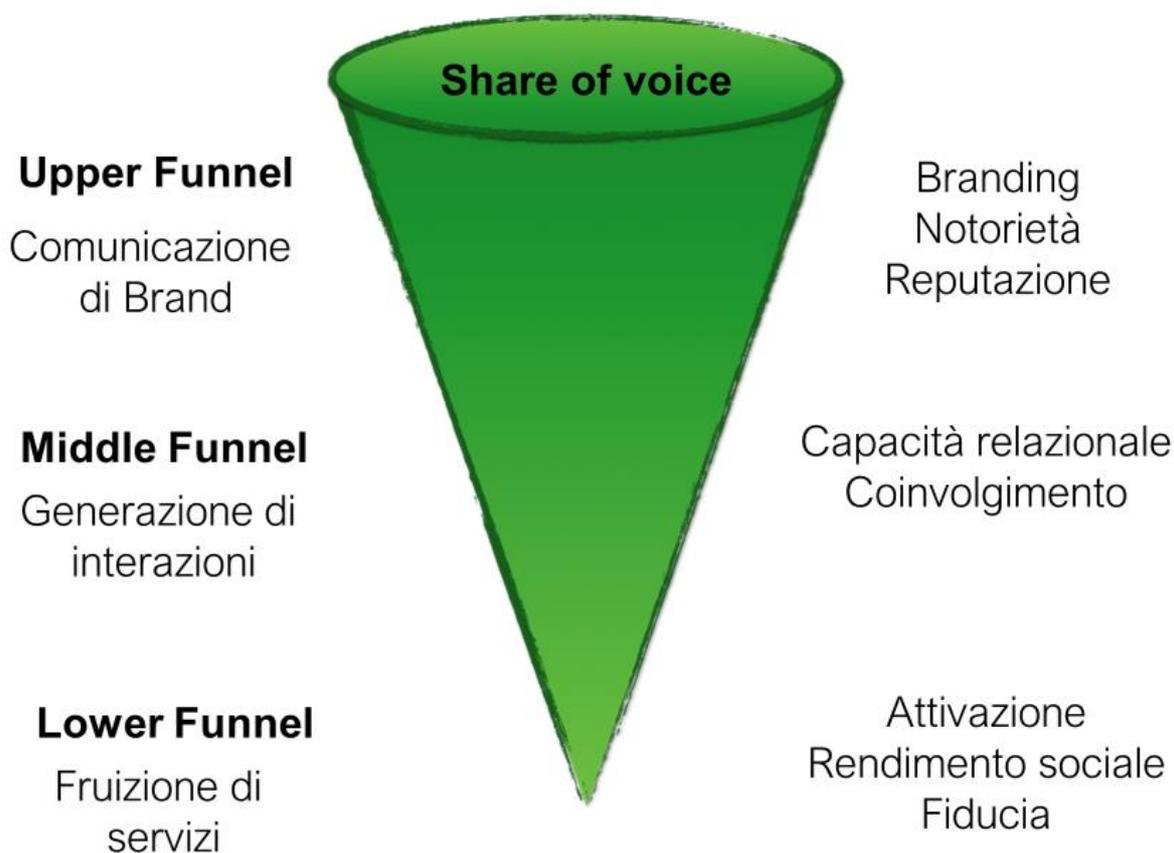
Questo **capitolo di conclusioni** tiene dunque conto di queste tre tipologie di proposte, con l'avvertenza che in vari temi indicati – anche se non tutti - il *miglioramento*, il *re-indirizzamento* e la *nuova sperimentazione* possono anche trovarsi insieme nello stesso argomento. La stesura sintetica delle schede di proposta dipende poi dal fatto che quasi sempre lo spunto fa parte di **una lettura semplificata**.

L'opzione di eventuale interesse, di questo o quell'argomento, comporta poi mettere in cantiere – e quindi anche in condizioni di approfondimento – elementi che dovrebbero porre in regime di nuova collaborazione i soggetti interni e i soggetti esterni di volta in volta utili e importanti per produrre piani esecutivi.

Allo stesso tempo le proposte possono essere lette secondo la logica del *funnel relazionale* (imbuto relazionale). Questo è organizzato in tre step - alto medio e basso- che vanno dalla notorietà e considerazione della reputazione dell'istituzione, passando per l'interazione e arrivando all'attivazione degli utenti. Quanto più è alta la notorietà e la considerazione di una istituzione, maggiore sarà il numero di persone che arrivano a percorrere tutto l'imbuto della comunicazione, che comporta indirettamente anche l'aumento di interazioni degli utenti con l'istituzione e la fruizione di servizi.

Si può notare come in cima al funnel relazione ci sia la cosiddetta *share of voice*, ovvero lo spazio che il brand istituzionale occupa nel totale delle conversazioni nel contesto di riferimento. Questa quota dipende in primis dal grado di notorietà del brand stesso.

Figura 3 – Lo spazio della comunicazione: il funnel relazionale per livelli



Ecco dunque i **dieci temi di proposta** articolati secondo il livello del funnel relazionale.

### **Tre ambiti di proposte – il cantiere di riorganizzazione della fiducia**

#### **La prima area: migliorare la notorietà, consolidare la reputazione**

Le due proposte qui collocate tendono a favorire il processo che in qualunque contesto istituzionale risponde a due requisiti modernamente concepiti come un patto di efficacia nei rapporti comunicativi: *stabilire una soglia accettabile di notorietà*, tenuto conto che l'istituzione pubblica riceve una delega di rappresentanza che va alimentata con adeguate prestazioni che corrispondono a caratterizzare in modo originale e precipuo funzioni, competenze e *svolgimento in rapporto agli eventi* delle attuazioni; passaggio preliminare, sempre migliorabile, non ancora decisivo per una stabile riqualificazione di immagine e tuttavia fondamentale per assicurare sia l'interlocuzione dei cittadini che dei corpi intermedi;

procedere con programmazione annuale e cadenze periodiche più strette a stabilire una *adeguata valutazione negli interlocutori del ruolo istituzionale* non sulla base di artificiose “narrazioni” riguardanti competenze e capacità che poi diventano confuse assunzioni di responsabilità nelle fasi di difficoltà e di emergenza, ma chiare corrispondenze tra missione istituzionale e ambiti seriamente influenzabili grazie ad una corretta e rendicontata gestione delle funzioni stesse; in altre parole è qui possibile *concorrere al necessario consolidamento di reputazione* che, per una istituzione legislativa non vuol dire solo garanzia attorno al processo di produzione delle norme , ma anche in ordine al rispetto di diritti generali (della società e delle persone) e specifici (cioè della democrazia che ispira il dettato costituzionale e degli statuti).

Come è noto la “notorietà” può essere alta e negativa. Dunque va perseguito un obiettivo raggiungibile misurato con i temi della difficile notiziabilità di una istituzione legislativa. Mentre la “reputazione” costituisce un congiunturale apprezzamento per lo svolgimento del mandato, tassello basilare per il percorso di un incremento stabile della fiducia.

Come può succedere anche per altre proposte, la collocazione in una o in altre delle aree riguarda caratteri salienti, perché naturalmente è possibile che esse siano funzionali anche agli scopi di altre aree.

**N. 1 - Costruire un percorso di prodotti/eventi a supporto del ruolo dell’istituzione “parlamentare” regionale come istituzione primariamente significativa della “democrazia rappresentativa” – e in realtà della *democrazia tout court* - che si impegna a fare di questo tema un valore civile maggiormente conosciuto e apprezzato.**

Da un certo tempo - se ne è fatto cenno nelle premesse - il CRL ha maggiormente dischiuso le porte ai cittadini. Porte una volta solcabili solo dagli eletti e dai funzionari, da un piccolo numero di collaboratori e da una certa stampa “politica” spesso più alla ricerca della contro-notizia rispetto alla comprensione dei processi in corso. La meritoria decisione ha prodotto una stagione in cui ha spesso contato l’incentivo ai cittadini *a frequentare* più che la natura specifica dei contenuti della frequentazione stessa.

Mostre e convegni sono attrattive limitate a piccoli segmenti, magari la vista della città dall’alto del *Grattacielo Pirelli* può costituire una sollecitazione più popolare e più memorizzata. Quanto ai giovanissimi, se non addirittura ai bambini, il solo “fatto straordinario” di trovarsi al cospetto di un’aula parlamentare si inserisce comunque nella “sorpresa” e nella “memoria” come un elemento semplice ma anche piuttosto forte di “conoscenza istituzionale”.

Si è detto nelle parti iniziali di questo Rapporto che un ripensamento di format e metodo di alcune componenti del “dibattito parlamentare” (come *question time* e *audizioni*) costituiscono oggi ambiti di riprogettazione da svolgere con uno sguardo attento alle regole di procedura ma anche uno sguardo attento a nuovi ambiti di mediatizzazione.

Proprio per la forza che viene da questa esperienza di maggiore penetrazione sociale dello spazio istituzionale rappresentato dal CRL, ora questo segmento di attività richiederebbe il coraggio di **una implementazione più funzionale alle ragioni etico-costituzionali di un “Parlamento”**. Se poi ci si confronta con il deficit sociale di cultura istituzionale, quel coraggio assume anche il profilo del dovere. Gli eventi in attuazione mentre queste pagine sono in scrittura (in particolare la visita dell’Arcivescovo

di Milano<sup>15</sup> e quella della sen. Liliana Segre<sup>16</sup>, nel quadro della “Giornata della Memoria”) sono, con evidenza, nel segno della maggiore pertinenza al tema sollevato.

Ciò dovrebbe significare:

una **rigenerazione programmatica** più meditata attorno a questo principio (con attenzione al rapporto comunicativo sia di ambiti specifici del dibattito interno che di evento meno legati alla “procedura legislativa”;

la cura di **percorsi tematici** che tornano più volte sui concetti base prescelti;

la possibilità di utilizzare forme di **espressione artistica varia** (il cinema, il teatro, l’arte, la musica, la grafica e la fotografia; eccetera) a seconda del rapporto tra eventi e calendario;

la collaborazione con **oggetti della cultura civile** e con il **sistema dell’educazione**;

la collaborazione con “**organizzazioni della cittadinanza**” per programmare pubblici selezionati;

la specificità di un percorso con **programmazione per bambini e per studenti**;

e naturalmente anche in questo caso una **nuova concettualizzazione della materia e linee guida**.

## **N. 2 - Impegnare un programma non occasionale nel combattere l’astensione elettorale, ovvero creando condizioni di comunicazione permanente sul diritto/dovere elettorale.**

Va naturalmente premesso che l’andamento del voto in Lombardia – che è omogeneo al dato medio connesso all’elezione del Parlamento nazionale – è rimasto nell’ultimo decennio sempre superiore al 70% dei votanti (72% nel 2010, 77% nel 2013, 73% nel 2018) in un quadro che trova abbastanza corrispondenza con il rapporto della media nazionale in cui si sommano astenuti e voti non validi ormai pari a un terzo dell’elettorato<sup>17</sup>.

Ma è anche vero che – come si vede nelle dinamiche complessive internazionali ed europee – la crescita dell’astensione (nelle sue varie e diverse cause) è progressiva ed è determinata da fattori che restano vivi e vegeti nella realtà e nella percezione dell’opinione pubblica.

Il momento elettorale resta poi tipico nel rapporto tra cittadini e istituzioni. E nel quadro regionale – nel carattere formale e rappresentativo del voto - tale momento non riguarda l’elezione di un “governo” (che pur ne è la conseguenza più concreta) ma l’elezione di una “assemblea”.

Dunque un Consiglio regionale deve considerare la comunicazione di sollecitazione a votare non come un superficiale atto formale, ma come una **linea seria di comunicazione permanente che ha nell’approssimarsi del voto un evidente scatenamento**.

La concentrazione su questo obiettivo del Parlamento europeo, per esempio, è certo sollecitata dalla necessità di fare esprimere almeno la maggioranza dei cittadini europei per l’elezione di quel Parlamento (soglia oggi spesso al limite).

---

<sup>15</sup> Nel senso che mons. Luca Bressan illustra sulle pagine di Avvenire, il 26 gennaio 2020 (“L’Arcivescovo incontra il Consiglio Regionale”, intervista a cura di Annamaria Braccini).

<sup>16</sup> La stessa sen. Segre ha proposto, in continuità della accoglienza che le ha riservato il Consiglio regionale, di “*accompagnare in visita guidata*” da lei stessa tutti i consiglieri regionali al Binario 21 presso la Stazione Centrale.

<sup>17</sup> <http://magna-carta.it/wp-content/uploads/2018/01/brochure-magna-carta-ad-album-2-1-1.pdf>

Ma in qualunque contesto questo segmento di attività – si ripete: da considerarsi con approccio strategico permanente e diversificato nel corso della legislatura - è preso in considerazione e nell'agenda operativa come elemento caratterizzante.

Questo punto di iniziativa ha alcuni **elementi da segnalare**:

esso comporta una **attenzione di studio** sulle ragioni dell'astensione al voto, sulle dinamiche comparative, sulle distinzioni territoriali del fenomeno;

esso induce a promuovere gli obiettivi **in armonia con tutti i Gruppi politici** costituiti in seno all'Assemblea;

esso si inquadra nei filoni tematici trattati in precedenza utilizzando **forme e modalità articolate**;

esso ha caratteri di nuova iniziativa che sono stati generati dalle **modalità delle tecnologie digitali** e con i dati a disposizione dei **social media**.

### **La seconda area: nuovi strumenti nella sollecitazione della capacità relazionale e nella promozione del coinvolgimento**

In questo ambito centrale del percorso sono collocati "cantieri" – in parte innovativi in parte di re-indirizzo – tesi sostanzialmente a prestazioni comunicative, a servizi, a generazioni di competenza applicate ad aree di innovazione.

Attorno al **punto specifico della funzione legislativa**, trovano spazio connesse attribuzioni diffuse nelle dimensioni parlamentari nella cornice del principio di "garanzia" – sia rispetto a diritti democratici generali sia rispetto all'esercizio della "procedura democratica" – nel complesso individuando forme idonee a sperimentare una delle maggiori innovazioni del nostro tempo, quella della bidirezionalità e della multilateralità delle opportunità comunicative in rete.

**Si comincia dal presidio di "spiegazione"** riguardante il processo legislativo, nei margini di una funzione condivisa con l'Esecutivo, ma nel farsi carico socialmente del **valore per tutti della percezione della legge come territorio di opportunità e non solo di vincoli**.

Un contesto in cui vanno utilizzate forme nuove, ma anche rivisitate di modalità narrative e di documentazione (dunque anche **l'editoria tradizionale**, che ebbe fase di particolare pregio rispetto a funzioni riguardanti conoscenze complesse) che naturalmente costituiscono gamma integrata rispondente all'insieme degli obiettivi ridefiniti.

Per poi cogliere comunque il **vasto ambito della trasformazione digitale** inteso come ambito valoriale e di nuovi diritti del cittadino – che vanno presidiati nella forma di maggiore garanzia anche rispetto alle funzioni più di parte degli esecutivi – sia come implementazione diretta agli interlocutori abituali (cittadini e corpi intermedi) di strumenti che sono in perenne modifica e in continuo adattamento.

Si può comprendere in questo perimetro tanto l'ineludibile **affiancamento di attività educative e formative**, con il corso già in atto del sistema delle scuole e delle università del territorio.

**N. 3 - Rilanciare la strategia della "spiegazione istituzionale" connessa alle leggi e all'iter legislativo.**

La *cultura comunicativa della spiegazione* è un nodo centrale del modesto successo della comunicazione istituzionale in Italia, rispetto a paesi anglosassoni (la Germania tra questi) che ne hanno fatto un pilastro di funzioni in permanente valutazione.

*Spiegazione* vuol dire scelta di terreni permanenti, scelta di metodo nell'approccio, scelta di linguaggi, scelta di modelli narrativi, scelta di sperimentazione, scelta di formazione interna, scelta di verifica dei risultati.

Se, come si è detto varie volte, il dato confermato dall'OCSE sul 47% di analfabeti funzionali in Italia è ancora vero, pare evidente che il deficit di spiegazione istituzionale sia altrettanto vero.

Che possibilità ha un segmento parziale – come è una, pur se la maggiore, tra le tante assemblee legislative regionali – di avere successo nello sforzo di invertire la tendenza?

Fermo restando che ambiti di sperimentazione in questo senso sono più di uno, proprio la natura di questa istituzione – per propria funzione appartenente all'ambito delle "istituzioni poco comunicabili" – renderebbe l'impegno nel campo evidentemente esemplare. E il fatto appunto di essere "la maggiore" rafforzerebbe questa esemplarità.

Il progetto richiede una *nuova concettualizzazione della materia e linee guida* adeguate all'adattamento ad un soggetto di natura "parlamentare". Ma soprattutto il valore portante che – a differenza di ambiti solcati già da altri soggetti legislativi – non va compreso tanto nel senso dei singoli prodotti o singole prestazioni possibili, ma nel processo che nel tempo risulta misurabile per la qualità introdotta nella percezione e nella conoscenza dei pubblici di riferimento.

Le tre aree di maggiore intervento dovrebbero essere:

**quella delle leggi** (che restano il "prodotto" caratterizzante) ben inteso trovando equilibrio di ruolo con la Giunta regionale che di quelle leggi resta la principale proponente e la responsabile del processo di attuazione;

**quella dell'iter legislativo**, che ha una notiziabilità infinitamente minore e soprattutto di limitati ambiti destinatari, ma proprio per questo laboratorio di miglioramento più facilmente gestibile, impegnando nel *valore aggiunto sociale* le Commissioni;

**quella del rapporto tra storia e valori costituzionali caratterizzanti** (che costituiscono anche materia della proposta successiva, riferita agli eventi) scegliendo percorsi programmati e mescolati con il calendario di ragioni di attualità.

#### **N. 4 - Qualificare il dibattito pubblico in materia di opportunità e rischi del rapporto tra istituzioni e cittadini nel quadro dei nuovi media digitali e rispetto ai dibattiti di etica pubblica che si vanno svolgendo su questa materia e in generale sui media.**

Una parte del dovere comunicativo di un "parlamento" (cioè di una *camera dei rappresentanti di una comunità*) è anche di aiutare – senza interessi di parte – la riflessione pubblica sulla stessa "comunicazione". Avendo tra l'altro a riporto un organismo di garanzia e controllo in materia di comunicazioni, il CRL dovrebbe scegliere alcuni temi dentro questo ambito:

si giocano partite decisive nel **rapporto tra libertà, diritti e manipolazioni**;

si possono concretamente aiutare **processi di etica pubblica** ovvero di prevenzione a danni individuali e collettivi;

si possono **spiegare le opportunità ma anche i rischi** in ordine a eccessi di fruizione, ovvero di diventare parte di finalità diverse da quella per cui i media – vecchi e nuovi – sono divenuti luoghi centrali della modernità, cioè *la finalità della conoscenza*.

Non si farà qui sintesi di una montagna di studi, rapporti, saggi, articoli in cui la questione delle “dipendenze”, piuttosto che la questione delle alterazioni della verità, vanno ponendo minacce persino alla qualità della democrazia. Dunque minacce alle ragioni istitutive di fondo dei “parlamenti” stessi. Risulta anche evidente il link tra il trattamento comunicativo di questo punto con quello più generale accennato al punto n. 3.

**Il concetto di “democrazia” non è scritto in forma eterna nelle pagine del diritto pubblico.**

Esso ha una forte mutazione – in ordine alle trasformazioni sociali ed economiche – così da essere in atto, in tutto il mondo che si riconosce in questo valore (attualmente attorno al 40% nel pianeta), un forte dibattito centrato sul “*ripensamento*”<sup>18</sup>. La trasformazione digitale così accentuata di recente allarga ovviamente il perimetro di questa riconsiderazione, portando nel dibattito nuove dinamiche partecipative. Ogni territorio ha la facoltà di scegliere l’istituzione di riferimento nella stimolazione di questo dibattito e ogni istituzione può ritagliare la sua vocazione al riguardo, in ordine alle competenze assegnate. Pare evidente che rispetto ai temi precedentemente indicati e qui ancora evocati, **le assemblee della democrazia rappresentative hanno una ragione intrinseca per fare parte attiva dei processi di ripensamento**, materia che – come si è accennato nelle parti introduttive accennando all’incidenza della trasformazione digitale anche sulle funzioni centrali della democrazia rappresentativa e legislativa - **si traduce in modo poliforme nella progettazione di attività di informazione, comunicazione e relazione**.

A partire dal nucleo di competenze interne, ma allargando la collaborazione stabile con il sistema universitario e di ricerca, con gli ordini professionali di competenza e con il citato Corecom e dell’autorità nazionale sulle comunicazioni, dovrebbe essere possibile **profilare un progetto di prevalenti iniziative comunicative** tese a stabilire un servizio pubblico che pone nell’autorevolezza dell’istituzione proponente – governata dal controllo interno di tutte le parti della democrazia rappresentativa – che metta nell’agenda pubblica ciò che è ancora materia di iniziativa più degli stessi media in questione che delle istituzioni.

Dunque un progetto da costruire con **gruppo di lavoro misto interno/esterno** e con elaborazione di documento preliminare teorico-metodologico che fissi le priorità e le specificità di approccio.

**N. 5 - Promuovere il progetto mirato per l’approfondimento e l’ampliamento di funzioni connesse alla nuova fase della trasformazione digitale.**

Affianca il precedente segmento di iniziativa, anche il meditato approccio da parte degli organi preposti all’informazione e alla comunicazione istituzionale circa **uno sviluppo razionale di utilizzo degli strumenti della trasformazione digitale**, di cui si è fatto cenno anche nel capitolo di comparazione delle funzioni web in precedenza trattato.

**Le misure che si segnalano qui in sede conclusiva, riguardano i seguenti punti**, che potranno essere anche ampliati in sede di approfondimento specifico.

---

<sup>18</sup> In generale e nella chiave anche delle trasformazioni tecnologiche qui accennate, cfr. Luigi Ceccarini, *La cittadinanza on line*, Il Mulino 2015.

L'elaborazione di **nuove linee guida di comunicazione strategica**. Attraverso un processo articolato che giunga a ridefinire la *Vision* (l'obiettivo principale del CRL) e la *Mission* (come pensa di arrivarci), proseguendo per la generazione delle alternative strategiche emerse dai punti di forza e di debolezza individuati in sede di questa analisi, la scelta della miglior alternativa strategica e la generazione di KPI (*Key Performance Indicators*) coerenti con gli obiettivi specifici di ogni funzione implicata nella comunicazione dell'organizzazione. Si suggerisce che i KPI vengano individuati con metodo SMART (specifici, misurabili, raggiungibili, realistici e a termine), per permettere un monitoraggio puntuale.

#### **La mappatura e definizione della omnichannel citizen experience.**

Il processo di individuazione delle modalità con cui i cittadini (sintetizzabili per cluster in *personas archetipiche*) e gli *stakeholder* si trovano a interagire con i canali comunicativi e relazionali del CRL. Una volta tratteggiata la *Citizen Journey Experience* per singola *personas*, (il percorso di interazione sulla base delle possibili concrete esigenze individuali, e i relativi touchpoint di contatto) si individuino i nodi positivi e negativi dell'esperienza relazionale e la possibile ottimizzazione del percorso utente: raggiungibile mirando alla semplificazione dei passaggi, a una riduzione dell'effort per l'utente, alla massimizzazione della generazione di valore per l'utente stesso e l'organizzazione.

Solo a valle di queste attività emergeranno le **azioni da attivare**, che possiamo verosimilmente anticipare in:

un **redesign del sito**, che ottimizzi la User Experience e la User Interface a vantaggio dell'esperienza utente (usabilità) e della generazione di valore (messa in evidenza di aree di dialogo con il cittadino, di servizi utili e di sostegno, eventi, incontri...);

un piano di comunicazione integrato che incentivi il loop continuo tra online e offline;

un **piano editoriale specifico per ogni canale** (individuato come rilevante per l'organizzazione), e la relativa target audience.

Oltre a quanto sopra, posso essere formulate **altre due proposte** di sicuro impatto positivo nella comunicazione strategica dell'organizzazione:

L'attivazione su **LinkedIn**, sia a livello di comunicazione istituzionale con i canali ufficiali dell'ente, sia incentivando i dirigenti e i dipendenti del CRL a creare e diffondere, previa adeguata formazione, dei contenuti relativi al loro lavoro nel CRL. Parliamo di numerosi *potenziali ambassadors*, soggetti privilegiati attraverso i quali far passare il valore che in primis loro portano all'organizzazione, e di riflesso, che l'organizzazione porta al territorio.

L'attivazione di un **canale Podcast**, un mezzo che comporterebbe diversi vantaggi competitivi per l'organizzazione, in quanto fruito dal segmento giovane e dinamico della società (18-40 anni); che consente la registrazione di puntate, scaricabili e fruibili in ogni momento, *on demand*; che permetterà creare un archivio indicizzato di tutte le attività rilevanti dell'organizzazione, coinvolgendo più voci, soprattutto interne, ma anche esterne, che raccontino l'attività, i servizi, i numeri, e rappresentino la rete di relazioni di valore dell'organizzazione. E tenendo conto, ora, che il CRL sarebbe la prima assemblea regionale a dotarsene.

**N. 6 – Recuperare, come accennato, iniziativa in materia di produzione di editoria istituzionale, promuovendo una selezione dei materiali prodotti dal lavoro istituzionale, dalla ricerca e dalla convegnistica come una collana di prodotti editoriali e multimediali da proporre in forma più comunicativa agli interessati** (in ampliamento anche dell'Open Data regionale).

L'esistenza in passato di forme di qualificata produzione di conoscenza – contestuale e specifica – in ordine alle funzioni legislative regionali potrebbe essere il punto di memoria necessario per riportare in esame la **creazione di una collana, affidata ad editoria di mercato, per contenere con nuovi indirizzi e certamente con supporti multimediali, il quadro di informazioni, opinioni e conoscenze** che un rinnovato progetto comunicativo e relazionale del CRL potrebbe mettere in campo.

Vi sono non solo ragioni di prestigio rispetto a questo obiettivo.

Ma anche di **supporto ai profili di formazione permanente** che riguarda tutti i soggetti che operano nella vita della Assemblea (eletti, funzionari, collaboratori) e, alla fine, la costruzione di un fondo di dati e interpretazioni teso a migliorare la narrativa corrente, la scrittura d'occasione, le fonti per gli interlocutori professionali.

La funzione va immaginata in capo all'area Comunicazione con operatore dedicato.

### **La terza area: rendimento sociale della comunicazione (nel rinnovato patto con il territorio) e stabilizzazione della fiducia**

Questa terza area, forte di due precedenti percorsi che valorizzano la propria mission (la prima) e il complesso delle proprie prestazioni nel settore (la seconda) punta a **profilare con più strategicità il rapporto sociale con i territori rappresentati** dalla vita stessa dei membri del Consiglio regionale. Dunque ambiti di interventi che caratterizzino e qualifichino **il principio di "patto" che ciascun eletto sente vivo in rapporto a storie e questioni di sviluppo** e che l'Assemblea nel suo complesso considera terreno di impegno non a nome di una parte politica rispetto all'altra e nemmeno come solo esercizio di esclusività dell'ente regionale, quanto piuttosto come **snodo di una vitale funzione democratica** nel quadro della complessità inter-istituzionale e socio-istituzionale che l'insieme dei territori esprime.

Gli spunti delle proposte qui assumono carattere indicativo, alcune possono essere progetti, altre sperimentazioni, alcune vere e proprie proposte di trasformazione. Ma nella sostanza questo ambito di rigenerazione delle attività comunicative e relazionali ha lo scopo di raccogliere dalla migliore performance assicurata dalle aree precedenti quel principio di miglioramento di notorietà e di congiunturale reputazione (a cui si è accennato introducendo la prima area) lavorando **per una più solida stabilizzazione del principio di fiducia.**

Sappiamo dalle ricerche più note sulla fiducia dei cittadini italiani nelle istituzioni che a livello nazionale il Parlamento gode di maggior fiducia rispetto al Governo. Questo in funzione forse delle minori attese di "fatti concreti" che i cittadini hanno nei confronti delle istituzioni legislative (giusta o sbagliata che sia l'attenuazione). Qui non vige un principio competitivo, ma la facoltà di **giocare tutte le legittime carte per ottenere** (come in alcune realtà del mondo è) **che il "proprio Parlamento" abbia un maggior implicito riconoscimento del rapporto di rappresentanza di tutti i cittadini e quindi di tutti i territori.**

*E quindi sul "sociale" e sul "territoriale" il Consiglio deve avere programmi specifici per sollecitare questo scopo.*

Da una parte qui si immagina di promuovere – proprio perché al centro di queste prestazioni vi è la centralità dell'informazione – un progetto che legghi – anche attraverso progetti distinti – la **valorizzazione della storia e dell'identità civile dei territori** (e dunque anche delle narrazioni e delle forme espressive dei territori, creando forme di sostegno alla storia locale, che è certamente

patrimonio cognitivo debole sul mercato ma rilevante nella cultura identitaria dei cittadini), quanto **la storia e l'attualità del valore in sé della libertà di informazione**, declinando un principio costituzionale in un rapporto di custodia e conoscenza, dunque non solo museale ma anche civico-culturale.

Ma si immagina anche di concorrere ad una possibile proposta di tutto il sistema delle assemblee regionali per **fare dimensione di insieme di quegli organismi tesi a funzioni direttamente sociali** che fanno capo – ma spesso in forma piuttosto burocratica – alle Assemblee (come si illustra qui di seguito).

E si conclude con un progetto che mira a incorniciare quasi tutto lo sforzo di implementazione che il rapporto auspica, nella forma che oggi può assicurare ritorno, cioè **creando sistemi valutativi** che mostrino l'efficacia e restituiscano un costante stimolo per l'aggiornamento organizzativo.

### **7 - Profilare iniziative (narrative/eventi) dedicate a una componente importante del brand regionale, cioè la storia civile dei territori e in generale al fenomeno (storico e attuale) della cultura partecipativa.**

Questo punto tocca – insieme alla questione del “controllo democratico” – un **argomento di grande importanza dell'identità stessa di una assemblea elettiva**.

Quello della **rappresentanza appunto identitaria dei territori di provenienza e radicamento degli eletti**.

E' inutile dire che istituzionalmente parlando – cioè in base al disposto di legge – la “rappresentanza regionale” è in capo al presidente della Giunta. Vero, ma insufficiente rispetto alla primaria esigenza accennata. Inutile anche ricordare il principio in ordine alla assenza di vincoli di mandato. Resta un dato di realtà in cui scorre la **comunicazione sostanziale tra popolo e rappresentanti**. Quindi il tema va affrontato in sede di ripensamento delle politiche comunicative.

L'ambito che raccorda grande funzione e frammenti di quella grande funzione è quello della **“storia civile” del territorio**, una storia lontana che è evoluta fino al presente.

Che ha generato quel “civismo” per il quale (ricerche di Robert Putnam degli anni '70, ancora attuale<sup>19</sup>) la geo-etica pubblica del sistema territoriale italiano presenta vistose differenze. L'Assemblea deve trovare, su questa materia, lo spazio di iniziativa perché lo scorrimento narrativo – tra realtà e iniziativa istituzionale – non sia né casuale, né occasionale.

Ciò sollecita una componente comunicativa “positiva” (senza fomentare eccessivamente campanilismi) degli eletti e un innegabile centro di attenzione da parte dell'opinione pubblica.

Il “punto di pertinenza” dovrebbe essere quello dello **spazio di narrativa istituzionale attorno all'evoluzione del brand regionale**. Qui in raccordo anche con le istanze di governo, ma anche percorrendo le possibilità di dare generalizzazioni alla storia locale, ovvero alle vicende del presente che generano incidenza sulla buona reputazione della regione stessa.

Anche in questo caso lo spunto deve generare una specifica progettualità, certo in collaborazione: con il sistema dei Comuni e delle autonomie locali;

---

<sup>19</sup> R. D. Putnam, *La tradizione civica delle regioni italiane*, Milano, Mondadori, prima edizione 1993. Ripubblicato in anni più recenti.

con il sistema universitario e di ricerca (in materia di storia istituzionale, economica, civile e sociale del territorio);  
con l'associazionismo di impresa e sindacale.

**N. 8 - Profilare una linea di iniziative in collaborazione con i media del territorio regionale dedicate al valore di libertà e conoscenza esercitato dal sistema dell'informazione (conferenze, presentazioni, mostre).**

Una certa continuità logica e tematica con i punti precedenti è rappresentata dall'idea di creare con il sistema dei media nel territorio un progetto di cultura pubblica dell'informazione caratterizzato dalle esperienze migliori (non quindi le "maggiori") in corso e da forme di esposizione ovvero di rappresentazione che si prestino ad un raccordo tra momento educativo e momento civile.

Se la stampa – per usare l'antica espressione accomunante – viene considerata nel diritto pubblico nella funzione di "*guardiano della democrazia*" (misurando poi, quando è il caso, anche la sua eventuale distanza da questo ruolo) ebbene essendo l'organo istituzionale che per lo stesso ramo del diritto è il "*custode della democrazia*" potrebbe avere un senso in un piano di rinnovamento del settore pensare di affiancare al primo e preliminare ambito di convergenza – che è la qualità e la trasparenza delle quotidiane prestazioni reciproche – anche **un ambito di programmazione culturale** articolato in vario modo

una *convegnistica* attivamente patrocinata;

iniziative negli *ambiti dell'educazione*;

forme premianti sull'avviamento al *lavoro nell'informazione per i giovani*;

condizioni di musealità per il rapporto tra *informazione nel territorio e grandi battaglie per la verità e la libertà*.

Anche in questo caso è ipotizzabile un tavolo di lavoro misto interno/esterno con attivazioni di soggetti dell'educazione, delle musealità, delle professioni.

**N. 9 - Immaginare il sistema degli organi di garanzia e controllo (le *authorities regionali*) come un'area più integrata e programmata, dal punto di vista comunicativo, per promuovere in modo più evidente eventi ed iniziative dedicate ai diritti sociali e individuali, come ambito di relazione diretta con i cittadini.**

Ecco – proprio partendo da elementi della rilevazione svolta – un approdo che richiede non solo ri-generazione, ma anche un pensiero funzionale rinnovato.

Si sta parlando delle *authorities regionali*, oggi capaci di svolgere presidio e servizio a ben guardare attorno a una decina di materie di rilievo sociale.

Nell'insieme – ma è **proprio quell'insieme ancora assente dal modello organizzativo e comunicativo di questo settore** – tutto ciò presenta uno spunto ideale per intensificare la percezione dei cittadini di funzioni "*socialmente utili*" e quindi non riferite al tema – ancora radicato – della "auto-referenzialità della casta degli eletti".

E' evidente che non basta da parte del CRL l'assegnazione di pur bravi funzionari in assistenza gestionale. Si tratta di **mettere a disposizione un percorso comunicativo di sistema**, con le sue

articolazioni indipendenti, capace di un quadro produttivo e relazionale in cui si fissano traguardi e si compiono investimenti per raggiungere gli obiettivi. Si è percepito che questo spunto potrebbe anche maturare in una visione nazionale di trasformazione. In ordine a cui la Lombardia – per dimensione demografica, complessità dei fenomeni in atto e tradizione di cultura sociale – avrebbe senza fatica un ruolo di battistrada e sperimentatore.

Già avere un punto di partenza operativo aiuterebbe a creare un laboratorio di base per facilitare l'integrazione. Per esempio la **realizzazione di un rapporto che risponda ad alcuni parametri comuni in ordine ai profili normativi e alle interazioni socio-istituzionali riguardanti l'insieme dei soggetti di riferimento.**

Il progetto esecutivo comunque meriterebbe la **sollecita formazione di un inter-gruppo di lavoro con le authorities regionali.** E anche in questo caso fare sponda con opportune connessioni con ambiti strutturati per il presidio sociale, sia di carattere associativo che istituzionale.

#### **N. 10 - Utilizzare ricerca e convegnistica per presidiare in modo più attento il tema della Valutazione delle politiche teso anche alla permanente innovazione dei “modelli organizzativi”.**

Si è già fatto cenno alle *funzioni di valutazione* – che dovrebbero caratterizzare in generale una parte del ruolo strategico della funzione legislativa rispetto a quella esecutiva – e qui considerate come **valvola e volano di un processo di riorganizzazione.**

La competenza esiste, naturalmente in capo al Segretariato generale.

Necessiterebbe di un mandato a constatare i rendimenti rispetto al comparto produttivo e realizzativo immaginato con la riqualificazione fin qui descritta.

E quindi anche allo scopo di documentare gli esiti e i rendimenti esterni, l'efficacia della spesa e la correttezza dei trattamenti in relazione ai parametri invalsi nei caratteri della comunicazione istituzionale. Un modello di gestione a continuo controllo qualitativo che, in questo campo, contiene anche **elementi assai importanti di garanzia per i cittadini.** Diciamo una spesa corretta e socialmente utile.

Senza qui entrare nella vasta e prolungata negli anni discussione sui profili istituzionali della “valutazione delle politiche” (che contiene una doppia valenza di interesse, circa le specifiche competenze della assemblea e circa il rapporto tra assemblea ed esecutivo<sup>20</sup>) va colta in questa sede la portata della **funzione più generale** per l'alimentazione della componente di qualità tecnico-scientifica che caratterizza la comunicazione di tipo istituzionale di un organo legislativo.

In questo quadro va anche collocata la questione che si è sollevata in precedenza su **realtà e percezione.** Ipotizzando che – nel quadro di ciò che potrebbe essere rubricato come “*sorveglianza etica*” da parte dell'istituzione a fronte di problemi che hanno anche riguardato profondamente il CRL – va ipotizzato **un lavoro di documentazione** in ordine alle ricerche in atto sulla fiducia e sulla reputazione sociale dei soggetti istituzionali, che consenta di derubricare dati specificatamente riferibili - e sempre “comparativamente riferibili” – alla realtà della Lombardia, **non escludendosi né di promuovere approfondimenti autonomi,** assolutamente importanti se si vuole ottenere dati

---

<sup>20</sup> Da una ventina di anni la materia è trattata in una visione assai approfondita (ne fece buona sintesi il seminario “*Le assemblee legislative e la valutazione delle politiche*” organizzato dal Consiglio regionale della Toscana, a Firenze il 12 novembre 2004, in collaborazione con il progetto CAPIRe., allineando contributi di studiosi di chiara fama) ma ha anche avuto nel tempo ripiegamenti che rendono oggi frastagliato il rendimento istituzionale.

territoriali più raffinati e disaggregati e forse anche diversi dalla forma di “interrogazione sociale” necessariamente generica delle grandi inchieste nazionali; ma anche **iniziativa comunicativa in ordine a valutazioni sul rendimento istituzionale**, che è materia di studio e di applicazione purtroppo ancora insufficiente in Italia.

Dunque un progetto da costruire con gruppo di lavoro misto interno/esterno e con elaborazione di documento preliminare teorico-metodologico che fissi le priorità e le specificità di approccio.

## Post scriptum - Un tema per la ripresa dopo la crisi

La consegna del rapporto è caduta in avviamento della crisi sanitaria che ha comportato anche un sostanziale stallo di attività, al di là della straordinarietà delle competenze sollecitate dagli eventi, in cui l'adeguata valutazione e l'eventuale implementazione delle proposte qui indicate sono rimaste inesplorate.

Nell'avvicinamento della piena ripresa delle attività, questa breve aggiunta intende segnalare che tutta la materia trattata si fa carico di compenetrarsi doverosamente nella necessaria sensibilità in ordine a elementi di novità che la crisi stessa ha fatto emergere.

Una centralità – per le componenti tanto drammatiche quanto reattive – del “caso Lombardia” nel quadro nazionale ed europeo circa l'andamento della pandemia.

Una più forte esigenza di presidio delle questioni di reputazione e immagine dell'istituzione regionale in ogni direzione che risulti connessa anche alla attivazione di rapporti di *rinnovata sinergia inter-istituzionale*, sia in ambito regionale interno che in ambito nazionale e sovranazionale.

Una conseguente oggettiva più evidente funzione fondata sulla necessità di concepire la materia qui trattata (la comunicazione e le comunicazioni) come un naturale ambito di reinvestimento, non solo a scopo di rigenerazione artificiosa di “immagine” ma tesa a un *legittimo consolidamento reputazionale* attraverso l'impegno a mettere in atto almeno tre indirizzi che la crisi stessa evidenzia come una più forte domanda sociale:

verso i cittadini riguardo alle garanzie generali di un processo legislativo più accelerato e socialmente mirato (sostegno alla produzione, alla coesione e al lavoro);

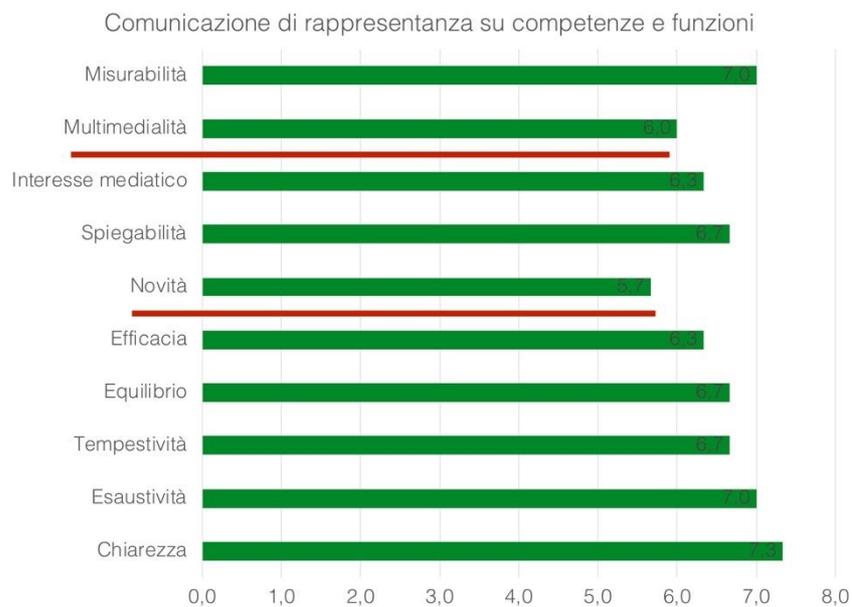
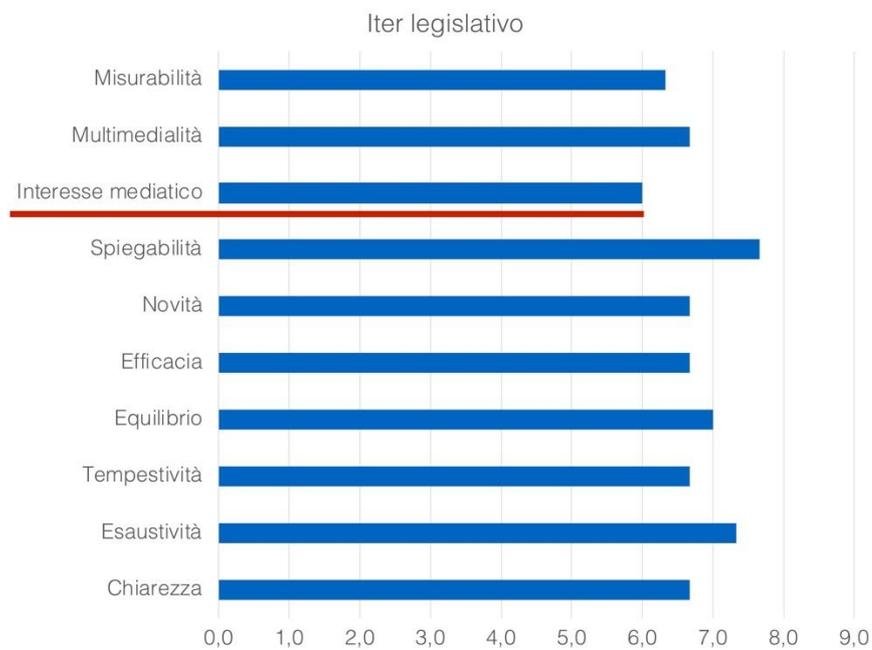
verso la rete amministrativa interna del territorio regionale (province, comuni e servizi pubblici connessi) e verso il sistema associativo e di impresa, in ordine a ogni facilitazione circa la fase di utilizzo efficace delle misure di lenimento alla crisi e di attivazione di sostegni, in corretta sinergia con le funzioni dell'Esecutivo regionale;

verso il Parlamento nazionale – anche nel quadro delle funzioni della Conferenza nazionale dei Presidenti delle Assemblee Regionali – per ogni collaborazione tesa a ricomporre complessità e fibrillazioni emerse nella crisi.

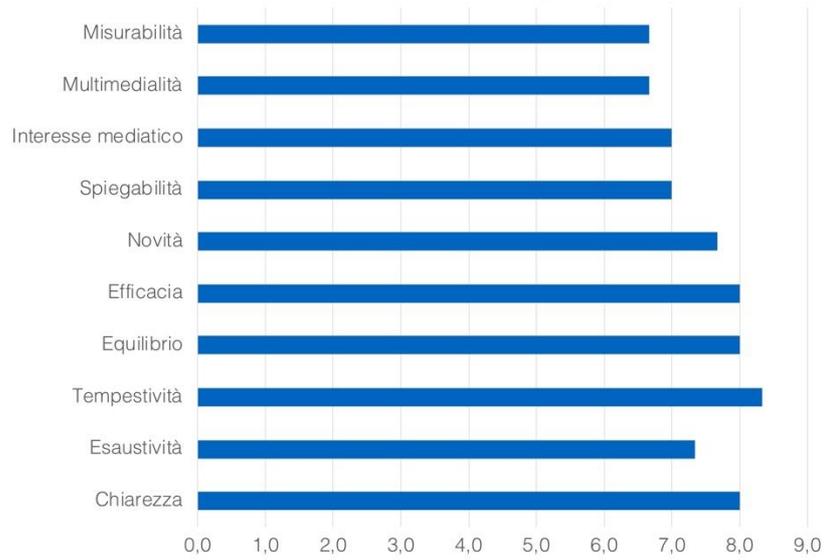
Allo scopo potrebbe profilarsi come cosa utile definire una posizione di riferimento collocata all'interno dell'Amministrazione del Consiglio – a riporto dell'Ufficio di Presidenza – per l'attuazione coordinata di progetti e iniziative *in materia informativa e comunicativa* con specifico nesso con questioni generate dalla crisi sanitaria e sulle strette connessioni socio-economiche.

In tale ambito un punto stabile di iniziativa potrebbe essere riservato alla interazione con le funzioni degli Organi indipendenti (Corecom e Garanti) che operano nella sfera del CRL con competenze sociali.

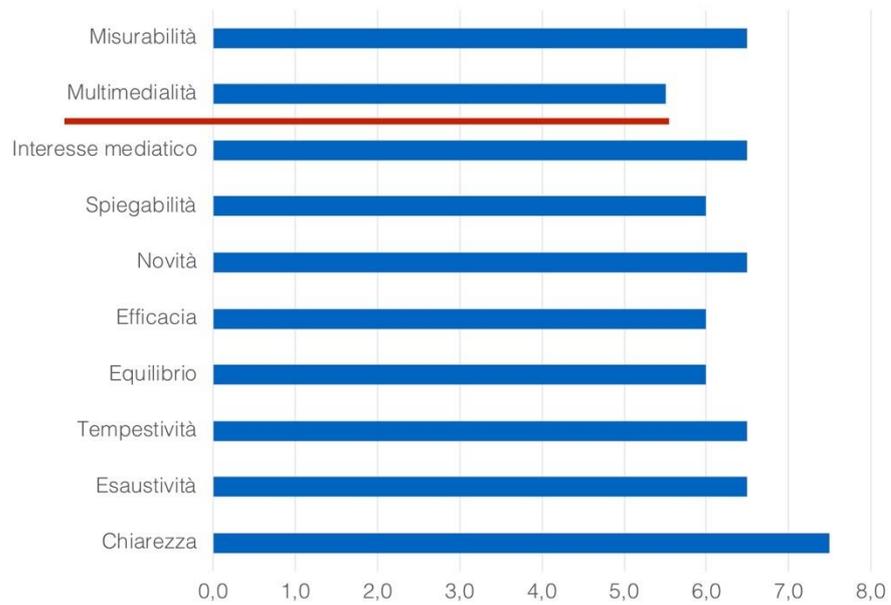
# Allegato 1 – Evidenze dell'indagine interna



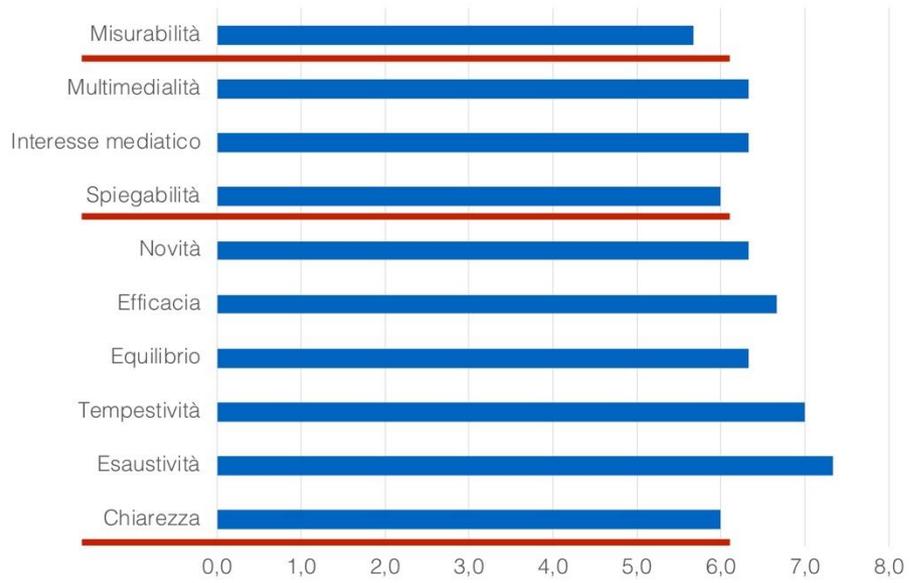
Dinamica del dibattito politico-legislativo



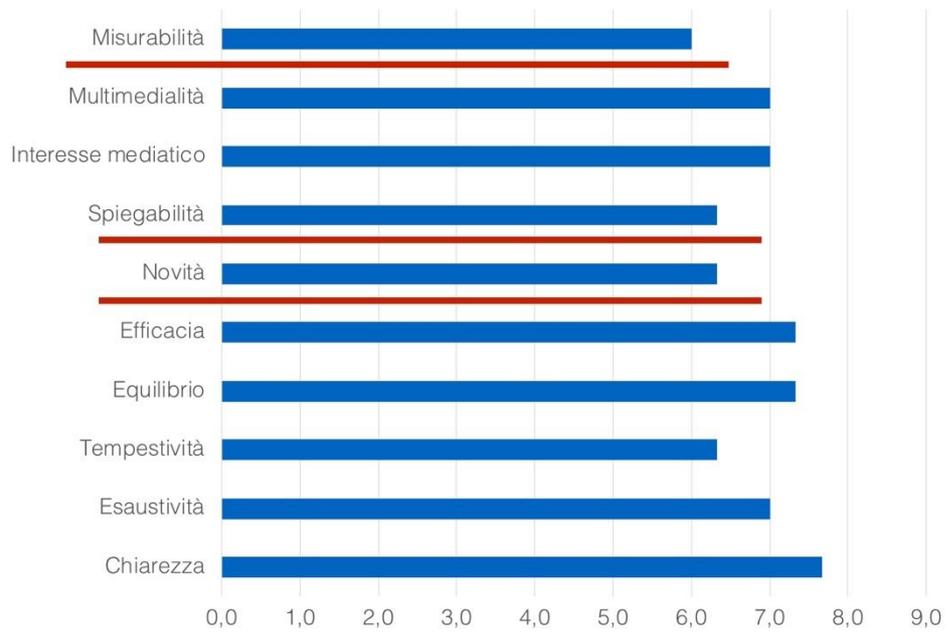
Visibilità di iniziative e attività dei Gruppi



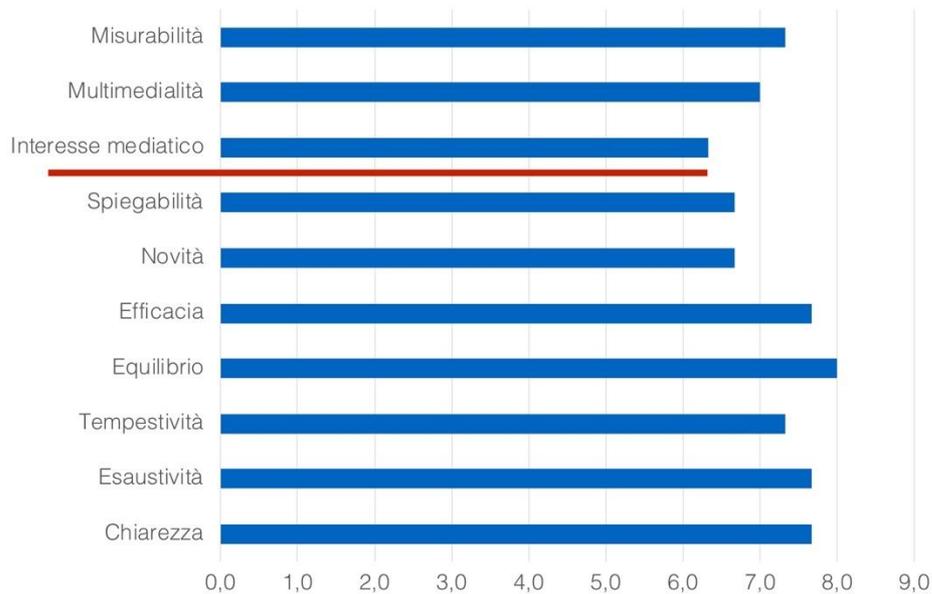
### Equilibrio dei poteri istituzionali (Leg/Esec)



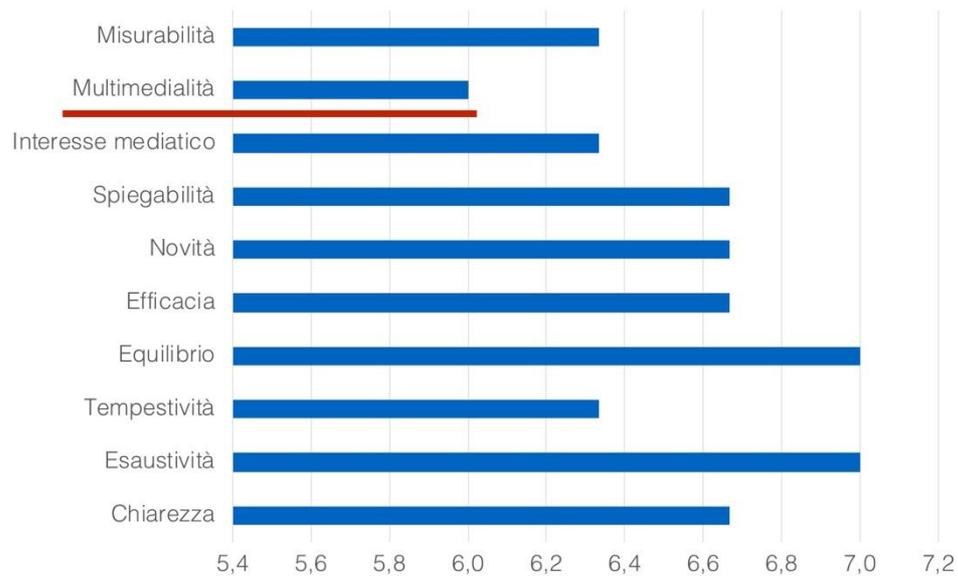
### Rapporti tra maggioranza e minoranze



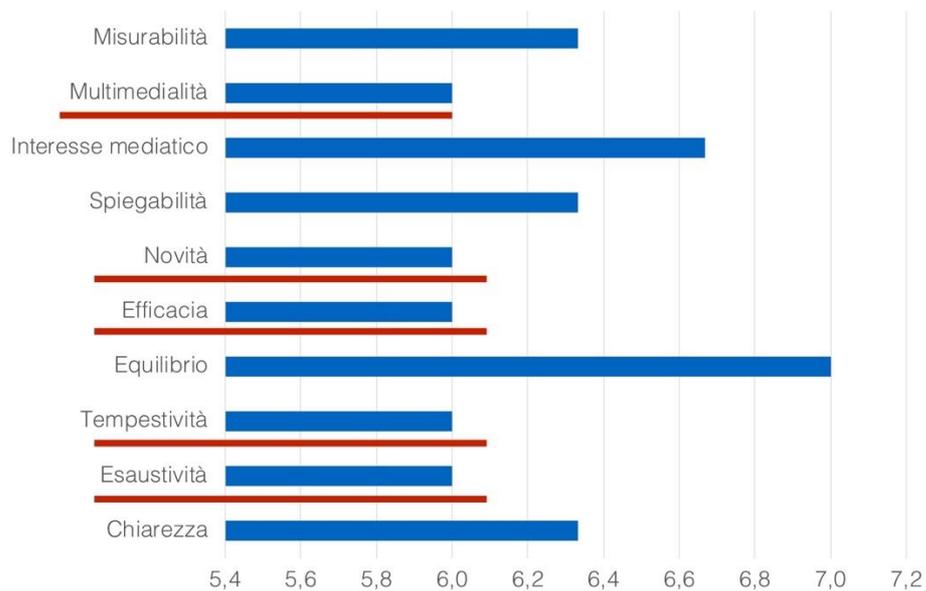
Diritti/doveri dei cittadini elettori (voto / dem. partecipativa /trasparenza /accesso, ecc.)



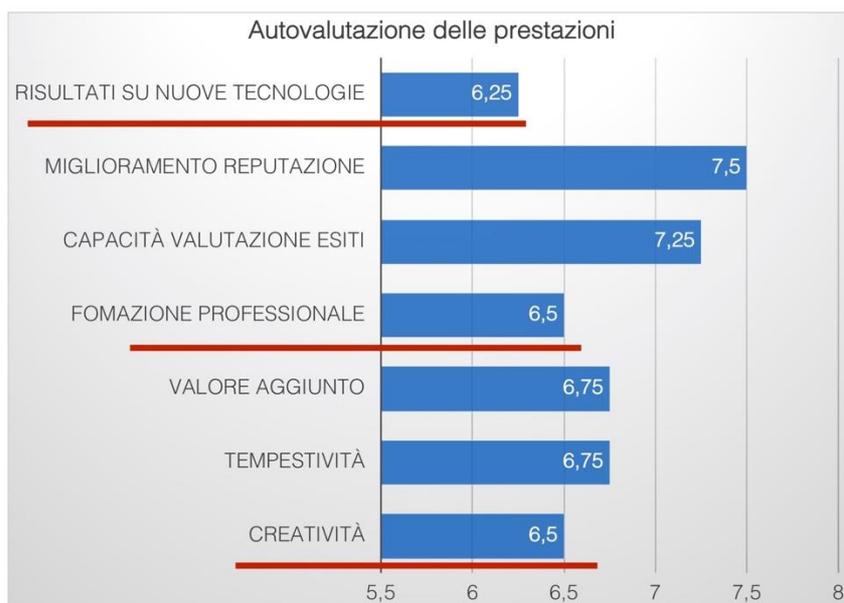
Sistema conoscitivo e statistico connesso a processo legislativo



### Visibilità processi di valutazione dell'impatto sociale ed economico dei provvedimenti

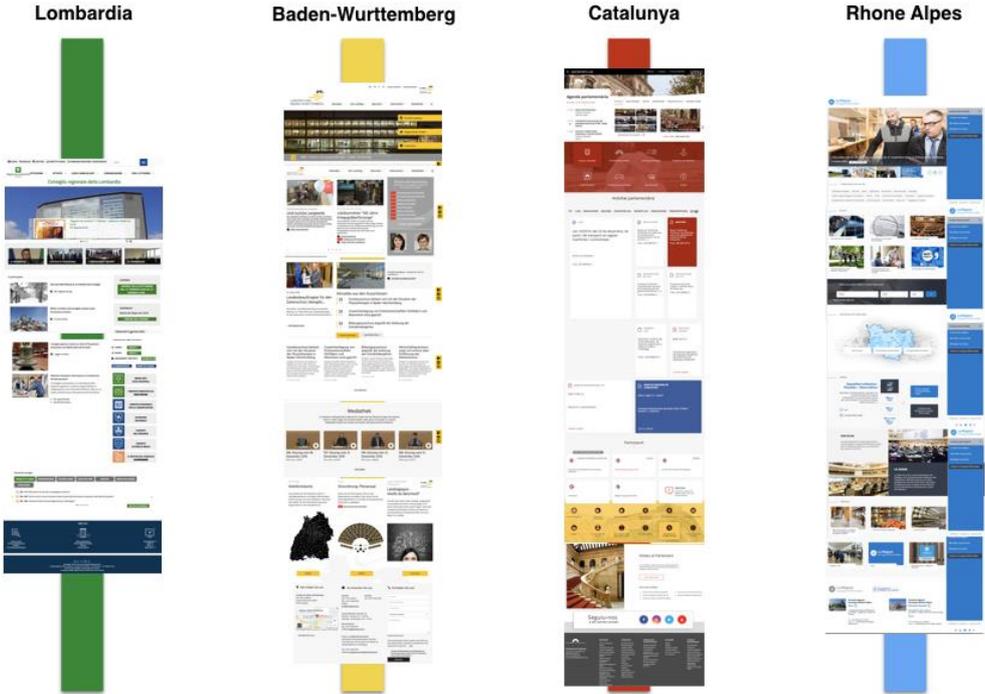


### Autovalutazione delle prestazioni



# Allegato 2 – Analisi dei siti web dei Quattro Motori dell'Europa

## I websites dei 4 motori a confronto



## Consiglio Lombardia



Primo piano

Attività d'aula

Link utili  
URP, ricerche, visite

Slideshow

Struttura

Agenda

Assemblea

Multimedia

MIX

Link social

## Landtag Baden-Wurtemberg



Primo piano  
slideshow

Circoscrizioni elettorali

Composizione Consiglio

Dove siamo e contatti

Agenda

Livestream

Menu mobile

Sedute

Link social mobili

Commissioni

Comunicati stampa

Mediateca

Quiz sul Consiglio

Form di contatto

**Parlament Catalunya**

Agenda



Notizie & dirette

Struttura del Consiglio

Attività d'aula

Attività delle commissioni

Partecipazione

MIX & link

Visitare il Consiglio

Link social

Footer omnibus

## Consiglio Lombardia

Primo piano

Attività d'aula

Link utili  
URP, ricerche, visite



Slideshow

Struttura

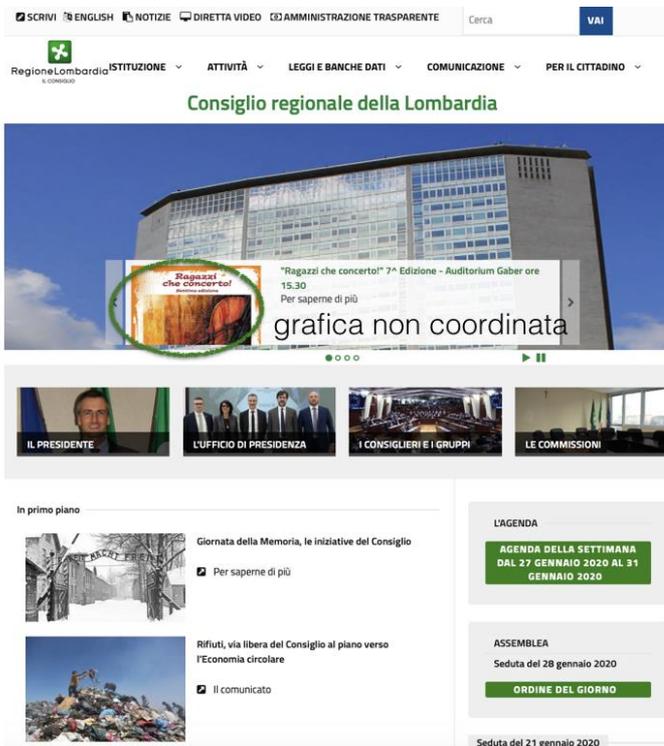
Agenda

Assemblea

Multimedia

MIX

Link social





Consiglio approva mozioni su Aree di Propulsione Economica e ex 55294 della Val di Scalve

Leggi la notizia



Missione valutativa: informazioni sul trattamento dei dati personali

Il Consiglio ha promosso una valutazione delle politiche regionali in materia di apprendistato in collaborazione con l'Università di Milano-Bicocca. Lo studio utilizzerà alcuni dati personali dei beneficiari

- Per approfondire
- Vai all'informativa



▶ VIDEO: **PARTE 1**

🔊 AUDIO: **PARTE 1**

ARGOMENTI TRATTATI: **SCARICA PDF**

**LA MEDIATECA** **DIRETTE VIDEO**

- BANCA DATI LEGGI REGIONALI
- COMITATO PARITETICO DI CONTROLLO E VALUTAZIONE
- COMITATO REGIONALE PER LE COMUNICAZIONI
- DIFENSORE REGIONALE
- GARANTE DELL'INFANZIA
- GARANTE VITTIME DI REATO
- LE NOTIZIE DEL CONSIGLIO DI LOMBARDIA QUOTIDIANO



Attività del Consiglio

- PROGETTI DI LEGGE**
- INTERROGAZIONI
- INTERPELLANZE
- QUESTION TIME
- MOZIONI
- ORDINI DEL GIORNO
- RISOLUZIONI

Attività del Consiglio

- PROGETTI DI LEGGE**
- INTERROGAZIONI
- INTERPELLANZE
- QUESTION TIME
- MOZIONI
- ORDINI DEL GIORNO
- RISOLUZIONI

- PDL 110** "Attivazione del servizio di pedagogia scolastica".
- PDL 109** "Norme contro la discriminazione determinata dall'orientamento sessuale e dall'identità di genere".
- PDL 108** "Istituzione della Giornata Regionale per le Montagne".

**VAI ALLA RICERCA**

**LINK UTILI**

**nascosto**

- Analisi e ricerca
- Fisicità e misurazione
- Biblioteca
- Amministrazione trasparente

**LINK UTILI**

- Ufficio e organigramma
- Ufficio Relazioni col Pubblico
- Visite scolastiche

**nascosto**

**nascosto**

Giunta Regionale

- CALRE
- BUROL
- Meteo ARPA

NOTE LEGALI | COOKIES | PRIVACY | ACCESSIBILITÀ | Mappa del sito

Consiglio Regionale della Lombardia - Via Fabio Filzi 22, Milano - Tel. 02 99999999 - protocollo.generale@pec.consiglio.regione.lombardia.it - 02 99999999

© Copyright Consiglio Regionale della Lombardia tutti i diritti riservati

# Landtag Baden-Wuerttemberg

Primo piano  
slideshow



Agenda  
Livestream

Menu mobile  
Sedute

Link social mobili

Commissioni

Comunicati stampa

Mediateca

Circoscrizioni elettorali

Composizione Consiglio

Dove siamo e contatti

Quiz sul Consiglio

Form di contatto



EN FR IT ES Light Sprache Kontrastversion



Aktuelles ▾ Der Landtag ▾ Besucher ▾ Dokumente ▾ Mediathek ▾ Q





[Kinderferienprogramm im Landtag](#)

## Und tschüss Langweile

Na, neugierig? Wolltest du schon immer mal hinter die Kulissen des Landtags von Baden-Württemberg schauen? Dann komm mit deiner Grundschule, deiner Ferienbetreuung oder deinem Verein vorbei und mach mit beim Kinderferienprogramm.

[Mehr Informationen](#)



Rund 300 Gäste im Landtag

## Jubiläumsfeier "100 Jahre Kriegsgräberfürsorge"

Was bedeutet Frieden in Europa und wie funktioniert Erinnerungskultur? Diese Fragen stehen im Mittelpunkt der Jubiläumsveranstaltung zum 100. Bestehen des Volksbunds Deutsche Kriegsgräberfürsorge. Rund 300 Gäste sind gekommen.

- [Pressemitteilung](#)
- [Einladung und Programm](#)
- [Trailer 100 Jahre Volksbund](#)

## Plenum und Ausschüsse

Hier finden Sie die Tagesordnungen der anstehenden Sitzungen.

- [PDF](#) 111. Plenarsitzung am 06.02.2020
- [PDF](#) 110. Plenarsitzung am 05.02.2020
- [PDF](#) UmEnA am 30.01.2020
- [PDF](#) StändA am 30.01.2020
- [PDF](#) EuA am 29.01.2020
- [PDF](#) VerKA am 29.01.2020
- [PDF](#) LandWA am 29.01.2020
- [PDF](#) 109. Plenarsitzung am 29.01.2020

[Weitere Tagesordnungen](#)



Präsidentin



stellv. Präsidentin

[w/landtag-hw.de/home/besucher/kinderferienprogramm.html](#)

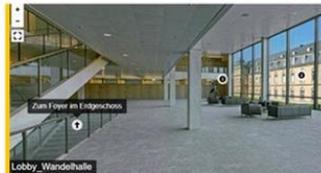


23. Januar 2020

## Landesbeauftragter für den Datenschutz übergibt...

Eine Daten- und Faktensammlung von aktueller Relevanz: Dr. Stefan Brink, der Landesbeauftragte für den Datenschutz und die Informationsfreiheit in...

[Alle Begegnungen](#)



Virtueller Rundgang - Schauen Sie sich im Landtag um.

[Virtuellen Rundgang starten](#)

## Aktuelles aus den Ausschüssen

- 23** Jan Sozialausschuss befasst sich mit der Situation der Physiotherapie in Baden-Württemberg
- 23** Jan Zusammenlegung von Polizeireiterstaffeln Ostfildern und Mannheim wird geprüft
- 23** Jan Bildungsausschuss begrüßt die Stärkung der Schulkindergärten

## Mediathek

In unserem umfangreichen Videoarchiv finden Sie die Plenarsitzungen der letzten Jahre in voller Länge. Ob einzelne Reden oder ganze Sitzungen, in unserer Mediathek finden Sie schnell und einfach die gewünschte Aufnahme.



108. Sitzung vom 18. Dezember 2019

Teil 1 von 1, 2:21:07



107. Sitzung vom 13. Dezember 2019

Teil 1 von 1, 4:47:55



106. Sitzung vom 12. Dezember 2019

Teil 3 von 3, 3:36:00



106. Sitzung vom 12. Dezember 2019

Teil 2 von 3, 2:27:17



[› Alle Videos](#)

Pressemitteilungen

dpa Nachrichten

### Sozialausschuss befasst sich mit der Situation der Physiotherapie in Baden-Württemberg

Stuttgart. Der Ausschuss für Soziales und Integration hat sich in seiner Sitzung am Donnerstag, 23. Januar 2020, mit der Situation der Physiotherapie in Baden-Württemberg befasst, einem Antrag der FDP/DVP. Das hat der Vorsitzende des Gremiums, Rainer Hinderer (SPD), mitgeteilt...

23 Januar 2020

### Zusammenlegung von Polizeireiterstaffeln Ostfildern und Mannheim wird geprüft

Stuttgart. Die beiden Polizeireiterstaffeln in Baden-Württemberg bleiben vorerst mit ihren getrennten Standorten in Ostfildern und Mannheim erhalten. Allerdings soll auf Anregung des Rechnungshofs geprüft werden, ob eine Zusammenlegung zu einer Staffel und eine Unterbringung...

23 Januar 2020

### Bildungsausschuss begrüßt die Stärkung der Schulkindergärten

Stuttgart. In seiner Sitzung am Donnerstag, 23. Januar 2020, hat sich der Ausschuss für Kultus, Jugend und Sport mit einem Teil des frühkindlichen Bildungsbereichs beschäftigt: mit den Schulkindergärten. „Diese leisten eine wichtige pädagogische Aufgabe“, betonte die Vorsitzende...

23 Januar 2020

### Wirtschaftsausschuss zeigt sich erfreut über Einführung des Meisterbonus

Stuttgart. Im vergangenen Jahr hatte der Ausschuss für Wirtschaft, Arbeit und Wohnungsbau das Wirtschaftsministerium aufgefordert, verschiedene Möglichkeiten zu prüfen, die Meisterausbildung attraktiver zu gestalten. Im nichtöffentlichen Teil der Sitzung am Mittwoch, den...

23 Januar 2020



[› Zur Übersicht](#)

Der Landtag

## Wahlkreiskarte

Hier erhalten Sie Informationen zu den 70 Landtagswahlkreisen von Baden-Württemberg. Klicken Sie dazu auf einen Wahlkreis in der Karte oder wählen Sie eine Postleitzahl oder einen Abgeordneten in den Auswahlménüs.



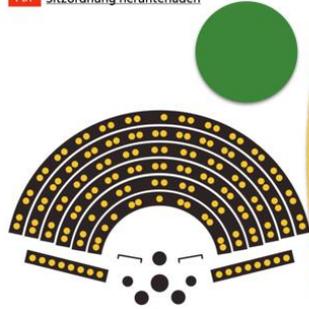
Weiter

Service

## Sitzordnung: Plenarsaal

Klicken Sie auf die einzelnen Sitze um die Abgeordneten anzusehen. Oder nutzen Sie die Filtermöglichkeiten um schneller an die gewünschte Information zu gelangen!

Sitzordnung herunterladen



Weiter

Junger Landtag Baden  
Württemberg



## Landtagsquiz - Weißt du Bescheid?

Du willst dein Wissen über Landtag, Landespolitik und Landeskunde testen und bist jünger als 21 Jahre? Dann beantworte unsere Fragen. Unter allen richtigen Einsendungen verlosen wir jeweils am Ende des Monats eine Bluetooth-Box und einen Besuch im Landtag.



Zum Quiz

## Hier finden Sie uns

Landtag von Baden-Württemberg  
Haus des Landtags  
Konrad-Adenauer-Straße 3  
70173 Stuttgart



[So finden Sie zu uns](#)

## So erreichen Sie uns

Zentrale  
Tel: +49 711 2063 0  
Fax: +49 711 2063 299  
E-Mail:  
[post@landtag-bw.de](mailto:post@landtag-bw.de)

Infothek  
Tel: +49 711 2063 500

Unsere Besucher erreichen uns  
Montag - Freitag von 9 - 11.30 Uhr  
Dienstag - Donnerstag von 14 - 16 Uhr

Besucherdienst  
Tel: +49 711 2063 228  
E-Mail: [bsd@landtag-bw.de](mailto:bsd@landtag-bw.de)

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit  
Das Referat Öffentlichkeitsarbeit steht den Vertreterinnen und Vertretern der Medien als Ansprechpartner zur Verfügung.

Tel: +49 711 2063 268  
E-Mail: [landtagspressestelle@landtag-bw.de](mailto:landtagspressestelle@landtag-bw.de)

## Schreiben Sie uns!

Datenschutzhinweis

Personenbezogene Daten werden unter Wahrung des Datenschutzes verarbeitet. Informationen zum Datenschutz finden Sie [hier](#).

Ich habe die Informationen zum Datenschutz zur Kenntnis genommen und bin mit der Verarbeitung meiner Daten einverstanden.\*

Absenden

## Region Rhone Alpes

Io cerco

Guida agli aiuti  
e progetti regionali

Agenda eventi

Il Consiglio

Pratiche

Contatti



menu mobile  
citizen oriented

- Regione live
- I miei servizi e aiuti
- La mia Regione in azione
- Lavoro in Rhone Alpes

Notizie dal territorio

Le audizioni



Des aides aux sinistrés suite au séisme du 11 novembre dans la Drôme et en Ardèche

Ardèche, Drôme NOS TERRITOIRES



Des aides aux sinistrés suite au séisme du 11 novembre dans la Drôme et en Ardèche

THÉMATIQUES D'ACTUALITÉS

- Toutes les actualités
- Sécurité
- Santé
- Agriculture
- Numérique
- Nos territoires
- Handicap
- Emploi, Apprentissage et Formations
- Culture
- Sport
- Economie et Innovation
- Transports
- Lycées et Jeunesse
- Enseignement supérieur et Recherche
- Environnement
- International
- Institution
- Engagement citoyen

Je sais ce que je cherche

- En direct de la Région
- Mes aides, mes services
- Ma Région en actions
- Emploi en Auvergne-Rhône-Alpes

Personalizzazione dell'esperienza

A PROPOS CONTACTS PLAN DE SITE



JE VEUX ...



Les services de transport



Un emploi en Auvergne-Rhône-Alpes



La liste des 204 élus



Une bourse pour partir étudier à l'étranger



Une bourse pour ma formation sanitaire et sociale



Les services du Pass Région

GUIDE DES AIDES ET APPELS À PROJET RÉGIONAUX

Thème  Public  Type

Toutes les aides régionales

UNE RÉGION, DES TERRITOIRES

Je sais ce que je cherche

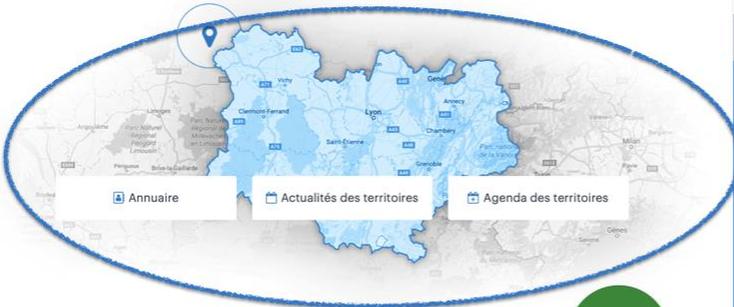
- En direct de la Région
- Mes aides, mes services
- Ma Région en actions
- Emploi en Auvergne-Rhône-Alpes

Personalizzazione dell'esperienza

A PROPOS CONTACTS PLAN DE SITE



UNE RÉGION, DES TERRITOIRES



**La Région**  
Auvergne-Rhône-Alpes

Je sais ce que je cherche

- En direct de la Région
- Mes aides, mes services
- Ma Région en actions
- Emploi en Auvergne-Rhône-Alpes**

AGENDA

### Territorio protagonista

**Exposition collective « Plurielle » - 3ème édition**

Réunissant 10 artistes peintres, l'exposition met en avant la pluralité de la peinture contemporaine à travers des styles variés et des univers marqués. Par le biais d'un espace dédié à son travail, [...]

- 21 janv. 2020
- 28 janv. 2020
- 28 janv. 2020
- 28 janv. 2020
- 18 nov. 2019
- 28 janv. 2020

Tout l'agenda Auvergne-Rhône-Alpes

Proposez votre événement Auvergne-Rhône-Alpes

- Lyon
- Auvergne-Rhône-Alpes

A PROPOS CONTACTS PLAN DE SITE

[@](#) [in](#) [v](#) [t](#) [f](#)

**VOS ÉLUS**

Les 204 membres du Conseil régional de la nouvelle Région Auvergne-Rhône-Alpes ont été élus en décembre 2015, pour une durée de 6 ans, jusqu'en mars 2021.



**LE CESER**

Le Ceser est un lieu unique d'échanges et de dialogue, une force permanente d'analyses et de propositions, destinés à exprimer une vision, partagée avec les acteurs de terrain, des enjeux fondamentaux pour la région et ainsi à éclairer le choix des décideurs politiques pour l'avenir des habitants.

PRATIQUE



Marchés publics : la Région vous accompagne et vous simplifie la tâche !



Centrale d'achat régionale



L'administration

**La Région**  
Auvergne-Rhône-Alpes

Je sais ce que je cherche

- En direct de la Région
- Mes aides, mes services
- Ma Région en actions
- Emploi en Auvergne-Rhône-Alpes**

A PROPOS CONTACTS PLAN DE SITE

[@](#) [in](#) [v](#) [t](#) [f](#)

The screenshot displays the website interface for La Région Auvergne-Rhône-Alpes. At the top, there are three main sections: 'Usagers TER' (with a photo of a train station), 'Logo' (the regional emblem), and 'Ma subvention : règles et visibilité' (with a document image). A blue sidebar on the right contains navigation links: 'En direct de la Région', 'Mes aides, mes services', 'Ma Région en actions', and 'Emploi en Auvergne-Rhône-Alpes'. Below the main content area, there are two regional council addresses: 'Conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes Lyon' and 'Conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes Clermont-Ferrand'. A search bar with the text 'Une question ? La Région vous répond' is also visible. At the bottom, there are social media icons for Instagram, LinkedIn, YouTube, Twitter, and Facebook, along with links for 'A PROPOS', 'CONTACTS', and 'PLAN DE SITE'.

## Parlament Catalunya

● Agenda

The screenshot shows the website of the Parliament of Catalonia. Red arrows point from various parts of the page to labels on the right. The labels include: 'Notizie & dirette' (pointing to the top news section), 'Struttura del Consiglio' (pointing to the navigation menu), 'Attività d'aula' (pointing to the 'Attualitat parlamentària' section), 'Attività delle commissioni' (pointing to the 'Participació' section), 'Partecipazione' (pointing to the 'Participació' section), 'MIX & link' (pointing to the bottom navigation bar), 'Visitare il Consiglio' (pointing to the 'Vistes al Parlament' section), 'Link social' (pointing to the social media icons), and 'Footer omnibus' (pointing to the bottom of the page).

Notizie & dirette ●

Struttura del Consiglio ●

Attività d'aula

Attività delle commissioni

Partecipazione ●

MIX & link ●

Visitare il Consiglio

Link social

Footer omnibus ●

parlament.cat Idiomes | Contacte | El meu Parlament

PARLAMENT DE CATALUNYA

## Agenda parlamentària

DILLUNS, 27 DE GENER DE 2020

12:30H **Mesa del Parlament**  
Sessió ordinària  
Sala de mesa

13:20H **Conferència de premsa del president del Grup d'ERC, Sergi Sabrià**

15:00H **Grup de Treball sobre Eutanàsia i Suïcidi Assistit**  
Sessió ordinària  
Sala 4

ACTUALITAT CANAL PARLAMENT NOTÍCIES TRANSCRIPCIONS PREGUNTES EN EL PLE PARLAMENT I GÈNERI

Plens Comissions  
Altres òrgans Actes  
Conferències de premsa Reportatges

EMISSIONS EN DIRECTE

El Ple es reuneix dilluns a les 15 hores

24/01/2020 MÉS NOTÍCIES

Diputats i diputades

El Parlament de tothom

Activitat parlamentària

Presidència del Parlament

Canal Parlament

Transparència i participació

Aula Parlament

Serveis

Mix caotico

## Activitat parlamentària

TOT LLEIS RESOLUCIONS MOCIONS INICIATIVES LEG. DECRETS LLEI PUBLICACIONS TRANSCRIPCIONS **DECLARAR**

 LLEIS

Llei 10/2019, del 23 de desembre, de ports i de transport en aigües marítimes i continentals

Versión en castellano

Tram. 202-00055/12

 RESOLUCIONS

Resolució 725/XII del Parlament de Catalunya, de condemna de l'antisemitisme i de les accions [...]  
Tram. 250-00879/12

 MOCIONS

Moció 143/XII del Parlament de Catalunya, sobre les polítiques de prevenció de les ludopaties  
Tram. 302-00179/12

 PROPOSICIONS DE LLEI

Proposició de llei de reconeixement del dret d'acompanyament de gossos de protecció i [...]  
Tram. 202-00069/12

 PROPOSICIONS DE L'ILP

Proposició de llei de l'esport i l'activitat física de Catalunya  
Tram. 202-00068/12

 DECRETS LLEI

Decret llei 17/2019, del 23 de desembre, de mesures urgents per a millorar l'accés a l'habitatge

Tram.: 203-00025/12

 BUTLLETÍ OFICIAL

BOPC 521/12

Tramitacions generals | Pla d'igualtat de gènere del Parlament de Catalunya 2020-2023

27/01/2020

 DIARI DE SESSIONS DEL PLE

DSPC-P 081/12

Sessió 47.1, extraordinària

04/01/2020

 DIARI DE SESSIONS DE COMISSIONS

DSPC-C 385/12 | CEDCP

Comissió d'Estudi sobre els Drets Civils i Polítics  
Sessió 6.1, ordinària

27/11/2019

Participació  Partecipazione

Aneu a "Llei de comerç, serveis i fires "

 <b>DECAIGUDA PER FINIMENT DE LA LEGISLATURA</b>  Proposició d'aprofitament de l'excedent alimentari	 <b>APROVADA</b>  Llei de comerç, serveis i fires	 <b>APROVADA</b>  Llei del Codi Tributari de Catalunya
 e-Peticions	 Registre de grups d'interès	 <b>PARTICIPA!</b> Comenta i vota en els debats actius o fes una nova proposta.



 Horari del Registre	 Recursos documentals	 Recursos lingüístics	 Altres versions de textos aprovats	 Perfil de contractant	 Serveis per als mitjans
 Botiga	 Associació d'Antics Diputats	 Discontinuitat de les aplicacions mòbils	 Parlament i gènere	 Subscripció als continguts del web	 Tractats de la Unió Europea

 Mix caotico



## Visiteu el Parlament

Us convidem a visitar la seu d'un dels parlaments més antics del món, el Parlament de Catalunya, i a conèixer-ne les funcions.

SOL·LICITAR VISITA

### Avui ens visiten

- ✓ Institut Escola Industrial (Sabadell)
- ✓ Escola Pia Sant Antoni (Barcelona)
- ✓ Escola Juncadella (La Cella de Ter)
- ✓ Daina Isard (Olesa de Montserrat)
- ✓ Escola Els Cingles (L'Ametlla del Vallès)

Sezione dedicata e ben visibile

Link social ben visibili

Seguiu-nos  
a les xarxes socials

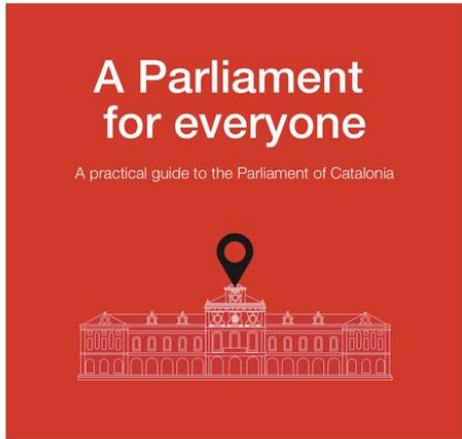


 <b>Parlament de Catalunya</b> Parc de la Ciutadella, s/n 08003 Barcelona Tel. 933 046 500 consultes@parlament.cat	<b>Parlament</b> Què és el Parlament Història Crònica del Parlament Galeria de presidents Funcions del Parlament Sistema de treball i decisió Sistema electoral Els diputats del Parlament Diputats de la legislatura actual Distribució d'escons Els òrgans del Parlament Els òrgans de la legislatura actual Altres institucions de la Generalitat Història del Palau Visita virtual Visitar el Parlament	<b>Composició</b> Resultats electorals Ple del Parlament President i Mesa Junta de Portaveus Diputació Permanent Grups parlamentaris Comissions Subcomissions CAPCIT Intergrups Grups de treball Senadors Altres òrgans Distribució d'escons Règim econòmic Administració parl.	<b>Publicacions i recursos tècnics</b> Publicacions oficials Altres publicacions Transcripcions Informes de la Sindicatura de Comptes Informes del Síndic de Greuges Recursos documentals Recursos lingüístics Versions de textos aprovats	<b>Actualitat</b> Agenda Notícies Sessions en directe Calendari de plens Concursos i oposicions Contractacions	<b>Activitat parlamentària</b> Lleis aprovades Decrets llei Iniciatives legislatives Mocions aprovades Resolucions adoptades Base de dades SIAP Legislació institucional Pla d'acció exterior Declaracions institucionals Sessions i acords dels òrgans
--	---	---	--	--	---

Mix caotico

# User stranieri

## Parlament Catalunya



Sezione dedicata statica

## Landtag Baden-Wuerttemberg

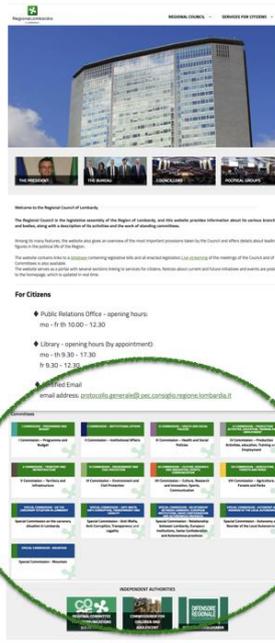


BENVENUTI IN PARLAMENTO

## Consiglio Lombardia

Effort importante

Link portano a pagine in italiano



# I websites dei 4 motori a confronto

Lombardia



- consiglio e aula: 80%
- mondo consiglio: 15%
- cittadino: 5%
- territorio: n.p.
- user oriented: 5

Baden-Wurttemberg



- consiglio e aula: 60%
- mondo consiglio: 20%
- cittadino: 10%
- territorio: 10%
- user oriented: 7

Catalunya



- consiglio e aula: 70%
- mondo consiglio: 20%
- cittadino: 10%
- territorio: n.p.
- user oriented: 6

Rhone Alpes



- consiglio e aula: 35%
- mondo consiglio: 20%
- cittadino: 25%
- territorio: 20%
- user oriented: 7

