

Lucio Todisco, Paolo Canonico, Gianluigi Mangia, Andrea Tomo,  
Pasquale Sarnacchiaro

## Rafforzare i processi decisionali nella Pubblica amministrazione: la percezione dei dipendenti pubblici del ruolo dei social media

(doi: 10.53227/105069)

Rivista di Digital Politics (ISSN 2785-0072)

Fascicolo 1-2, gennaio-agosto 2022

**Ente di afferenza:**

()

Copyright © by Società editrice il Mulino, Bologna. Tutti i diritti sono riservati.

Per altre informazioni si veda <https://www.rivisteweb.it>

### **Licenza d'uso**

Questo articolo è reso disponibile con licenza CC BY NC ND. Per altre informazioni si veda <https://www.rivisteweb.it/>

Lucio Todisco, Paolo Canonico, Gianluigi Mangia,  
Andrea Tomo, Pasquale Sarnacchiaro

# Rafforzare i processi decisionali nella Pubblica amministrazione: la percezione dei dipendenti pubblici del ruolo dei social media

## **STRENGTHENING DECISION-MAKING PROCESSES IN PUBLIC ADMINISTRATION: CIVIL SERVANTS' PERCEPTIONS OF THE ROLE OF SOCIAL MEDIA**

In recent decades, digital transformation processes have enabled unprecedented dissemination and access to information in society, and previously unimaginable levels of participation and interaction by citizens. This sudden process of change, facilitated by new technologies, has also caused significant transformations in public organizations, impacting both processes and the relationship with citizens. Public administrations are increasingly relying on different types of social media, such as microblogs, Instagram, Twitter, Facebook, and other social platforms to improve relations between the public sector and citizens, ensure new forms of content sharing, and increase the participation and collaboration of citizens themselves. This rapid organizational change has also impacted how public employees work and perceive their administrations and has sparked new interest in whether, and how, digital platforms improve internal processes and facilitate the work of managers and public employees.

Lucio Todisco, Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni – Università degli Studi di Napoli Federico II – Via Cintia, 21 – 80126 Napoli, lucio.todisco@unina.it, orcid: 0000-0001-7973-7854.

Paolo Canonico, Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni – Università degli Studi di Napoli Federico II – Via Cintia, 21 – 80126 Napoli, email: paolo.canonic@unina.it, orcid: 0000-0003-3849-7043.

Gianluigi Mangia, Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni – Università degli Studi di Napoli Federico II – Via Cintia, 21 – 80126 Napoli, email: mangia@unina.it, orcid: 0000-0002-8723-3661.

Andrea Tomo, Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni – Università degli Studi di Napoli Federico II – Via Cintia, 21 – 80126 Napoli, email: andrea.tomo@unina.it, orcid: 0000-0002-3013-2827.

Pasquale Sarnacchiaro, Dipartimento di Economia, Management, Istituzioni – Università degli Studi di Napoli Federico II – Via Cintia, 21 – 80126 Napoli, email: pasquale.sarnacchiaro@unina.it, orcid: 0000-0002-4979-0918.

This paper explores the effectiveness of implementing and using digital platforms in the public sector, with a specific focus on the role that social media can play in improving public decision-making processes and the quality of public services. We used a structured questionnaire to ask Italian public employees about the potential of, and critical issues around, social media use in the public sector. Logistic regression analysis was used to analyze the data. The paper has two main objectives. From a theoretical point of view, this paper enriches the literature on the use of new technologies in the public sector, expanding the discussion regarding organizational changes generated by the ongoing digital transformation and decision-making processes in public administration. Secondly, the paper highlights the key aspects that influence the effectiveness and usefulness of social media in decision-making and the impact they have on public services offered to citizens, and thus provides valuable reflections on the managerial levers to be used for practical implementation in the public context.

**KEYWORDS** *Public Sector, Digital Platforms, Decision-Making, Processes, Digital Transformation.*

## 1. Introduzione

Nel corso degli ultimi decenni i processi di trasformazione digitale hanno comportato nuove sfide per le organizzazioni pubbliche, con importanti cambiamenti a livello organizzativo e impatti che si ripercuotono anche nelle modalità di interazione con i cittadini (Bekkers *et al.* 2006; Cordella e Bonina 2012; Meier *et al.* 2013).

È in questo scenario che le amministrazioni pubbliche hanno intrapreso un percorso di utilizzo sempre più massivo di strumenti digitali innovativi in grado di gestire e aggregare contenuti e diffondere informazioni come, ad esempio, micro-blog, Twitter, Facebook, Instagram e altre tipologie di social platforms (Mergel 2013, 2016).

L'obiettivo è quello di raggiungere il maggior numero di persone nel più breve tempo possibile per migliorare e accrescere il rapporto con la cittadinanza favorendo nuove forme di condivisione dei contenuti che aumentino la partecipazione, la collaborazione, nonché la trasparenza rispetto alle politiche realizzate dal pubblico (Hui e Hayllar 2010; Larsen e Milakovich 2005).

Oltre al miglioramento del processo comunicativo con i cittadini, nella Pubblica amministrazione (PA) si è fatto largo il pensiero circa l'utilità di introdurre i social media per raccogliere informazioni utili a modificare e migliorare i processi di decision-making (ad esempio, Bonsón *et al.* 2012; Cordella e Tempini 2015).

Per questo motivo, di particolare interesse risulta comprendere l'effettiva utilità di tali strumenti digitali nel migliorare sia i processi interni nella PA sia le relazioni che le PA hanno con il contesto esterno (Homburg 2018).

Con questo contributo ci proponiamo di esplorare l'efficacia dell'implementazione e dell'utilizzo degli strumenti digitali nel settore pubblico, con un focus specifico sul ruolo ricoperto dai social media. A tal fine, abbiamo somministrato un questionario strutturato a 281 dipendenti pubblici italiani sulle potenzialità e le criticità dell'impiego dei social media nel settore pubblico, approfondendo anche alcuni aspetti chiave relativi alla percezione della loro utilità. La comprensione di questi aspetti è particolarmente rilevante per comprendere anche come gli strumenti digitali impattano sulla qualità dei servizi e dei processi decisionali delle politiche pubbliche, consentendo una discussione sulle variabili che influenzano la percezione della rilevanza dei processi di trasformazione digitale nel settore pubblico.

Il presente contributo intende offrire alcune interessanti implicazioni sia a livello teorico che manageriale. Da un punto di vista teorico, il presente studio arricchisce la comprensione dell'uso delle tecnologie, in particolar modo degli strumenti digitali nel settore pubblico, anche con riferimento al loro ruolo nel migliorare e indirizzare i processi decisionali. Da un punto di vista pratico e manageriale, il presente articolo evidenzia come l'uso e la diffusione di nuovi strumenti digitali, come i social media, contribuiscano a fornire valore aggiunto per le amministrazioni pubbliche e abbiano un impatto sui lavoratori pubblici in quanto strumenti di supporto alla diffusione di servizi al cittadino nonché nello spirito della cosiddetta governance collaborativa (si veda, ad esempio, Tomo *et al.* 2020).

Il contributo è strutturato come segue. La sezione successiva analizza la letteratura sull'impiego delle tecnologie digitali e in particolar modo dei social media nel settore pubblico, illustrando la domanda di ricerca del presente studio. La terza sezione definisce il contesto e la metodologia della ricerca. La quarta sezione presenta e discute i risultati del lavoro. L'ultima sezione, infine, fornisce le osservazioni conclusive, riportando le implicazioni teoriche e pratiche di maggior rilievo emerse dallo studio.

## 2. L'uso dei social media nel processo di trasformazione digitale della Pubblica amministrazione

Le nuove tecnologie hanno avuto un impatto dirompente non soltanto sulla vita delle organizzazioni, e sulle modalità di organizzazione del lavoro, ma anche sugli stili di vita e sulle relazioni intrecciate all'interno delle comunità (De Vries *et al.* 2016; Magro 2012; Mitchell e Zmud 1999).

Per tali motivi risulta rilevante comprendere come il cambiamento tecnologico abbia un impatto sugli individui, sulle decisioni politiche e sul raggiun-

gimento degli obiettivi organizzativi cercando di approfondire come l'innovazione tecnologica abbia determinato nuovi paradigmi sociali e abbia richiesto un adattamento a nuove tipologie di lavoro sempre più flessibili e maggiormente interconnesse tra di loro. Questo è accaduto non soltanto nell'ambito delle imprese private, ma anche nelle PA, in cui, negli ultimi decenni, sono aumentati gli sforzi verso una continua ricerca di efficacia, efficienza e innovazione dei processi organizzativi per rispondere alle nuove sfide sociali e economiche dettate dai processi di trasformazione digitale.

In questo scenario, crescente è l'utilizzo degli strumenti Ict nelle organizzazioni pubbliche. Le PA, proprio per la necessità di dover rispondere alle sfide sociali e economiche della società odierna, da un lato stanno affrontando un processo di innovazione nelle modalità di lavoro orientate sempre di più verso una maggiore flessibilità e per obiettivi, dall'altro si trovano in un percorso di rinnovamento digitale dei servizi e delle modalità con cui questi vengono forniti ai cittadini e alle imprese. L'obiettivo è quello di una azione pubblica orientata verso la realizzazione di valore pubblico, con un migliore utilizzo delle risorse pubbliche e delle tecnologie esistenti (Twizeyimana *et al.* 2019; Wirtz *et al.* 2019).

La letteratura riguardante l'e-government si è concentrata su due diversi paradigmi per descrivere le relazioni digitali tra PA e cittadini e imprese. Un primo paradigma ha messo in luce gli approcci messi in atto nel settore pubblico nell'utilizzo degli strumenti Ict volti a sviluppare progetti di e-government a supporto dei decisori pubblici nel fornire servizi innovativi digitali (Bertot *et al.* 2012; Linders 2012). Si è aperta, in questo modo, la strada all'introduzione delle più innovative digital platforms, ovvero piattaforme che forniscono delle funzionalità di base condivise che permettono alle applicazioni digitali di interoperare tra di loro, condividendo le interfacce e di cui, in ultima istanza possono beneficiarne gli utenti finali (Hautamäki e Oksanen 2018; Van Dijck 2020).

Il secondo paradigma ha messo invece in evidenza come l'introduzione delle tecnologie Ict stiano apportando dei miglioramenti nell'efficacia comunicativa del settore pubblico in una prospettiva di maggiore accountability, facilitando l'acquisizione di dati e informazioni utili per la progettazione di politiche volte a migliorare la vita dei cittadini (Relly *et al.* 2009; Stamati *et al.* 2015; Arnaboldi *et al.* 2017). In risposta a questo secondo paradigma, nel corso degli ultimi decenni, le PA si sono sempre più orientate verso l'introduzione di strumenti digitali meno «tradizionali» e maggiormente innovativi, principalmente utilizzati, per loro caratteristiche, nel settore privato, quali, appunto, i social media (Bretschneider *et al.* 2011).

Secondo differenti autori (Di Virgilio *et al.* 2018; Guillamón *et al.* 2016; Mergel 2018), i social media sono una tecnologia web-based in grado di creare «scambi bidirezionali» tra una organizzazione (pubblica o privata) e molteplici e differenti stakeholder. Per Mergel (2013; 2018) l'impatto e l'efficacia dei social media nel settore pubblico si basa sulla presenza di tre requisiti principali: 1) quello della trasparenza, 2) quello della partecipazione, 3) quello della collaborazione. La presenza e lo sviluppo di queste condizioni consente il raggiungimento di tre obiettivi fondamentali per le PA: un primo obiettivo riguarda il miglioramento e il rafforzamento della responsabilità e della fiducia che i cittadini hanno nei confronti della PA; un secondo obiettivo riguarda il consolidamento dei processi di consultazione e di azione deliberativa da parte dei cittadini rispetto ai temi di interesse pubblico, con un ampliamento della soddisfazione rispetto alle politiche pubbliche realizzate; infine, un terzo obiettivo, è quello di favorire la costruzione e il consolidamento delle comunità legati a determinati valori condivisi.

I temi della responsabilità e della fiducia sono legati alla necessità di raggiungere un alto livello di trasparenza nelle amministrazioni pubbliche. Ciò può avvenire solo attraverso una migliore e più efficace condivisione delle informazioni, sia all'interno dell'organizzazione che all'esterno verso i cittadini. Molti autori (Bertot *et al.* 2012; Gandía *et al.* 2016; Stamati *et al.* 2015) osservano che uno dei vantaggi dell'uso dei social media è che possono migliorare una cultura della trasparenza e della responsabilità all'interno dei contesti pubblici.

I temi della maggiore consultazione, della efficace azione deliberativa e della maggiore soddisfazione nella PA da parte dei cittadini sono connessi a quel miglioramento della partecipazione attiva degli stessi alla vita pubblica che rappresenta la cartina di tornasole, in tempi recenti, dello stato di salute delle PA. L'uso dei social media può favorire e ampliare la platea degli stakeholder che partecipano alle politiche pubbliche, generando, in questo modo, maggiore fiducia nei processi decisionali pubblici (Mergel 2013, 2018; Porumbescu 2016). Alcuni autori sostengono, inoltre, che i social media facilitano e aumentano l'interazione sociale, la collaborazione e la partecipazione in quanto consentono di creare, modificare e condividere contenuti e informazioni (Bertot *et al.* 2012; Bryer e Zavattaro 2011; Mergel 2013, 2018). Il coinvolgimento nelle attività pubbliche offre ai cittadini l'opportunità di conoscere le iniziative dell'amministrazione e di esprimere opinioni che possono essere prese in considerazione nei processi decisionali. Altri hanno analizzato come le Pubbliche amministrazioni a livello locale utilizzano i social media per informare i cittadini in situazioni di emergenza (Wukich e Mergel 2016). Questi elementi non solo aumentano la probabilità di accettazione delle scelte pubbliche da parte della popolazione, ma rendono l'amministrazione più aper-

ta e affidabile agli occhi del cittadino, che detiene la sovranità in un sistema democratico, aumentando la legittimità delle azioni pubbliche. Altro aspetto da tenere in considerazione è che nel processo di interazione tra l'uso dei social media e la partecipazione dei cittadini alla co-creazione dei processi decisionali e il modo in cui tale interazione può migliorare la qualità del servizio fornito dalle amministrazioni pubbliche locali sono stati oggetto di un'analisi approfondita (Bonsón *et al.* 2012). Il consolidamento delle relazioni tra PA e cittadini accresce i processi di cittadinanza attiva, incoraggiando l'impegno dei cittadini nella sfera pubblica e alla partecipazione nel processo democratico (Ellison e Hardey, 2014; Mossberger *et al.* 2013).

Infine, il terzo e ultimo obiettivo, quello della costruzione delle comunità si muove attraverso due differenti direttrici: da una parte quella principalmente legata al miglioramento del rapporto tra governo e stakeholder, attraverso un maggiore coinvolgimento e partecipazione dei cittadini ai processi decisionali pubblici. Questa pratica, nota come public engagement, si è maggiormente diffusa proprio grazie all'evoluzione e al rafforzamento delle tecnologie digitali e dell'uso dei social media da parte delle organizzazioni (Criado e Villodre, 2021; Lev-On *et al.* 2015; Mergel 2013; Oliveira *et al.* 2013; Rowe e Frewer 2005; Wagner *et al.* 2016).

Infine, la costruzione della comunità passa anche attraverso il miglioramento della modalità di lavoro dei dipendenti pubblici. Questo miglioramento ha un impatto rilevante sul work-life balance e su come i dipendenti pubblici possono vivere nei propri contesti comunitari (Demircioglu *et al.* 2019; Kepler e Papenfuß 2021; Liu *et al.* 2019; Wukich 2021).

Nel complesso, alla luce dell'analisi svolta sulla letteratura in merito all'utilizzo dei social media nel settore pubblico è possibile identificare cinque differenti aree tematiche strettamente connesse con il tema dei processi decisionali. Questi temi sono nel dettaglio illustrati nella figura 1.



FIG. 1. Principali aree tematiche in letteratura sul tema dei social media nel settore pubblico in supporto ai processi di *decision making*

Fonte: elaborazione degli autori.

Sulla base degli approcci teorici precedentemente tratteggiati, è possibile avere un quadro ampio della rilevanza che hanno, nelle organizzazioni moderne, gli strumenti digitali e, in particolar modo, i social media e di come, se efficacemente utilizzati, possono supportare sia il management pubblico nell'affrontare la complessità e le sfide che emergono da un determinato contesto, permettendo loro di sviluppare o modellare politiche pubbliche migliori basate sulle esigenze dei cittadini, sia agevolare il lavoro dei funzionari pubblici, soprattutto coloro che hanno ruoli di maggiore vicinanza all'utenza. La pervasività delle tecnologie digitali in tutti i settori dell'attività umana rappresenta una sfida critica per la progettazione organizzativa, poiché le caratteristiche tecnologiche e organizzative sono completamente interconnesse nei processi di cambiamento organizzativo. Pertanto, non solo il management pubblico, ma anche i decisori politici assumono un ruolo rilevante nel decidere quali soluzioni possono essere utili nel rispondere alle esigenze della società odierna, rendendo i dipendenti pubblici parte integrante del processo di cambiamento.

Per tutti questi motivi, siamo interessati a comprendere la percezione da parte dei dipendenti pubblici sull'efficacia degli strumenti digitali e in particolar modo dei social media nel migliorare i processi decisionali pubblici e nel potenziare il rapporto del governo con i cittadini. Alla luce di questo obiettivo di ricerca, abbiamo sviluppato la seguente domanda di ricerca: «Come valutano i dipendenti pubblici l'impatto dei social media nei processi decisionali della PA?».

### 3. Contesto e metodologia di ricerca

#### *Il contesto di ricerca*

Nel corso degli ultimi anni si è assistito ad una sempre maggiore consapevolezza e interesse per l'uso dei social media e degli strumenti digitali nel contesto della PA italiana. Già nel 2011 il Dipartimento della funzione pubblica aveva definito delle linee-guida sull'utilizzo delle applicazioni dei social media per le amministrazioni centrali e locali. I vari Piani triennali per l'informatica definiti dall'Agenzia per l'Italia digitale che si sono succeduti in questi anni, già a partire dal 2017 si sono focalizzati sul corretto utilizzo nel contesto pubblico delle piattaforme digitali e dei social media. Secondo l'ultimo censimento delle Istituzioni pubbliche realizzato dall'Istituto nazionale di statistica (Istat 2021) e relativo all'anno 2020, anno di transizione e che ha risentito dell'emergenza pandemica, quasi la totalità delle PA (99,7%) ha usato il web per la gestione

dei dati in aumento rispetto all'87,9% del censimento delle Istituzioni pubbliche del 2018. La percentuale molto alta già nel censimento delle Istituzioni pubbliche pubblicato nel 2018 e relativo all'anno, 2017 è sicuramente un dato interessante perché dimostra come nel settore pubblico già da diverso tempo il ruolo delle tecnologie è riconosciuto come rilevante per rendere efficiente le attività lavorative e migliorare il rapporto con i cittadini. Sul tema, invece, dei social media e del loro impiego, è possibile, partendo dai due censimenti, fare alcune riflessioni. Il loro impiego è ampiamente diffuso nelle Istituzioni pubbliche. Infatti, si rileva una diffusione molto ampia nelle Amministrazioni centrali negli organi costituzionali o di rilevanza costituzionale (91,2%). Meno, invece, presso province e comuni, (65%). Il dato è sostanzialmente in linea con quello del 2017 dove l'utilizzo dei social media tra le Amministrazioni centrali era dell'88%, mentre all'interno delle amministrazioni di livello locale il dato era relativamente più basso, con solo il 42,1% dei comuni che, secondo il censimento Istat, utilizzava gli strumenti dei social media.

Un elemento di criticità riguarda il tema della formazione in materia Ict. Il 67% delle Istituzioni pubbliche ritiene che la mancata formazione su questi temi sia un ostacolo all'efficace implementazione dei processi di trasformazione digitale nella PA (Istat 2021). Il dato si mostra in linea con quello emerso nel censimento relativo all'anno 2017, in cui il dato era del 67,6% (Istat 2018). Per migliorare i processi che attualmente presentano una serie di difetti, con conseguenti perdite sia in termini di valore economico che di qualità dei servizi erogati ai cittadini, è necessario capire come l'uso dei social media e di altri strumenti digitali sia percepito dai dipendenti pubblici.

### *Questionario e campione di studio*

Il campione del nostro studio, selezionato attraverso un campionamento di convenienza, è costituito da 281 dipendenti pubblici provenienti da diverse amministrazioni pubbliche – amministrazioni centrali, amministrazioni locali, Università e centri di ricerca – come mostrato nelle tabelle 1 e 2. Questi dipendenti pubblici hanno partecipato a un corso di formazione avanzata sulle competenze digitali e il cambiamento digitale nel settore pubblico organizzato presso l'Università di Napoli Federico II (Italia). Il campione è quindi composto da partecipanti impiegati in amministrazioni pubbliche che, inviando i propri dipendenti a tale formazione, hanno mostrato un forte interesse a sviluppare l'uso dei social media e di altri strumenti digitali per migliorare la qualità dei servizi e dei processi decisionali. Il campione analizzato ha però la forza di replicare l'effettiva distribuzione dei dipendenti pubblici nelle amministrazioni pubbliche italiane delineata nel rapporto Istat 2017, con un'accu-

ta rappresentazione della gamma di tipologie di amministrazioni pubbliche e dei singoli gradi all'interno di un'organizzazione.

Il questionario è composto da 15 domande che riguardavano la percezione degli intervistati sull'uso dei social media al fine del miglioramento della trasparenza, efficienza e dei processi decisionali nel contesto pubblico. Alle domande i partecipanti hanno potuto rispondere utilizzando una scala Likert da 1 a 5 (1=completamente in disaccordo, 5=completamente d'accordo). Inoltre, a ciascun dipendente pubblico è stato chiesto di fornire le seguenti informazioni sociodemografiche: età, sesso, tipo di amministrazione, istruzione e anzianità di servizio nella PA (vedi tabella 1). Per quanto riguarda l'obiettivo del presente studio, è stata presa in riferimento una specifica domanda che ha riguardato la percezione da parte dei funzionari pubblici dell'efficacia e utilità dei social media nei processi decisionali (denominata «efficacia dei social media», o «Esm»).

TAB. 1. Variabili e loro categorizzazione

Variabile (etichetta in parentesi)	0	1	2	3
Età (E)	< 35	35-50	>50	-
Sesso (S)	Uomo	Donna	-	-
Amministrazione (A)	Amministrazione centrale	Amministrazione locale	Università e istituti di ricerca	-
Grado di istruzione (I)	Diploma	Laurea magistrale	Laurea triennale	Master/Dottorato
Anni di servizio (As)	<5	5-10	11-15	>15

Fonte: elaborazione degli autori.

## Analisi statistica dei dati

La domanda di ricerca, così come precedente esposta, è stata: «Come valutano i funzionari pubblici l'impatto dei social media nei processi decisionali della PA?». Per rispondere a questa domanda, abbiamo condotto un'analisi statistica della variabile Esm declinata rispetto alle caratteristiche sociodemografiche delle unità campionarie.

Pertanto, la prima fase dell'analisi statistica ha riguardato la costruzione di una tabella di contingenza ottenuta attraverso l'incrocio delle variabili sociodemografiche con la variabile Esm (vedi tabella 2). I software utilizzati per l'analisi statistica sono stati Ibm Spss Statistics for Windows, versione 21.0 (2013), e R (2013). Successivamente, vista la natura ordinale della variabile Esm, si è proceduto ad un preliminare valutazione del miglior modello di

quantificazione delle modalità ordinali della variabile Esm in punteggi espressi attraverso una scala ad intervalli (Zanella e Cantaluppi 2004). La letteratura offre un'ampia varietà di metodi di quantificazione, tutti con i loro pro e contro (Sarnacchiaro *et al.* 2016). Il metodo di quantificazione più popolare è l'uso dei punteggi naturali, che trasforma le categorie di risposta ordinali in numeri naturali (1, 2, 3 e così via) e presuppone che le categorie siano equidistanti. I risultati ottenuti con il metodo dei punteggi naturali sono stati confrontati con quelli ottenuti con altri metodi di quantificazione e non sono state riscontrate differenze significative. Pertanto, dopo la quantificazione del punteggio naturale, abbiamo calcolato la media e la deviazione standard della variabile Esm e la media e la deviazione standard condizionali per ogni variabile sociodemografica.

TAB. 2 *Tabella di contingenza creata incrociando le variabili sociodemografiche con la variabile Esm. Statistiche descrittive (in grigio)*

Variabili socio-demografiche	Efficacia uso dei social media (Esm) Da 1 (completamente in disaccordo) a 5 (totalmente d'accordo)					Totale	Media	Sd	
	1	2	3	4	5				
Età (E)	0	1	0	0	16	42	59	4,66	0.65
	1	1	3	8	30	81	123	4,52	0.79
	2	24	26	32	10	7	99	2,49	1.17
Sesso (S)	0	16	15	21	24	59	135	3,7	1.42
	1	10	14	19	32	71	146	3,96	1.27
Amministrazione (A)	0	6	7	7	10	33	63	3,9	1.39
	1	4	4	7	19	41	75	4,3	1.16
	2	16	18	26	27	56	143	3,62	1.39
Grado di Istruzione (I)	0	12	13	10	10	43	88	3,67	1.52
	1	2	4	6	14	15	41	3,88	1.15
	2	8	7	14	21	42	92	3,89	1.30
	3	4	5	10	11	30	60	3,97	1.26
Anni di servizio (As)	0	4	3	12	4	11	34	3,44	1.33
	1	11	5	10	8	19	53	3,36	1.54
	2	11	17	11	30	60	129	3,86	1.35
	3	0	4	7	14	40	65	4,38	0.91
Totale	26	29	40	56	130	281	3,83	1,36	

Fonte: elaborazione degli autori.

## 4. Risultati

Rispetto alla nostra domanda di ricerca la media totale del Esm è stata di 3,83, il che suggerisce una percezione sostanzialmente positiva dell'impatto che i social media possono avere nelle attività lavorativa e nei processi decisionali. In particolare, i gruppi con una migliore percezione dell'impatto dei social media sono stati i dipendenti pubblici di età pari o inferiore a 35 anni (4,66)

e i dipendenti pubblici con più di 15 anni di servizio (4,38). Il gruppo che ha avuto la percezione peggiore è stato quello dei dipendenti pubblici con una età di 50 anni e più (2,49) (vedi tabella 2). Ciò ci permette, in primo luogo, di constatare quanto già emerso nella letteratura in merito all'importanza che i social media possono avere sull'efficacia dell'azione pubblica, nel miglioramento dell'attività lavorativa e nel migliorare i processi decisionali.

I risultati mostrano che i dipendenti pubblici più giovani (E0) sembrano considerare i social media in modo maggiormente positivo quali strumenti utili e efficaci. Questo pone una riflessione circa l'impatto sulle PA, sia dal punto di vista pratico che su quello della riflessione teorica, circa il tema del *digital divide*. (Van Dalen *et al.* 2010). Da un punto di vista teorico, già Morris e Venkatesh (2000) agli inizi degli anni 2000 avevano messo in evidenza come i lavoratori più giovani fossero maggiormente avvantaggiati rispetto alla possibilità di affrontare il cambiamento tecnologico nei contesti di lavoro, questo dettato dal fatto che sono già stati esposti all'uso di dispositivi digitali fin dall'infanzia. Al contrario, le opportunità per i lavoratori più anziani di utilizzare le tecnologie nelle loro esperienze lavorative pregresse, essendo fortemente limitato, può generare un impatto negativo sulla loro percezione nell'uso delle tecnologie sul posto di lavoro e dell'efficacia del loro impatto sul cambiamento organizzativo (Elias *et al.* 2012; Fakun 2009).

Questa percezione di inadeguatezza tra i lavoratori con una maggiore età anagrafica, quindi, può derivare anche dalla mancanza di comfort di utilizzo delle nuove tecnologie e dalla sensazione di essere poco formati e meno pronti ad accettare la sfida digitale (White 2015). Questo aspetto incide sotto due aspetti: da un lato accresce quello che, nel contesto lavorativo, viene definito come «technostress» (Salo *et al.* 2019) con un impatto sul modo in cui le persone approcciano alle attività lavorative e dall'altro potrebbe avere un impatto negativo sulla velocità delle amministrazioni pubbliche nel rispondere alle sfide che emergono dalla società e sulla capacità di adattamento dei processi decisionali di un'amministrazione pubblica.

I dipendenti pubblici delle amministrazioni locali (A1) hanno percepito un'utilità maggiore rispetto ai colleghi delle amministrazioni centrali nel considerare i social media come strumenti validi nel supportare il loro lavoro e i processi decisionali pubblici. Questo risultato può essere dovuto alla maggiore vicinanza delle amministrazioni locali ai cittadini (Mossberger *et al.* 2013) e alla maggiore diffusione di pratiche partecipative all'interno delle amministrazioni locali (Agostino 2013; Berry *et al.* 1993). In questo senso, il grado di prossimità può influenzare l'utilità percepita di strumenti specifici nel migliorare il rapporto tra amministrazioni pubbliche e cittadini.

Questo risultato riflette anche un'altra recente tendenza della società, ovvero le crescenti esigenze e aspettative dei cittadini nei confronti delle amministrazioni pubbliche a livello locale. La letteratura sul settore pubblico ha avvalorato come i cittadini richiedano sempre più una maggiore velocità di interazione, una migliore qualità dei servizi e processi decisionali più trasparenti (Buckley 2003; Hazlett e Hill 2003). In effetti, in risposta a questi cambiamenti sociali, le amministrazioni pubbliche hanno dovuto adattarsi dal punto di vista tecnologico e, di conseguenza, hanno cambiato le loro modalità di interazione con i cittadini e il modo in cui viene svolto il lavoro negli uffici pubblici. (Danziger e Andersen, 2002; Helbig *et al.* 2009). Sebbene gli strumenti digitali possano aiutare le amministrazioni centrali a ridurre la distanza che le separa dai cittadini, è evidente che esiste un rapporto più diretto tra le amministrazioni locali e i cittadini, principalmente per le tipologie di servizi che queste amministrazioni devono fornire (Sobaci 2016). Differenti autori (Bonsón *et al.* 2012; Linders 2012) affermano che a livello locale è più facile comprendere la percezione che i cittadini hanno rispetto alla qualità dei servizi e è anche più facile capire come le decisioni politiche abbiano un impatto sulla qualità della vita e nel migliorare la trasparenza dei processi decisionali pubblici. Infine, i nostri risultati mostrano come vi sia una percezione positiva nell'utilizzo dei social media da parte dei dipendenti pubblici con una maggiore anzianità di servizio (AS3). Questo risultato è particolarmente interessante per due ragioni. In primo luogo, almeno a nostra conoscenza, non è ancora stato discusso in dettaglio in letteratura. In secondo luogo, sebbene l'anzianità di servizio non corrisponda necessariamente all'età, questo risultato sembra contraddire il dato emerso in precedenza secondo cui i dipendenti pubblici più anziani abbiano una percezione maggiormente negativa dell'uso dei social media nelle amministrazioni pubbliche, anzi, ci fornisce una indicazione su un profilo, quello dei dipendenti pubblici con una maggiore anzianità di servizio, che hanno una percezione positiva dei social media nel migliorare il lavoro negli uffici pubblici e i processi decisionali della PA.

## 5. Conclusioni

Il presente contributo si è posto come obiettivo quello di comprendere l'impatto e l'efficacia dei social media nel settore pubblico, partendo dalla percezione che i dipendenti pubblici hanno in merito all'efficacia dei social media nel migliorare sia la prestazione lavorativa sia i processi decisionali pubblici con un impatto sulla creazione di valore nella società. I risultati del seguente lavoro mostrano come i social media sono in linea di massima visti come stru-

menti tecnologici con un impatto all'interno dei contesti organizzativi pubblici. Le opportunità che i social media possono offrire – in termini di partecipazione democratica, miglioramento dei servizi pubblici e attuazione di valide politiche pubbliche – sono particolarmente sentite dai dipendenti pubblici che lavorano a livello locale. Questo si pone in linea con un sentire comune, riconosciuto nella letteratura sul tema, da parte dei cittadini hanno la percezione che questi strumenti tecnologici possano aiutarli a partecipare ai processi decisionali pubblici a diversi livelli amministrativi e si aspettano che anche le amministrazioni pubbliche siano sensibili alla loro implementazione (Bertot *et al.* 2012; Bryer e Zavattaro 2011; Mergel 2013, 2018). I risultati emersi ci pongono in una prospettiva per cui l'ascolto del cittadino viene considerato rilevante per migliorare sia la partecipazione democratica sia la user experience.

Il presente contributo si è posto l'obiettivo di fornire un apporto alla letteratura attuale concernente l'utilizzo dei social media nel settore pubblico, provando a comprendere la familiarità di utilizzo esistente da parte dei dipendenti pubblici. Questo risulta essere un elemento chiave per comprendere come le tecnologie, soprattutto quelle maggiormente innovative, possano influenzare il rapporto tra le organizzazioni pubbliche e la società. Una migliore comprensione di questa interazione è necessaria per sostenere e sviluppare l'attuazione di processi di cambiamento organizzativo nel settore pubblico e per rafforzare la capacità amministrativa e i processi decisionali.

Il presente lavoro ha anche implicazioni pratiche che potrebbero essere utili per i decisori pubblici. Così come già messo in evidenza nell'apertura del contributo, i processi di trasformazione digitale forniscono ai decisori pubblici un'enorme quantità di informazioni e dati che devono essere valutati con un numero crescente di alternative. Questo pone una seria sfida per le PA nel capire come utilizzare in modo efficace le nuove tecnologie digitali per migliorare i processi interni in modo efficace e coerente, adattandosi al contesto circostante in rapida evoluzione.

In primo luogo, gli strumenti digitali e i social media possono essere fondamentali per migliorare la gestione delle risorse umane nel contesto pubblico. L'uso di queste tecnologie può consentire politiche che possono favorire il benessere dei dipendenti attraverso l'uso di strumenti digitali e altre soluzioni supportate dalle tecnologie Ict (come, ad esempio, lo smart working) e sostenendo così un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata. Inoltre, l'uso di strumenti digitali e dei social media può favorire l'acquisizione e l'utilizzo di conoscenze esterne per accrescere le proprie competenze professionali legate alla progettazione e diffusione dei servizi pubblici.

In secondo luogo, dai risultati emersi è sicuramente utile poter affermare il ruolo centrale della formazione sia in merito alle competenze tecniche che

alle soft skills in merito all'uso degli strumenti digitali, visto il rapido aumento dell'uso di queste tecnologie nella società. Poiché le amministrazioni pubbliche fanno parte di una società più ampia, devono essere «in linea» nello sviluppo e nell'utilizzo di questi strumenti, e un modo per farlo è garantire programmi di formazione continua ai loro dipendenti. Infatti, secondo l'ultimo rapporto dell'Istat (2021), esiste ancora un divario nel grado di utilizzo e di formazione degli strumenti digitali tra le amministrazioni a livello centrale e quelle locali.

Infine, secondo i dati Istat relativi agli anni presi in considerazione per il II e il III Censimento delle Istituzioni pubbliche, le Amministrazioni centrali sembrano aver implementato maggiormente l'utilizzo dei social media. Tuttavia, i nostri risultati hanno mostrato che i dipendenti delle Amministrazioni pubbliche a livello locale considerano gli strumenti dei social media in modo maggiormente positivo rispetto ai colleghi delle Amministrazioni centrali che hanno preso parte al questionario. Pertanto, potrebbe esserci uno squilibrio tra l'infrastruttura tecnologica e il suo utilizzo, con dei possibili effetti che meritano sicuramente attenzione. In primo luogo, le Amministrazioni pubbliche in queste condizioni potrebbero essere sovrastrutturate, facendo un'inefficace sottoutilizzo delle tecnologie o sprecando investimenti finanziari. In secondo luogo, potrebbe esserci la necessità di rivedere l'utilizzo dei social media anche nelle Amministrazioni centrali e come favorire il loro utilizzo.

Un limite di questo lavoro è legato al contesto analizzato che si limita esclusivamente a quello italiano. Tuttavia, il fatto che l'Italia si trovi in un percorso di accelerazione rispetto ai temi legati alla transizione digitale, anche a causa dell'emergenza pandemica, consente di identificare, gestire e risolvere i punti deboli nell'uso delle tecnologie Ict prima di un loro radicamento maggiore nei contesti organizzativi. Su queste basi, lo studio intende porre l'attenzione sia sui punti di forza che i punti di debolezza legati all'uso degli strumenti digitali, provando a fornire un interessante punto di partenza per future ricerche più dettagliate sull'uso efficace dei social media nel contesto pubblico.

## Riferimenti bibliografici

- AGOSTINO, D. (2013). *Using Social Media to Engage Citizens: A Study of Italian Municipalities*, in «Public Relations Review», 39(3), pp. 232-234.
- ARNABOLDI, M., BUSCO, C. e CUGANESAN, S. (2017), *Accounting, Accountability, Social Media and Big Data: Revolution or Hype?*, in «Accounting, auditing & accountability journal», 30(4), pp. 762-776.
- BERRY, M. J., PORTNEY, E. K. e THOMAS, K. (a cura di) (1993), *The Rebirth of Urban Politics*, Washington D.C., The Brooking Institution.

- BERTOT, J. C., JAEGER, P. T. e GRIMES, J. M. (2012). *Promoting Transparency and Accountability through Icts, Social Media, and Collaborative e-government*, in «Transforming Government: People, Process and Policy», 6(1), pp. 78-91.
- BONSÓN, E., TORRES, L., ROYO, S. e FLORES, F. (2012). *Local e-government 2.0: Social Media and Corporate Transparency in Municipalities*, in «Government Information Quarterly», 29(2), pp. 123-132.
- BRETSCHNEIDER, S. I. e MERGEL, I. (2011), *Technology and Public Management Information Systems*, in D. MENZEL e H. WHITE (a cura di), *The State of Public Administration: Issues, Challenges, and Opportunities*, New York, Routledge, pp. 187-203.
- BRYER, T. A. e ZAVATTARO, S. M. (2011), *Social Media and Public Administration: Theoretical Dimensions and Introduction to the Symposium*, in «Administrative Theory and Praxis», 33(3), pp. 325-340.
- BUCKLEY, J. (2003), *E-service Quality and the Public Sector*, in «Managing Service Quality: An International Journal», 13(6), pp. 453-462.
- CORDELLA, A. e BONINA, C. M. (2012). *A Public Value Perspective for Ict Enabled Public Sector Reforms: A Theoretical Reflection*, in «Government Information Quarterly», 29(4), pp. 512-520.
- CRIADO, J. I. e VILLODRE, J. (2021), *Delivering Public Services through Social Media in European Local Governments. An Interpretative Framework Using Semantic Algorithms*, in «Local Government Studies», 47(2), pp. 253-275.
- DANZIGER, J. N. e ANDERSEN, K. V. (2002). *The Impacts of Information Technology on Public Administration: An Analysis of Empirical Research from the «Golden Age» of Transformation*, in «International Journal of Public Administration», 25(5), pp. 591-627.
- DEMIRCIOGLU, M. A. e CHEN, C. A. (2019). *Public Employees' Use of Social Media: Its Impact on Need Satisfaction and Intrinsic Work Motivation*, in «Government Information Quarterly», 36(1), pp. 51-60.
- DI VIRGILIO, F., VALDERRAMA, M. e LOPEZ BOLAS, A. (2018). *Social Media Strategy within Organizational Communication: Major Open Issues and Challenges*, in F. CANTONI e G. MANGIA (a cura di), *Human Resource Management and Digitalization*, London, Routledge, pp. 207-227.
- ELIAS, S. M., SMITH, W. L. e BARNEY, C. E. (2012). *Age as a Moderator of Attitude Towards Technology in the Workplace: Work Motivation and Overall Job Satisfaction*, in «Behaviour and Information Technology», 31(5), pp. 453-467.
- ELLISON, N. e HARDEY, M. (2014). *Social Media and Local Government: Citizenship, Consumption and Democracy*, in «Local Government Studies», 40(1), pp. 21-40.
- FAKUN, D. (2009), *How to Mitigate the Significant Negative Influence of Computer Anxiety on Ease of Use Perceptions*, in «Behaviour and Information Technology», 28(3), pp. 223-238.
- GUILLAMÓN, M. D., RÍOS, A. M., GESUELE, B. e METALLO, C. (2016), *Factors Influencing Social Media Use in Local Governments: The Case of Italy and Spain*, in «Government Information Quarterly», 33(3), pp. 460-471.

- HAZLETT, S. A. e HILL, F. (2003), *E-government: The Realities of Using IT to Transform the Public Sector*, in «Managing Service Quality: An International Journal», 13(6), pp. 445-452.
- HAUTAMÄKI, A. e OKSANEN, K. (2018). *Digital Platforms for Restructuring the Public Sector*, in SMEDLUND, A., LINDBLOM, A. e MITRONEN, L. (a cura di), *Collaborative value co-creation in the platform economy*, Springer, Singapore, pp. 91-108
- HELBIG, N., GIL-GARCÍA, J. R. e FERRO, E. (2009), *Understanding the Complexity of Electronic Government: Implications from the Digital Divide Literature*, in «Government Information Quarterly», 26(1), pp.89-97.
- HOMBURG, V. (2018), *Ict, e-government and E-governance: Bits & Bytes for Public Administration*, in E., ONGARO e VAN THIEL, S. (a cura di), *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*, London, Palgrave Macmillan, , pp. 347-361.
- HUI, G. e HAYLLAR, M. R. (2010), *Creating Public Value in e-government: A Public-private-citizen Collaboration Framework in Web 2.0.*, in «Australian Journal of Public Administration», 69(1), pp. 120-131.
- ISTAT (2018), *II censimento delle Istituzioni pubbliche*. <https://www.istat.it/it/censimenti-permanenti/istituzioni-pubbliche>. Consultato il 10 giugno 2022.
- ISTAT (2021), *III censimento delle Istituzioni pubbliche*. <https://www.istat.it/it/censimenti-permanenti/istituzioni-pubbliche>. Consultato il 10 giugno 2022.
- KEPPELER, F. e PAPENFUSS, U. (2021), *Employer Branding and Recruitment: Social Media Field Experiments Targeting Future Public Employees*, in «Public Administration Review», 81(4), pp. 763-775.
- KHAN, G. F., SWAR, B. e LEE, S. K. (2014). *Social Media Risks and Benefits: A Public Sector Perspective*, in «Social science computer review », 32(5), pp. 606-627.
- LARSEN, B. e MILAKOVICH, M. (2005), *Citizen Relationship Management and e-government*, in M.A WIMMER, R. TRAUNMÜLLER, Å. GRÖNLUND e K.V. ANDERSEN, (a cura di), *International Conference on Electronic Government*, Berlin-Heidelberg, Springer, pp. 57-68.
- LEV-ON, A. e STEINFELD, N. (2015), *Local Engagement Online: Municipal Facebook Pages as Hubs of Interaction*, in «Government Information Quarterly», 32(3), pp. 299-307.
- LINDERS, D. (2012), *From e-government to we-government: Defining a Typology for Citizen Coproduction in the Age of Social Media*, in «Government Information Quarterly», 29(4), 446-454.
- LIU, Y. e BAKICI, T. (2019), *Enterprise Social Media Usage: The Motives and the Moderating Role of Public Social Media Experience*, in «Computers in Human Behavior», 101, pp.163-172.
- MAGRO, M. J. (2012), *A Review of Social Media Use in e-government*, in «Administrative Sciences», 2(2), pp.148-161.
- MEIER, R., BEN, E. R. e SCHUPPAN, T. (2013), *Ict-enabled Public Sector Organisational Transformation: Factors Constituting Resistance to Change*, in «Information Polity», 18(4), pp. 315-329.

- MEIJER, A. e THAENS, M. (2013), *Social Media Strategies: Understanding the Differences between North American Police Departments*, in «Government Information Quarterly», 30(4), pp. 343-350.
- MERGEL, I. (2013), *A Framework for Interpreting Social Media Interactions in the Public Sector*, in «Government Information Quarterly», 30(4), pp. 327-334.
- MERGEL, I. (2016), *Social Media Institutionalization in the US Federal Government*, in «Government Information Quarterly», 33(1), pp. 142-148.
- MERGEL, I. (2018), *The Public Manager 2.0: Preparing the Social Media Generation for a Networked Workplace*, in «Journal of Public Affairs Education», 118(3), pp. 467-492.
- MITCHELL, V. L. e ZMUD, R. W. (1999), *The Effects of Coupling IT and Work Process Strategies in Redesign Projects*, in «Organization Science», 10(4), pp. 424-438.
- MORLINO L. (2021), *Ripensare la rappresentanza. La manipolazione digitale*, in «Rivista di Digital Politics», 1(1), pp. 21-36.
- MORRIS, M.G. e VENKATESH, V. (2000), *Age Differences in Technology Adoption Decisions: Implications for a Changing Work Force*, in «Personnel Psychology», 53(2), pp. 375-403.
- MOSSBERGER, K., WU, Y. e CRAWFORD J. (2013), *Connecting Citizens and Local Governments? Social Media and Interactivity in Major U.S. Cities*, in «Government Information Quarterly», 30(4), pp. 351-358.
- OLIVEIRA, G. H. M. e WELCH, E. W. (2013). *Social Media Use in Local Government: Linkage of Technology, Task, and Organizational Context*, in «Government Information Quarterly», 30(4), pp. 397-405.
- PICAZO-VELA, S., GUTIÉRREZ-MARTÍNEZ, I. e LUNA-REYES, L. F. (2012). *Understanding Risks, Benefits, and Strategic Alternatives of Social Media Applications in the Public Sector*, in «Government Information Quarterly», 29(4), pp. 504-511.
- PORUMBESCU, G. A. (2016). *Linking Public Sector Social Media and e-government Website Use to Trust in Government*, in «Government Information Quarterly», 33(2), pp. 291-304.
- RELLY, J. E. e SABHARWAL, M. (2009), *Perceptions of Transparency of Government Policymaking: A Cross-national Study*, in «Government Information Quarterly», 26(1), pp.148-157.
- ROWE, G. e FREWER, L. J. (2005), *A Typology of Public Engagement Mechanisms*, in «Science, Technology, and Human Values», 30(2), pp. 251-290.
- SALO, M., PIKKALAINEN, H. e KOSKELAINEN, T. (2019), *Technostress and Social Networking Services: Explaining Users' Concentration, Sleep, Identity, and Social Relation Problems*, in «Information Systems Journal», 29(2), pp. 408-435.
- SARNACCHIARO, P., D'AMBRA, A. e D'AMBRA, L. (2016). *CATANOVA for Ordinal Variables using Orthogonal Polynomials with Different Scoring Methods*, in «Journal of Applied Statistics», 43(13), pp. 2490-2502.
- SOBACI, M. Z. (2016). *Social Media and Local Governments: An Overview*, in M. Z. SOBACI (a cura di), *Social Media and Local Governments*, Cham, Springer, pp. 3-21.

- STAMATI, T., PAPADOPOULOS, T. e ANAGNOSTOPOULOS, D. (2015), *Social Media for Openness and Accountability in the Public Sector: Cases in the Greek Context*, in «Government Information Quarterly», 32(1), pp.12-29.
- TOMO, A., MANGIA, G., HINNA, A. e PELLEGRINI M. M. (2020), *Making Collaborative Governance Effective: A Case Study on the Pathway to Successful Public-private Interactions*, in «International Journal of Public Sector Performance Management», 6(1), pp. 36-55.
- TWIZEYIMANA, J. D. e ANDERSSON, A. (2019). *The Public Value of e-government. A Literature Review*, in «Government Information Quarterly», 36(2), pp. 167-178.
- VAN DALEN, H. P., HENKENS, K. e SCHIPPERS, J. (2010), *Productivity of Older Workers: Perceptions of Employers and Employees*, in «Population and Development Review», 36(2), pp. 309-330.
- VAN DIJCK, J. (2020), *Governing Digital Societies: Private Platforms, ublic values*, in «Computer Law & Security Review», 36, pp. 1-4.
- WHITE, J. D. (2015), *Managing Information in the Public Sector*, London, Routledge.
- WIRTZ, B. W., WEYERER, J. C. e GEYER, C. (2019), *Artificial Intelligence and the Public Sector—Applications and Challenges*, in «International Journal of Public Administration», 42(7), pp. 596-615.
- WYNEN, J., BOON, J., KLEIZEN, B. e VERHOEST, K. (2020). *How Multiple Organizational Changes Shape Managerial Support for Innovative Work Behavior: Evidence from the Australian Public Service*, in «Review of Public Personnel Administration», 40(3), pp. 491-515.
- WUKICH, C. (2021), *Government Social Media Engagement Strategies and Public Roles*, in «Public Performance & Management Review», 44(1), pp. 187-215.
- ZANELLA, A. e CANTALUPPI, G. (2004). *Simultaneous Transformation into Interval Scales for a Set of Categorical Variables*, in «Statistica», 2, pp. 401-426.