

WEBINAR

TRASPARENZA & TRASPARENTISMI

Massimo Di Rienzo

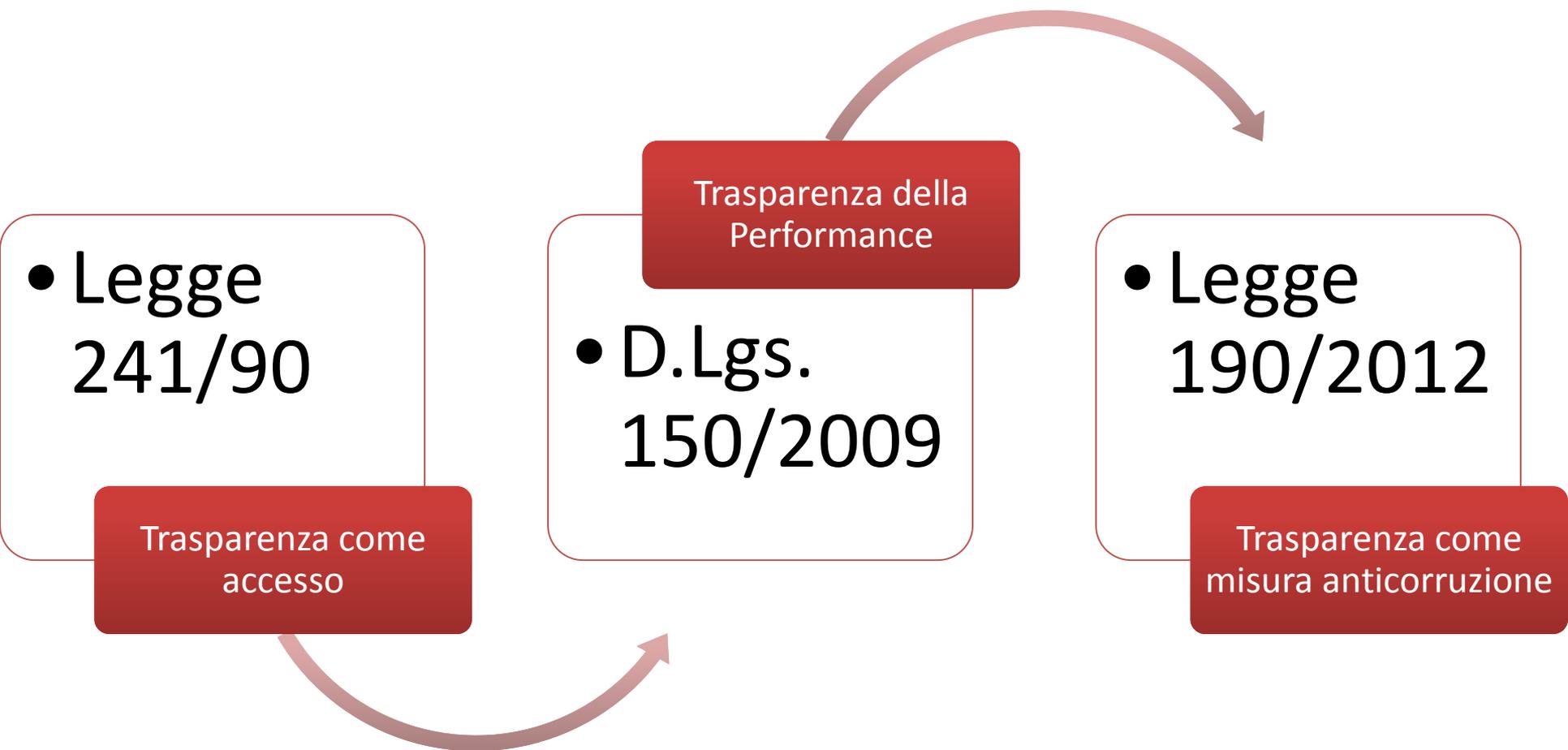
it.linkedin.com/in/massimodirienzo/

Roma, 28 novembre2014

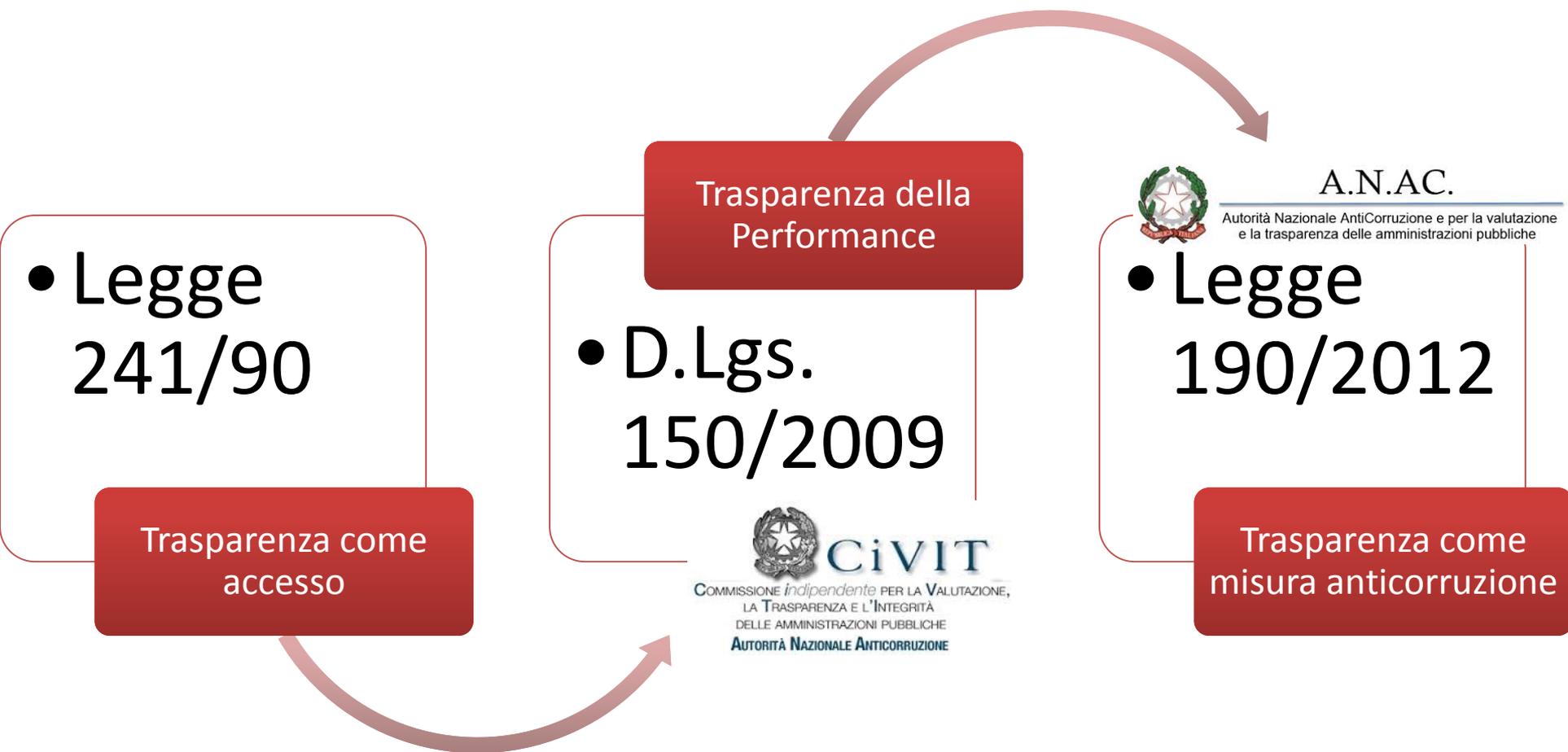
Prima parte

LA STAGIONE DELLA TRASPARENZA

Trasparenza è diventata una "parola magica" in grado di evocare effetti taumaturgici su molte delle questioni che occupano l'agenda politica degli ultimi anni. Basti osservare la traiettoria che il concetto di trasparenza ha disegnato negli ultimi venti anni in Italia



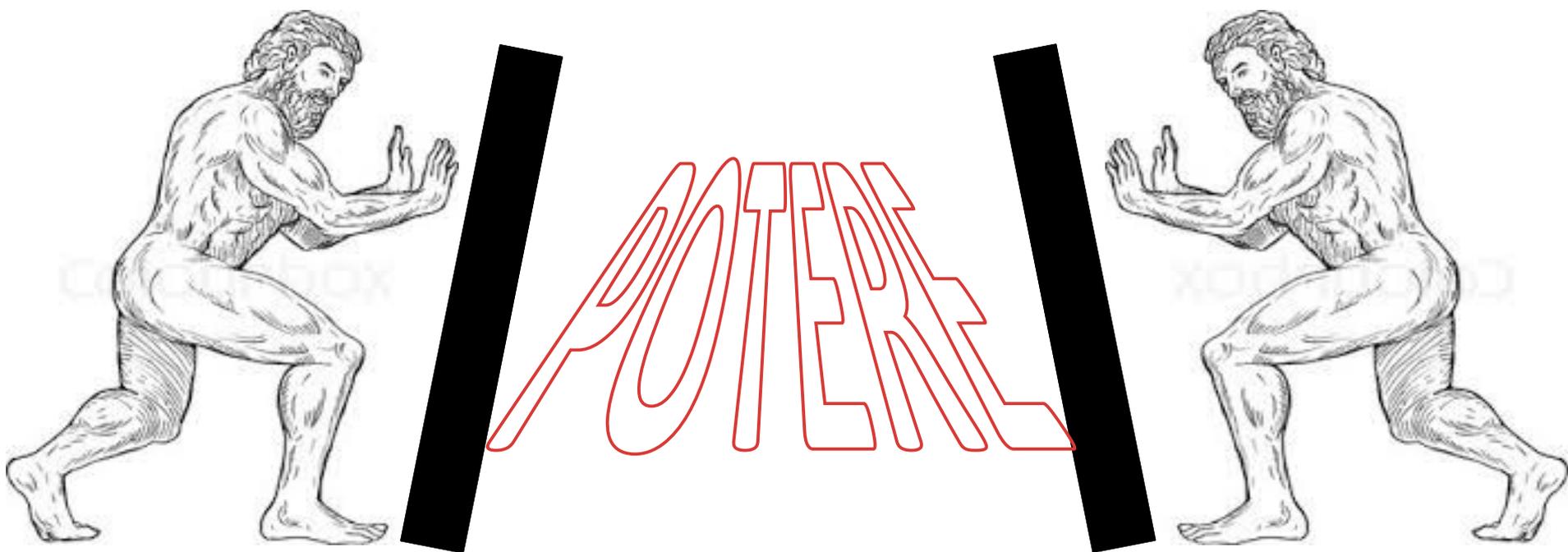
Un polimorfismo (ed una retorica) che persino **l'ANAC, Autorità Nazionale Anticorruzione** ha dovuto subire



Il concetto di trasparenza sfugge ad una categorizzazione perchè con il termine trasparenza si puó fare riferimento, al tempo stesso, a:

- un **adempimento normativo**
- un **atteggiamento/comportamento** di un singolo individuo o di una organizzazione,
- un **set di strumenti** procedurali e normativi,
- un **set di valori** (trasparenza, integrità, apertura),
- un **diritto umano**,
- un **dogma "quasi-religioso"**,
- una **dottrina di governo**.

La storia delle dottrine politiche, sociali e morali ci illustra come gli individui tendano a **restringere gli spazi di asimmetria informativa tra autorità e cittadini**, mentre questi ultimi rivendicano un ruolo di centralità e di partecipazione nelle scelte



il potenziamento degli **strumenti di informazione e comunicazione** hanno fornito, almeno in teoria, incredibili strumenti di controllo e di partecipazione nelle mani dei cittadini e degli osservatori qualificati.



**La complessità del tema richiede un tentativo di
analisi e di pulizia concettuale**



Seconda parte

Gli approcci culturali alla base del concetto di trasparenza

Secondo l'articolo 1 del D.Lgs. 33/2012 "*la trasparenza è intesa come **accessibilità totale** delle informazioni concernenti **l'organizzazione e l'attività** delle pubbliche amministrazioni, allo scopo di favorire **forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche**".*



Secondo l'articolo 1 del D.Lgs. 33/2012 "la trasparenza è intesa come accessibilità totale delle informazioni concernenti l'organizzazione e l'attività delle pubbliche amministrazioni, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo sul perseguimento delle funzioni istituzionali e sull'utilizzo delle risorse pubbliche".

- Una ipotesi piuttosto **semplice** ma intuitiva.
- Una maggiore accessibilità delle informazioni imporrà ai decisori pubblici di comportarsi meglio e quindi **produrrà decisioni qualitativamente migliori**.
- In altre parole, la trasparenza porterebbe ad una **maggiore affidabilità**, che determinerebbe una **maggiore fiducia**



Ma da dove viene la trasparenza?



DIMENSIONI DELLA TRASPARENZA	PUNTI DI VISTA RILEVANTI	RIFERIMENTI CULTURALI...	...CHE HANNO PRODOTTO
APERTURA (COME CONOSCIBILITA' DI LEGGI, DI DOCUMENTI, DI DATI E DI INFORMAZIONI)	Dipartimento del governo <i>"Il governo dovrebbe operare in accordo a regole certe e predeterminate"</i> <i>"Nel dubbio, sii trasparente"</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Legalismo cinese (III° secolo A.C.) • Filosofi e demiurghi greci (Sparta/Atene) • Stato di diritto (Rechtsstaat, XIX° secolo) • "Governo delle leggi e non degli uomini" (1780, Costituzione Massachussets) • Costituzione svedese del 1766 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordinamenti costituzionali • FOIA (Freedom of Information Act, USA) • OPEN DATA/OPEN GOVERNMENT Movement • L. 241/90 (ITA) • Architettura (National Assembly of Wales)
INTEGRITA' (ATTEGGIAMENTO MORALE)	<i>"L'azione pubblica dovrebbe essere condotta con un alto livello di franchezza, apertura, candore"</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Riforma luterana e rifiuto delle convenzioni cattoliche del "Conclave" • Town Meeting (New England, 1650) • Il contratto sociale (Jean-Jacques Rousseau) 	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipazione dei cittadini • OCSE Integrity Framework • Cartellini identificativi al pubblico • Codici etici • Formazione sui valori e sull'etica
SORVEGLIANZA E CONTROLLO	<i>"Più attentamente saremo osservati, meglio ci comporteremo"</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Panopticon (Jeremy Bentham, XVII° sec.) e "architettura ispettiva" • Scienze criminali (Inghilterra, XVIII° sec.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Obblighi di pubblicazione (33/2013) • Tornelli, videocamere e Open Space • NSA (USA) • Streaming video dei processi decisionali • Whistleblowing • Codici di comportamento • Analisi e gestione del rischio
ACCOUNTABILITY e CONTROLLO (RENDERE CONTO DEI RISULTATI)	<i>"La libertà è solo una parte della storia e la metà della verità. La libertà non è che l'aspetto negativo di un fenomeno il cui aspetto positivo è la responsabilità"</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Town Meeting (New England, 1650) • La società aperta e i suoi nemici (Karl Popper XX° sec.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuclei di valutazione, Audit, ecc. • Bilancio sociale • Trasparenza del ciclo della performance • Giornate della trasparenza • Virginia Performs
ADATTAMENTO E EVOLUZIONE (vs. ESTINZIONE)	"Quello a cui si dovrebbe tendere è l'instaurarsi di una relazione ecologica tra PA e cittadini"	<ul style="list-style-type: none"> • "Verso un'ecologia della mente" (Gregory Bateson) • Citizen-centred services (ICCS) • Co-progettazione e co-gestione dei servizi (UK) 	<ul style="list-style-type: none"> • Multicanalità • Interlocazione unica • Customer satisfaction • Semplificazione partecipata

APERTURA
 (COME
 CONOSCIBILITA' DI
 LEGGI, DI
 DOCUMENTI, DI
 DATI E DI
 INFORMAZIONI)

*"Il governo dovrebbe operare in
 accordo a regole certe e
 predeterminate"*

"Nel dubbio, sii trasparente"

- Legalismo cinese (III° secolo A.C.)
- Filosofi e demiurghi greci (Sparta/Atene)
- Stato di diritto (Rechtsstaat, XIX° secolo)
- "Governo delle leggi e non degli uomini" (1780, Costituzione Massachussets)
- Costituzione svedese del 1766
- Ordinamenti costituzionali
- FOIA (Freedom of Information Act, USA)
- OPEN DATA/OPEN GOVERNMENT Movement
- L. 241/90 (ITA)



- **Chris Hood**, un autore inglese che si è cimentato nel risalire i difficili passi di un percorso storico dell'evoluzione del concetto di trasparenza e al quale si deve la definizione più minimalista di trasparenza che io conosca ("*la trasparenza è quella dottrina secondo cui la condotta generale di un esecutivo dovrebbe essere prevedibile e operare in accordo a regole pubblicate e per quanto possibile non discrezionali, piuttosto che in maniera arbitraria*") riporta la questione lì dove è nata, cioè nell'ambito della secolare discussione tra "*rule of law vs. rule of man*", cioè sulla supremazia della legge sull'uomo o viceversa.

APERTURA
(COME
CONOSCIBILITA' DI
LEGGI, DI
DOCUMENTI, DI
DATI E DI
INFORMAZIONI)

*"Il governo dovrebbe operare in
accordo a regole certe e
predeterminate"*

"Nel dubbio, sii trasparente"

- **Legalismo cinese (III° secolo A.C.)**
- Filosofi e demiurghi greci (Sparta/Atene)
- Stato di diritto (Rechtsstaat, XIX° secolo)
- "Governo delle leggi e non degli uomini" (1780, Costituzione Massachussets)
- Costituzione svedese del 1766

- Ordinamenti costituzionali
- FOIA (Freedom of Information Act, USA)
- OPEN DATA/OPEN GOVERNMENT Movement
- L. 241/90 (ITA)



Shen Puhai e Han Fei Zi

Dottrina del **Legalismo cinese** (250 a.C.)

Il legalismo era promosso dai tecnocrati che gestivano il potere effettivo all'ombra del sovrano

- **La legge deve essere chiaramente scritta e resa pubblica.**
- **Inoltre, la legge, non il sovrano, guida lo Stato.**
- **Se la legge viene applicata con successo, anche un sovrano debole sarà forte.**

APERTURA
(COME
CONOSCIBILITA' DI
LEGGI, DI
DOCUMENTI, DI
DATI E DI
INFORMAZIONI)

*“Il governo dovrebbe operare in
accordo a regole certe e
predeterminate”*

“Nel dubbio, sii trasparente”

- Legalismo cinese (III° secolo A.C.)
- Filosofi e demiurghi greci (Sparta/Atene)
- Stato di diritto (Rechtsstaat, XIX° secolo)
- **“Governo delle leggi e non degli uomini” (1780, Costituzione Massachussets)**
- Costituzione svedese del 1766

- Ordinamenti costituzionali
- FOIA (Freedom of Information Act, USA)
- OPEN DATA/OPEN GOVERNMENT Movement
- L. 241/90 (ITA)

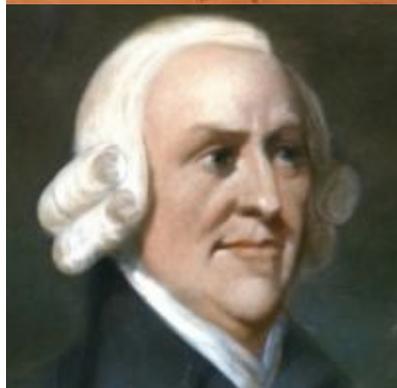
...e ancora...

“Un governo delle leggi e non degli uomini”

Articolo XXX - Costituzione del Massachussets 1780

“Le tasse dovrebbero essere certe e non arbitrarie. Il tempo del pagamento, la maniera di pagare, la quantità. Tutti questi elementi devono essere noti a tutti i contribuenti.”

Adam Smith – 1776
The Wealth of Nations



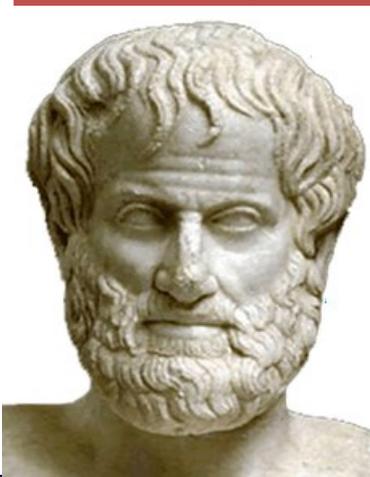
APERTURA
(COME
CONOSCIBILITA' DI
LEGGI, DI
DOCUMENTI, DI DATI
E DI INFORMAZIONI)

*“Il governo dovrebbe operare
in accordo a regole certe e
predeterminate”*

“Nel dubbio, sii trasparente”

- Legalismo cinese (III° secolo A.C.)
- **Filosofi e demiurghi greci (Sparta/Atene)**
- Stato di diritto (Rechtsstaat, XIX° secolo)
- “Governo delle leggi e non degli uomini” (1780, Costituzione Massachussets)
- Costituzione svedese del 1766

- Ordinamenti costituzionali
- FOIA (Freedom of Information Act, USA)
- OPEN DATA/OPEN GOVERNMENT Movement
- L. 241/90 (ITA)



...al contrario...

“Il buon governo dipende dall’uso intelligente e capace della discrezionalità che i governanti moralmente retti sapranno applicare caso per caso”

Aristotele (Etica a Nicomaco)



“Un paese è in cattivo stato, se è regolato solo dalle leggi, perché mille accadimenti si verificano che le leggi non possono risolvere e in cui un’autorità si deve interporre”

Samuel Johnson

APERTURA
(COME
CONOSCIBILITA' DI
LEGGI, DI
DOCUMENTI, DI
DATI E DI
INFORMAZIONI)

*“Il governo dovrebbe operare in
accordo a regole certe e
predeterminate”*

“Nel dubbio, sii trasparente”

- Legalismo cinese (III° secolo A.C.)
- Filosofi e demiurghi greci (Sparta/Atene)
- Stato di diritto (Rechtsstaat, XIX° secolo)
- “Governo delle leggi e non degli uomini” (1780, Costituzione Massachussets)
- **Costituzione svedese del 1766**
- Ordinamenti costituzionali
- FOIA (Freedom of Information Act, USA)
- OPEN DATA/OPEN GOVERNMENT Movement
- L. 241/90 (ITA)



La Svezia fu il primo Paese a inserire nella propria costituzione il diritto legale di accedere ai documenti

Anders Chydenius – Freedom of the Press Act, 1766

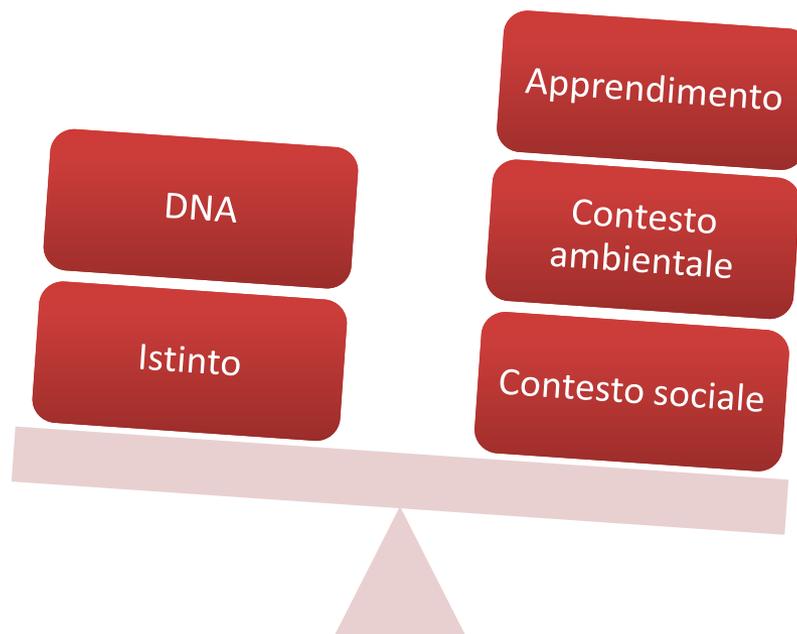
Chydenius dice di essersi ispirato all'imperatore cinese Tai Zhong che era solito registrare le decisioni ufficiali del governo e la corrispondenza

GRANDI DICOTOMIE

NATURA

CULTURA

i greci separavano *nomos e physis*, la norma e la natura. Si è quindi parlato di *atomi e nous*, materia e forma, anima e corpo, *res cogitans e res extensa* (Cartesio), *mind vs. body*.



- *natura*: ciò che è necessario e uniforme negli esseri umani
- *cultura*: ciò che è contingente e storicamente mutabile negli esseri umani.

GRANDI DICOTOMIE

NATURA

- GOVERNO DEGLI UOMINI

CULTURA

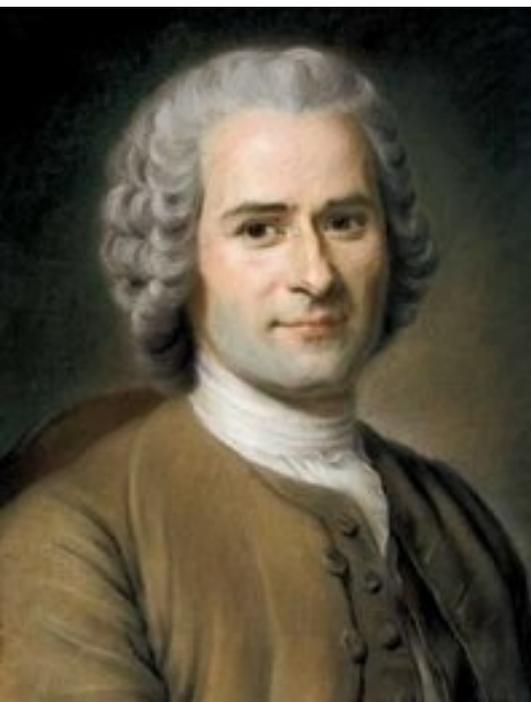
- GOVERNO DELLE LEGGI (Stato di Diritto)

INTEGRITA'
(ATTEGGIAMENTO
MORALE)

“L'azione pubblica dovrebbe essere condotta con un alto livello di franchezza, apertura, candore”

- Riforma luterana e rifiuto delle convenzioni cattoliche del “Conclave”
- Town Meeting (New England, 1650)
- **Il contratto sociale (Jean-Jacques Rousseau)**

- Partecipazione dei cittadini
- OCSE Integrity Framework
- Cartellini identificativi al pubblico
- Codici etici
- Formazione sui valori e sull'etica



“I funzionari pubblici dovrebbero operare sotto gli occhi dei cittadini”

Jean-Jacques Rousseau (1712-1778)

“Una società trasparente , in cui nessuna condotta privata può essere tenuta al coperto dallo sguardo dei cittadini, è un meccanismo cruciale per evitare intrighi destabilizzanti”.

INTEGRITA'
(ATTEGGIAMENTO
MORALE)

“L’azione pubblica dovrebbe essere condotta con un alto livello di franchezza, apertura, candore”

- **Riforma luterana e rifiuto delle convenzioni cattoliche del “Conclave”**
- Town Meeting (New England, 1650)
- Il contratto sociale (Jean-Jacques Rousseau)
- Partecipazione dei cittadini
- OCSE Integrity Framework
- Cartellini identificativi al pubblico
- Codici etici
- Formazione sui valori e sull’etica



- L’idea di un pubblico funzionario aperto alla discussione nasce nell’ambito della Riforma.
- Questo in netto contrasto con la tradizione cattolica, ad esempio, del Conclave e del segreto del confessionale
- I ministri del culto enfatizzavano pratiche come, ad esempio, i “*church meeting*” incontri con la comunità in cui il pastore era aperto alla discussione con i fedeli e lo “*sgabello penitenziale*” che era un posto in cui i peccatori erano obbligati a sedere e che era particolarmente visibile (*namings and shaming*).

INTEGRITA'
(ATTEGGIAMENTO
MORALE)

“L’azione pubblica dovrebbe essere condotta con un alto livello di franchezza, apertura, candore”

- Riforma luterana e rifiuto delle convenzioni cattoliche del “Conclave”
- **Town Meeting (New England, 1650)**
- Il contratto sociale (Jean-Jacques Rousseau)
- Partecipazione dei cittadini
- OCSE Integrity Framework
- Cartellini identificativi al pubblico
- Codici etici
- Formazione sui valori e sull’etica



- La tradizione delle **“town-meeting”** nel New England (1650 ca.) prevedeva processi decisionali inclusivi tra funzionari e cittadini.
- Le town-meeting riflettevano l’ideale dell’**apertura dei processi decisionali** e del reciproco ed immediato rendere conto.
- E’ da questa tradizione che nascono i concetti di **“partecipazione”** e **“accountability”**



SGABELLO PENITENZIALE

NAMING AND SHAMING

- La **stigmatizzazione sociale** può essere definita come il **processo di emarginazione** a cui viene condotto un individuo in quanto portatore di uno stigma, quindi di una determinata caratteristica che la società di cui fa parte ritiene diversa e che quindi rifiuta.



SGABELLO PENITENZIALE

NAMING AND SHAMING

- La stigmatizzazione sociale può essere definita come il processo di emarginazione a cui viene condotto un individuo in quanto portatore di uno stigma, quindi di una determinata caratteristica che la società di cui fa parte ritiene diversa e che quindi rifiuta.
- Potremo dire, eufemisticamente, che la nostra società (o una maggioranza significativa) **non opera la necessaria stigmatizzazione sociale** nei confronti di chi si macchia di comportamenti lesivi dell'interesse collettivo.
- Questo fa sì che, seppure una minoranza eticamente orientata rendesse visibile, attraverso la trasparenza, dati e informazioni sull'operato di un decisore pubblico corrotto, in assenza di stigmatizzazione sociale, **non si avrebbe un effetto rilevante sul decisore** che continuerebbe a fare quello che ha sempre fatto.



SGABELLO PENITENZIALE

NAMING AND SHAMING

- La stigmatizzazione sociale può essere definita come il processo di emarginazione a cui viene condotto un individuo in quanto portatore di uno stigma, quindi di una determinata caratteristica che la società di cui fa parte ritiene diversa e che quindi rifiuta.
- in assenza di stigmatizzazione sociale la trasparenza diventa un gigantesco **moltiplicatore di frustrazione e impotenza** per una parte minoritaria della popolazione, oltre ad essere un fenomenale **strumento di delega** della responsabilità di sanzionare ad un presunto "controllore" esterno.

SORVEGLIANZA E CONTROLLO

“Più attentamente saremo osservati, meglio ci comporteremo”

- **Panopticon (Jeremy Bentham, XVII° sec.) e “architettura ispettiva”**
- **Scienze criminali (Inghilterra, XVIII° sec.)**

- **Obblighi di pubblicazione (33/2013)**
- **Tornelli, videocamere e Open Space**
- **NSA (USA)**
- **Streaming video dei processi decisionali**
- **Whistleblowing**
- **Codici di comportamento**
- **Analisi e gestione del rischio**



- **Nel diciottesimo secolo il concetto di trasparenza può essere associato all'idea emergente di ottenere il **controllo sulla natura attraverso la sua osservazione, sorveglianza e conoscenza.****
- **Così come la natura può essere domata se la sua rappresentazione ne illustra le regole, così la società può essere protetta dai crimini se le persone e gli oggetti del mondo sociale sono marchiati ed identificati, sorvegliati e controllati, soggetti, cioè, **alla piena visibilità pubblica.****
- **Il maggior interprete di questa visione fu **Jeremy Bentham**, architetto e filosofo inglese, che nel diciottesimo secolo, sulla base degli elementi culturali sopra esposti, coniò la famosa espressione: **“più attentamente saremo osservati, meglio ci comporteremo”.****

SORVEGLIANZA E CONTROLLO

“Più attentamente saremo osservati, meglio ci comporteremo”

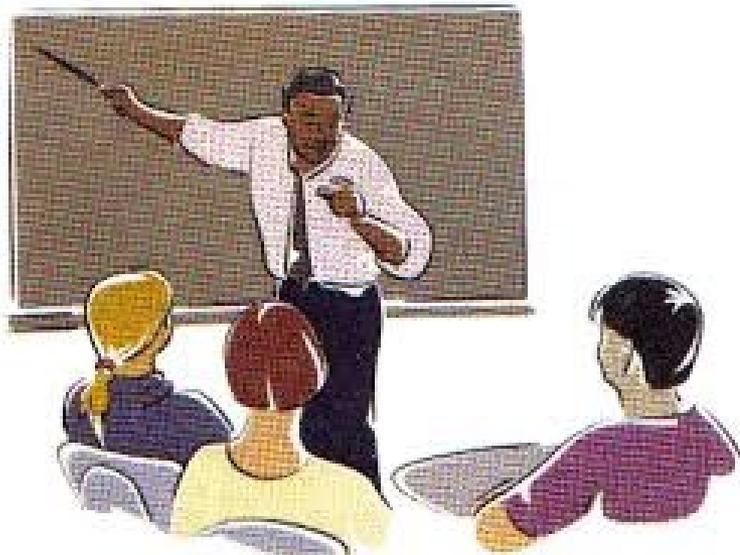
- **Panopticon (Jeremy Bentham, XVII° sec.) e “architettura ispettiva”**
- **Scienze criminali (Inghilterra, XVIII° sec.)**

- Obblighi di pubblicazione (33/2013)
- Tornelli, videocamere e Open Space
- NSA (USA)
- Streaming video dei processi decisionali
- Whistleblowing
- Codici di comportamento
- Analisi e gestione del rischio



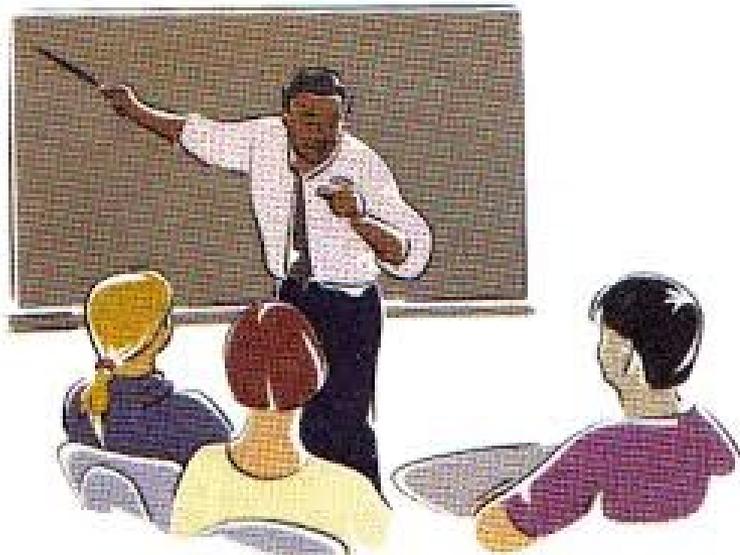
- **Bentham fu anche l'inventore del celebre "Panopticon", una costruzione carceraria congegnata in modo tale che un unico osservatore posto al centro dello stabilimento potesse tenere sotto controllo visivo il comportamento di tutti gli ospiti della colonia penale.**
- **Una forma di architettura che fu definita "ispettiva"**

Trasparenza come controllo: "la faccia sporca della trasparenza"



Una volta in un convegno un autorevole ricercatore rivolse la seguente domanda all'auditorio: **"secondo voi, quale Paese al mondo ha raggiunto i maggiori livelli di trasparenza?"**

Trasparenza come controllo: "la faccia sporca della trasparenza"



**L'auditorio prima timidamente,
poi con una certa convinzione,
propose le solite nazioni virtuose
del Nord Europa.**

La risposta fu molto spiazzante.

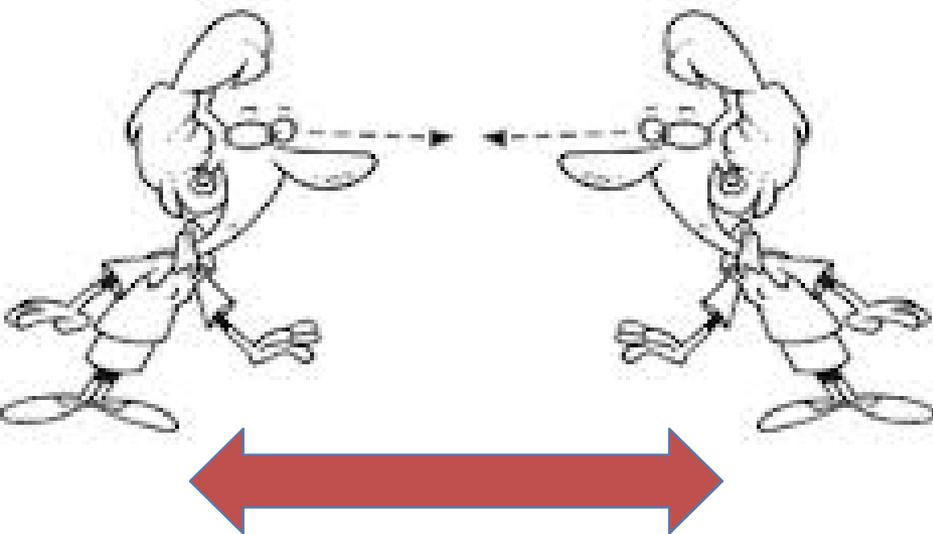


Trasparenza come controllo: "la faccia sporca della trasparenza"



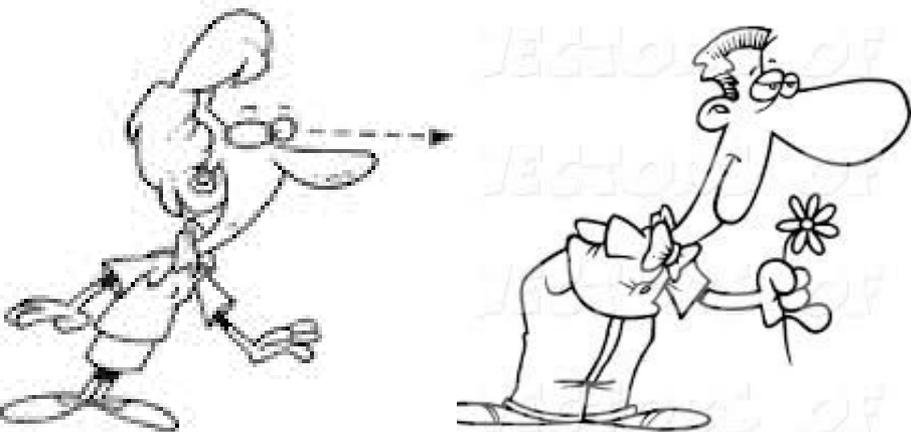
- Secondo l'oratore il Paese che aveva raggiunto i livelli maggiori di trasparenza era sicuramente da considerare **l'ex Germania Est**, nel senso, che il governo, attraverso una diligentissima polizia, aveva accesso a qualsiasi informazione riguardante le azioni e le opinioni dei cittadini.
- Un bellissimo film "**Le vite degli altri**" avvalorava questa ipotesi illustrando mirabilmente cosa significasse vivere in quel contesto di "piena trasparenza".

Trasparenza come controllo: "la faccia sporca della trasparenza"



- Quello che l'oratore voleva intendere è che la trasparenza di per sé non è né buona né cattiva, dipende dall'uso che se ne fa e dai rapporti di potere in campo.
Il "**gioco**" della trasparenza è **eticamente orientato** fino a che il controllante e il controllato possono scambiarsi facilmente i ruoli in uno spirito di piena **reciprocità e simmetria**.

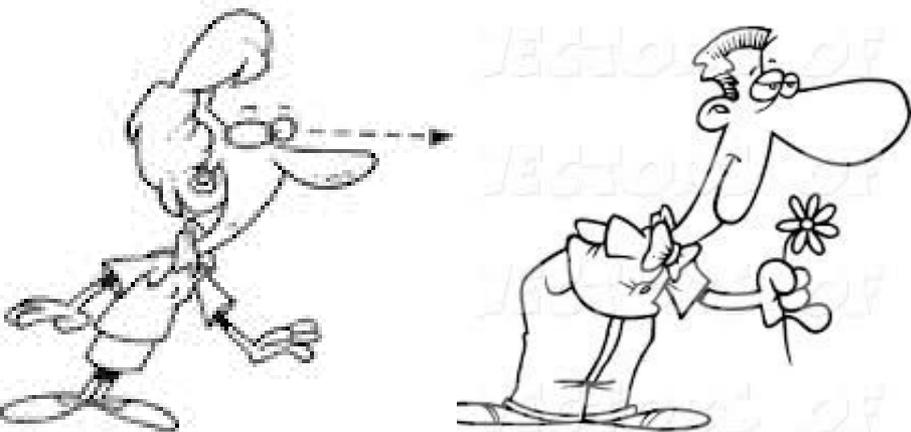
Trasparenza come controllo: "la faccia sporca della trasparenza"



- Il Panopticon di Bentham è certamente uno strumento di trasparenza (di ispezione) ma non è eticamente orientato perché il controllato (la popolazione carceraria) non si potrà mai trovare al posto del controllante (le guardie carcerarie) e viceversa.
- Se il governo di uno Stato ha accesso a tutte le informazioni sui comportamenti dei propri cittadini ma i cittadini non possono accedere alle informazioni sui comportamenti dei propri governanti siamo comunque in un regime di trasparenza, ma fortemente asimmetrica, **in cui non c'è permeabilità dei ruoli.**



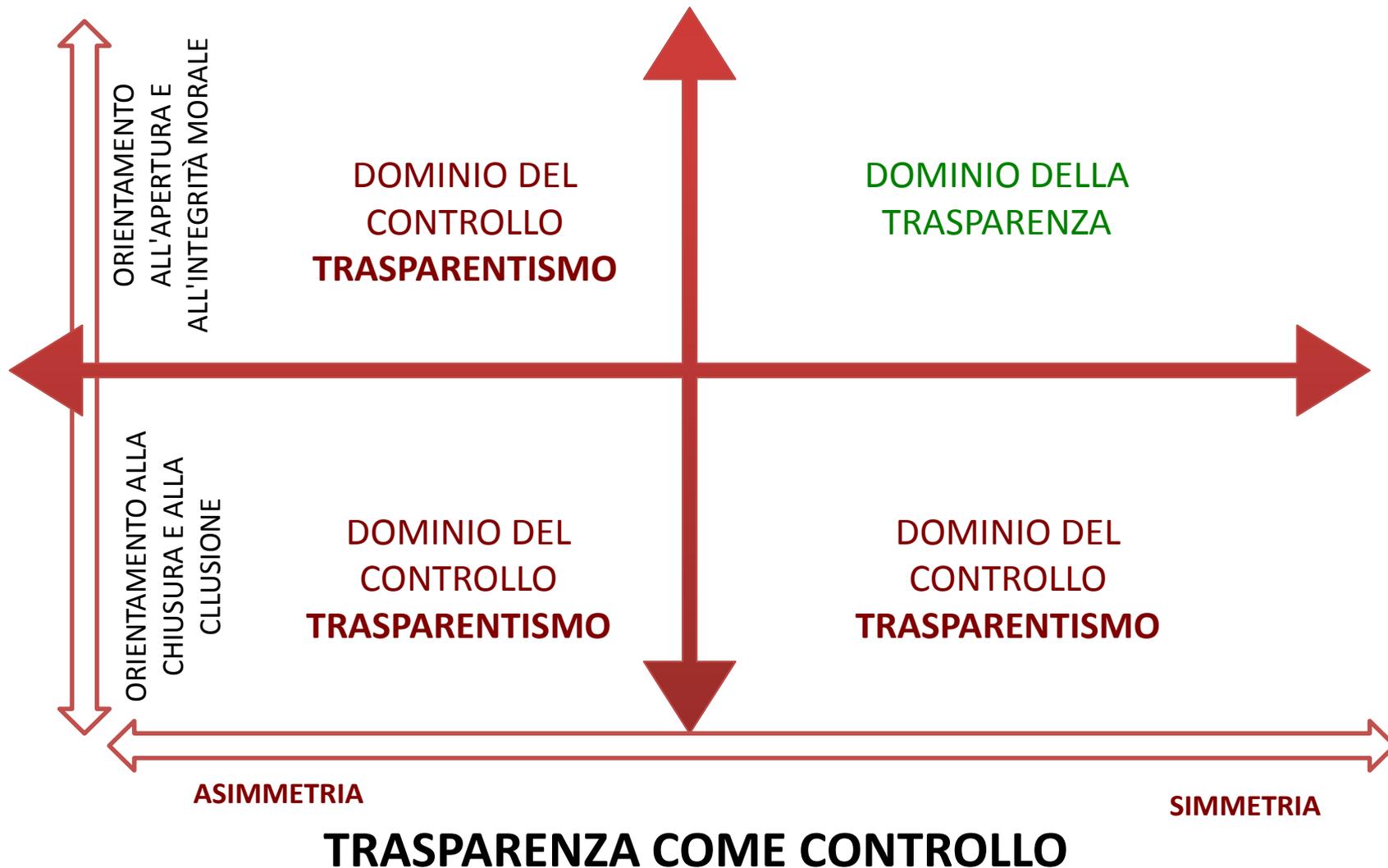
Trasparenza come controllo: "la faccia sporca della trasparenza"

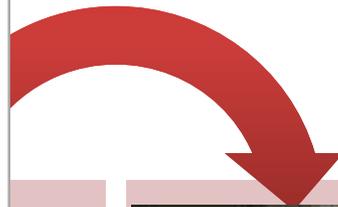


- Questo sistema di reciprocità che regge l'orientamento etico della trasparenza è frutto di una **tradizione politica e amministrativa**, di una **cultura dell'etica pubblica**, di un **equilibrio istituzionale**, di un **atteggiamento morale dei governanti**, di una **capacità di selezione delle classi dirigenti**, di una **diffusa "capacità civica"** dei cittadini che noi ancora non possediamo ma senza il quale la trasparenza, cioè, il controllo sull'operato di governanti, rischia di essere inutile.
- **Se non saremo in grado di selezionare, rafforzare e valorizzare le persone "migliori" (integrità) a nulla ci servirà controllarne l'operato (trasparenza).**

L'integrità è una sorta di "stabilizzatore etico" della trasparenza

TRASPARENZA COME INTEGRITA'





ME
i
no e
nti
stire i
vano
enza



Esempi



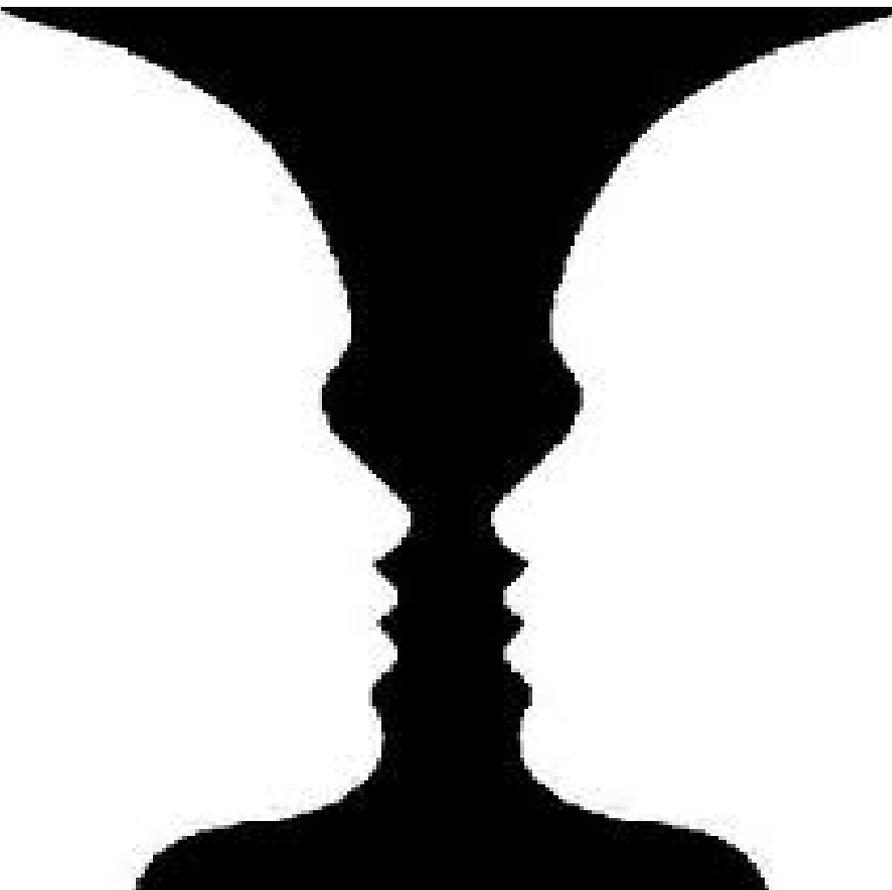
- Un classico esempio di trasparenza come controllo utilizzata nella prevenzione della corruzione è il ***Whistleblowing***.
- Con il *Whistleblowing* si realizza uno dei più potenti strumenti di trasparenza come controllo, in piena ottica Benthamiana "***più attentamente saremo osservati, meglio ci comporteremo***".

Esempi



- Ma anche in questo caso deve funzionare la **simmetria e la reciprocità**.
- Il "gioco" della trasparenza funziona fintantoché i dipendenti pubblici possono **segnalare comportamenti di altri dipendenti pubblici compresa la componente dirigenziale**.
- Ove questo fosse precluso, ove cioè, la componente dirigenziale risultasse impermeabile alle segnalazioni dei funzionari o viceversa, l'istituto si trasformerebbe in qualcosa di molto diverso e pericoloso.
- E mi spingerei anche a dire che il gioco funziona davvero solo se si coinvolge anche la **componente politica**.

Esempi



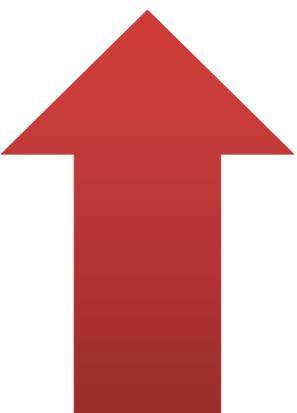
- L'**approccio basato sui valori**, invece, esalta la trasparenza come qualità dell'individuo, la sua limpidezza morale, il suo "**spazio etico**".
- La necessità di rafforzare lo "spazio etico" dei dipendenti pubblici è ormai una pratica consolidata a livello internazionale e si costruisce e si realizza attraverso la cosiddetta "**formazione valoriale**" (o "formazione all'etica, alla legalità, all'integrità").

Terza parte

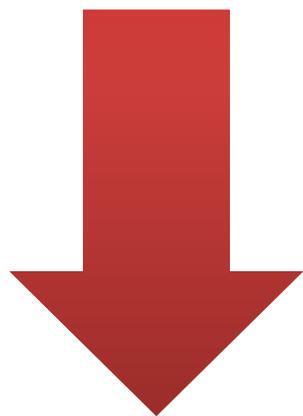
TRASPARENZA vs. APERTURA

APERTURA vs. TRASPARENZA

OPENNESS vs. TRANSPARENCY



APERTURA

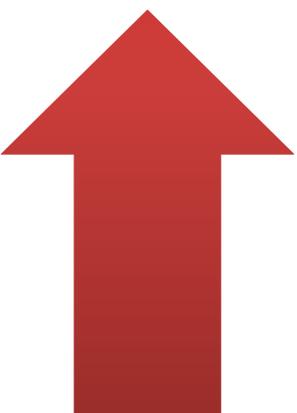


TRASPARENZA

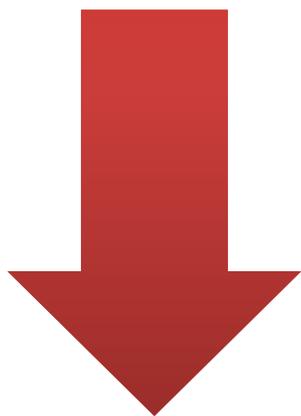
- Un secondo elemento che vorrei portare all'attenzione è una certa **ambiguità e sovrapposizione di significato** che spesso rilevo tra "trasparenza" e "apertura".
- Sebbene i due termini vadano progressivamente sovrapponendosi (la trasparenza ingloberà a breve il concetto di apertura) esiste, tuttavia, una notevole differenza che si riscontra poi in un "**effetto trasparentista**".

APERTURA vs. TRASPARENZA

OPENNESS vs. TRANSPARENCY



APERTURA



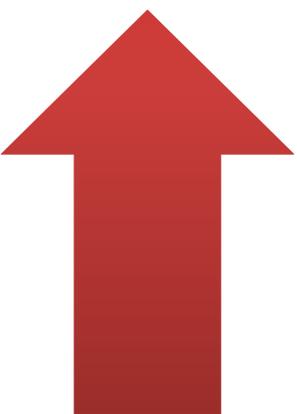
TRASPARENZA

- “...La trasparenza è un concetto più largo dell’apertura e ricomprende la **semplicità e la comprensibilità, la tempestività, la rilevanza, la qualità, l’accessibilità e, in generale, la “fruibilità” del dato (informazione/documento/norma/procedura/ecc.)**.
- Ad esempio, è possibile che un’organizzazione sia aperta riguardo alla sua documentazione e alle procedure ma che non sia trasparente nei confronti dei suoi interlocutori principali se l’informazione è percepita come **incoerente, complicata, poco comprensibile, irrilevante, intempestiva, ecc.**

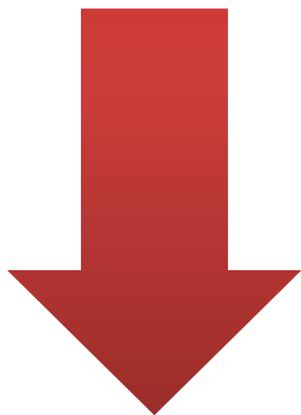
Larsson (1998)

APERTURA vs. TRASPARENZA

OPENNESS vs. TRANSPARENCY



APERTURA



TRASPARENZA

- E David Heald parla di trasparenza solo in presenza di "*...recettori esterni in grado di processare l'informazione resa disponibile*".
- Pertanto, mentre per essere aperti basta inserire un'informazione a prescindere dalla "qualità" di tale informazione, al centro della trasparenza sta il cosiddetto "**recettore esterno**" o fruitore del dato o informazione.

APERTURA vs. TRASPARENZA

OPENNESS vs. TRANSPARENCY

**CENTRALITA'
DEL DATO**

**CENTRALITA' DEL
FRUITORE DEL DATO**

APERTURA

TRASPARENZA



APERTURA vs. TRASPARENZA

OPENNESS vs. TRANSPARENCY



L'impossibilità di processare le informazioni può derivare da due diverse situazioni:

- **una scarsa attenzione ad elementi qualitativi** del dato come la rilevanza, la completezza, la tempestività, l'aggiornamento, l'accessibilità, la riusabilità, ecc. (quello che gli O.I.V. dovrebbero controllare, per intenderci)
- **una scarsa capacità del recettore esterno** in termini di lettura, interpretazione e utilizzo delle informazioni allo scopo di esercitare il controllo sociale.

APERTURA vs. TRASPARENZA

OPENNESS vs. TRANSPARENCY



- **M. Fenster** afferma che le ipotesi di una presunta efficacia della trasparenza tendono a fare affidamento su un modello piuttosto semplicistico di comunicazione in cui **il pubblico (recettore esterno) attende la divulgazione di informazioni (il messaggio) dal governo o altri centri decisionali (mittente) e successivamente capisce, impara e agisce in modo prevedibile, informato e razionale.**
- Tutte queste ipotesi manifestano gravi debolezze, **ma la natura dei recettore esterno è probabilmente l'elemento per noi più problematico.**

APERTURA vs. TRASPARENZA

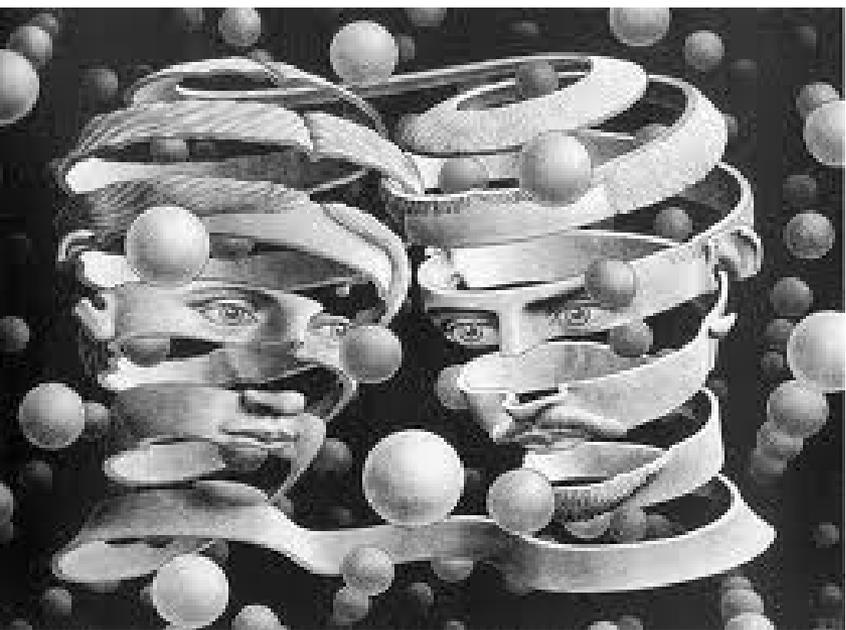
OPENNESS vs. TRANSPARENCY



- Fenster sostiene che uno dei problemi fondamentali incorporati nella teoria che assume la trasparenza come dogma risolutivo, è che essa **presume l'esistenza di un pubblico interessato che deve e vuole essere pienamente informato.**
- Come estensione di questo ragionamento, la teoria presuppone anche che il **pubblico capisca e apprenda dalle informazioni in modo prevedibile.**

APERTURA vs. TRASPARENZA

OPENNESS vs. TRANSPARENCY



- Quindi, si direbbe, la trasparenza non ha effetto di per sé, ma nella **relazione che esiste tra mittente (pubblica amministrazione) e recettore esterno (pubblico)**.
- Se questa relazione è, ancora una volta, **asimmetrica a scapito del recettore esterno**, se non si investe in **capacità di processare e interpretare** le informazioni anche se esse sono state rilasciate con la dovuta attenzione alla qualità del dato, probabilmente la trasparenza non avrà alcun effetto nell'esercitare il controllo sociale.
- Saremo, cioè, di nuovo, in un regime di **"trasparentismo"**.

APERTURA vs. TRASPARENZA

OPENNESS vs. TRANSPARENCY



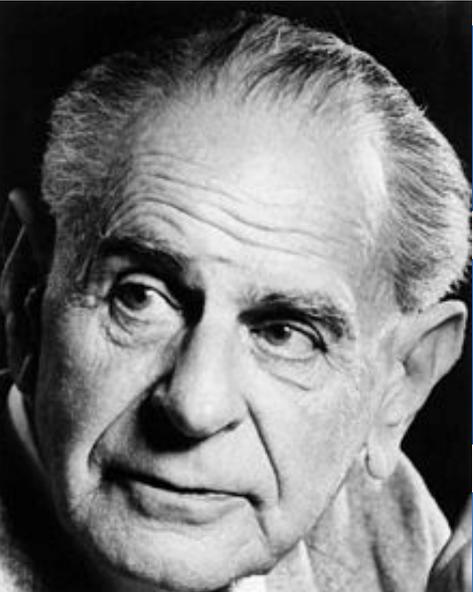
- Sulla differenza tra **apertura** e **trasparenza** si può consultare un video di Report sulla tradizione svedese
- “TRASPARENZE SVEDESI”
- <http://www.rai.it/dl/Report/puntata/ContentItem-4a21b95a-d975-464f-b381-4e8428ebc77c.html>

ACCOUNTABILITY
e CONTROLLO
(RENDERE CONTO
DEI RISULTATI)

“La libertà è solo una parte della storia e la metà della verità. La libertà non è che l'aspetto negativo di un fenomeno il cui aspetto positivo è la responsabilità”

- Town Meeting (New England, 1650)
- **La società aperta e i suoi nemici (Karl Popper XX° sec.)**

- Nuclei di valutazione, Audit, ecc.
- Bilancio sociale
- Trasparenza del ciclo della performance
- Giornate della trasparenza
- Virginia Performs



La democrazia, proprio come una teoria scientifica, non è valida di per sé, ma è **fallibile**, incerta, piena di errori.

Essa può essere **“falsificata” da un controllo esterno**. Proprio come in un laboratorio al fine di rafforzare una teoria se ne cercano le falle,

in democrazia, per rafforzarne i valori e le istituzioni, è necessario **mettere a nudo** tutto quello che non funziona o che è migliorabile.

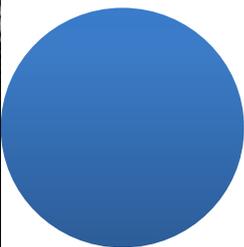
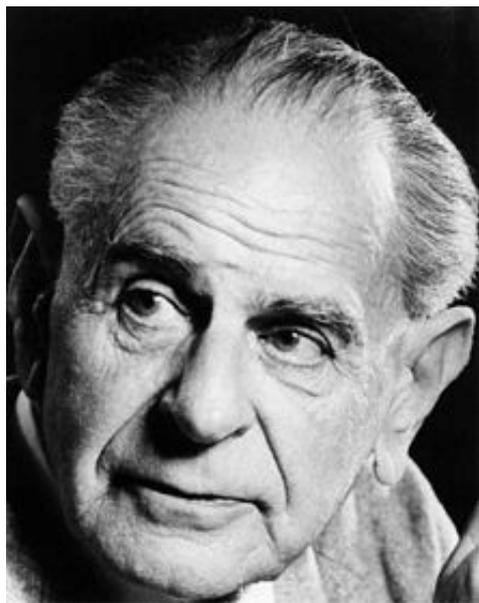
Karl Popper, “La società aperta e i suoi nemici”

ACCOUNTABILITY
e CONTROLLO
(RENDERE CONTO
DEI RISULTATI)

“La libertà è solo una parte della storia e la metà della verità. La libertà non è che l'aspetto negativo di un fenomeno il cui aspetto positivo è la responsabilità”

- Town Meeting (New England, 1650)
- **La società aperta e i suoi nemici (Karl Popper XX° sec.)**

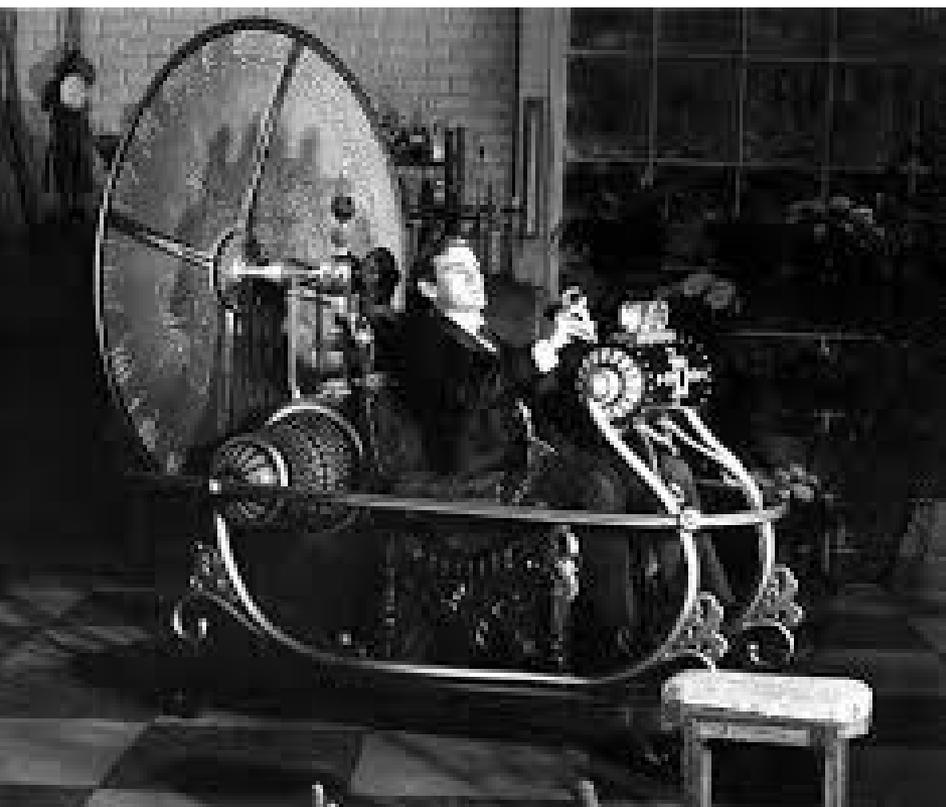
- Nuclei di valutazione, Audit, ecc.
- Bilancio sociale
- Trasparenza del ciclo della performance
- Giornate della trasparenza
- Virginia Performs



Non si avrà mai una democrazia perfetta, così come non esiste una teoria perfetta, piuttosto si avranno numerose **versioni di democrazie più o meno “perfezionate” dal controllo/partecipazione che dall'esterno e dall'interno i cittadini operano con l'obiettivo di **“di non lasciare l'intera responsabilità di governare il mondo a qualche autorità umana o sovraumana”**.**

Quarta parte

TRASPARENZA come EVOLUZIONE



- Ma come sarà **la trasparenza del futuro?**
- Su questo possiamo solo fare congetture, ma, a vedere come va il mondo si può ipotizzare una via anche per noi

ADATTAMENTO E
EVOLUZIONE
(vs. ESTINZIONE)

“Quello a cui si dovrebbe tendere è l’instaurarsi di una relazione ecologica tra PA e cittadini”

- “Verso un’ecologia della mente” (Gregory Bateson)
- **Citizen-centred services (ICCS)**
- Co-progettazione e co-gestione dei servizi (UK)

- Multicanalità
- Interlocazione unica
- Customer satisfaction
- Semplificazione partecipata

- In epoca più recente, a seguito della spinta innovatrice di derivazione anglosassone che ruota intorno alla **centralità del cittadino** nel rapporto con il settore pubblico, si è posta maggior attenzione alla modalità attraverso cui il **settore pubblico interagisce con i propri interlocutori**, siano essi cittadini, imprese, utenti dei servizi, opinione pubblica.
- Si è notato come, ad un progressivo riequilibrio delle dinamiche di potere, si sia progressivamente anche venuto a modificare il **paradigma** attraverso cui queste due entità interagiscono.
- Secondo questa visione ci si sta spostando da un cosiddetto paradigma **“informazionale”** ad un paradigma **“relazionale”**.



PARADIGMA INFORMAZIONALE



- Nel **paradigma informazionale** c'è un **soggetto (PA) che informa** ed un **altro (cittadino/utente di un servizio) che viene informato**,
- la **trasmissione** che avviene ha un carattere monologico ed esalta il ruolo dell'emittente,
- la **forma del messaggio** che deve essere trasmesso è legata al tipo di mezzo che viene utilizzato per la trasmissione,
- le **pratiche comunicative (nel gergo giuridico si direbbe "le procedure")** sono univoche e standardizzate, con una densità semantica assai povera,
- i **significati della comunicazione** sono prodotti in un luogo esterno ad essa e da qui trasferiti diffusivamente nello spazio circostante per esercitarvi forme di controllo e di influenza.
- In altre parole, **l'emittente (la PA) decide la modalità comunicativa, il contenuto del messaggio, il segnale da attivare e, in particolare, non apre nessun vero processo comunicativo.**

PARADIGMA RELAZIONALE



- Nel **paradigma relazionale**, invece, ci sono due soggetti (PA e cittadini) che dialogano,
- l'emittente pone attenzione agli effetti successivi alla ricezione del messaggio,
- i significati non vengono recepiti nella forma in cui vengono prodotti dalla fonte, ma sono il risultato di una costruzione intersoggettiva,
- il significato nasce dalla interpretazione, o meglio dalla sistematica cooperazione interpretativa dovuta alla interazione tra emittente e ricevente,
- in altre parole, **l'emittente (la Pubblica Amministrazione) instaura un processo dialogico con il ricevente, adottandone i codici comunicativi ed interpretandone i bisogni informativi e relazionali man mano che essi si esplicitano attraverso la comunicazione dialogica.**

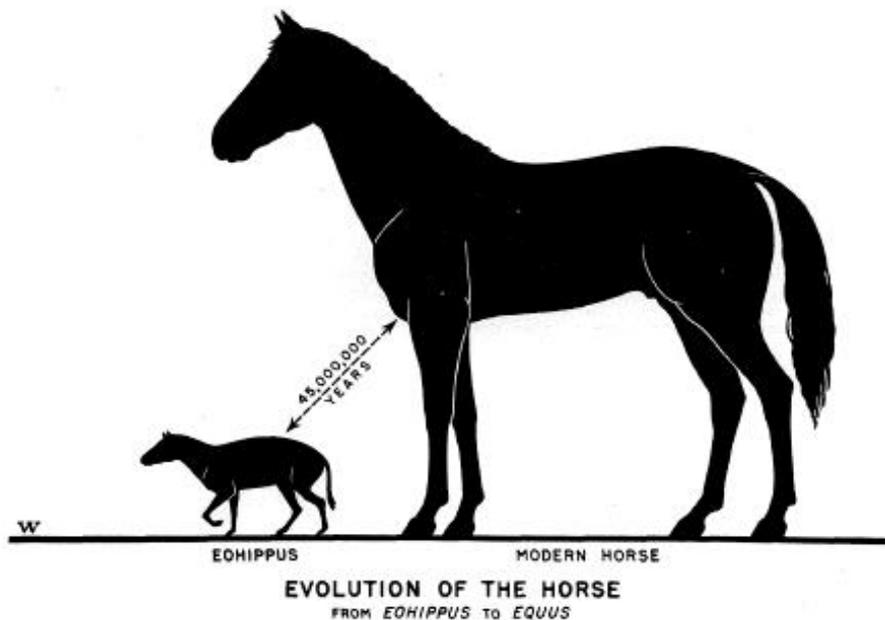
Confronto tra paradigmi

Paradigma	Informazionale	Relazionale
rapporto fra i soggetti	PA \rightleftarrows cittadino cittadino \rightleftarrows PA	cittadino \longleftrightarrow PA
forma del messaggio	Da PA: leggi, delibere, circolari, ordinanze, procedure, atti... ma anche FAQ, Numeri Verdi con risponditori automatici... Da cittadino: richieste di accesso agli atti, reclami, messa in mora, esposti, denunce...	Da PA: proposte di semplificazione, rilevazione della soddisfazione... Da cittadino: richiesta di informazioni, richiesta di soluzione di problemi...
dimensione	formale uni-canale (verba volant, scripta manent)	informale multi-canale (scripta manent, verba volant)
modalità	rispetto delle procedure	tempestività e presa in carico delle istanze dei cittadini
modello	linea con molteplici punti di accesso non comunicanti	rete con unico punto di accesso (<i>Front Office</i> unico)
ruolo del cittadino	passivo (attende la risposta e non gli è richiesto di valutare la qualità del servizio)	attivo (partecipa alla formazione della risposta e valuta la qualità del servizio)
struttura del codice	Imposizione di un codice predefinito dalla Pubblica Amministrazione. Ad esempio: uso del "burocratese"	Adeguamento del codice ai bisogni e alle caratteristiche dei cittadini. Ad esempio: uso di una lingua straniera nell'interlocuzione con un cittadino proveniente da un altro Paese



- **Si inserisce il cittadino al centro della relazione**, cittadino che precedentemente era stato relegato in una posizione subalterna, destinatario del flusso di comunicazione uni-direzionale (nel paradigma informazionale).
- Si viene così a creare un **ambiente complesso (PA-cittadini) governato da regole che seguono l'andamento di un processo evolutivo**.
- **La metafora "dell'evoluzione del cavallo"** spiega bene ciò di cui stiamo parlando.

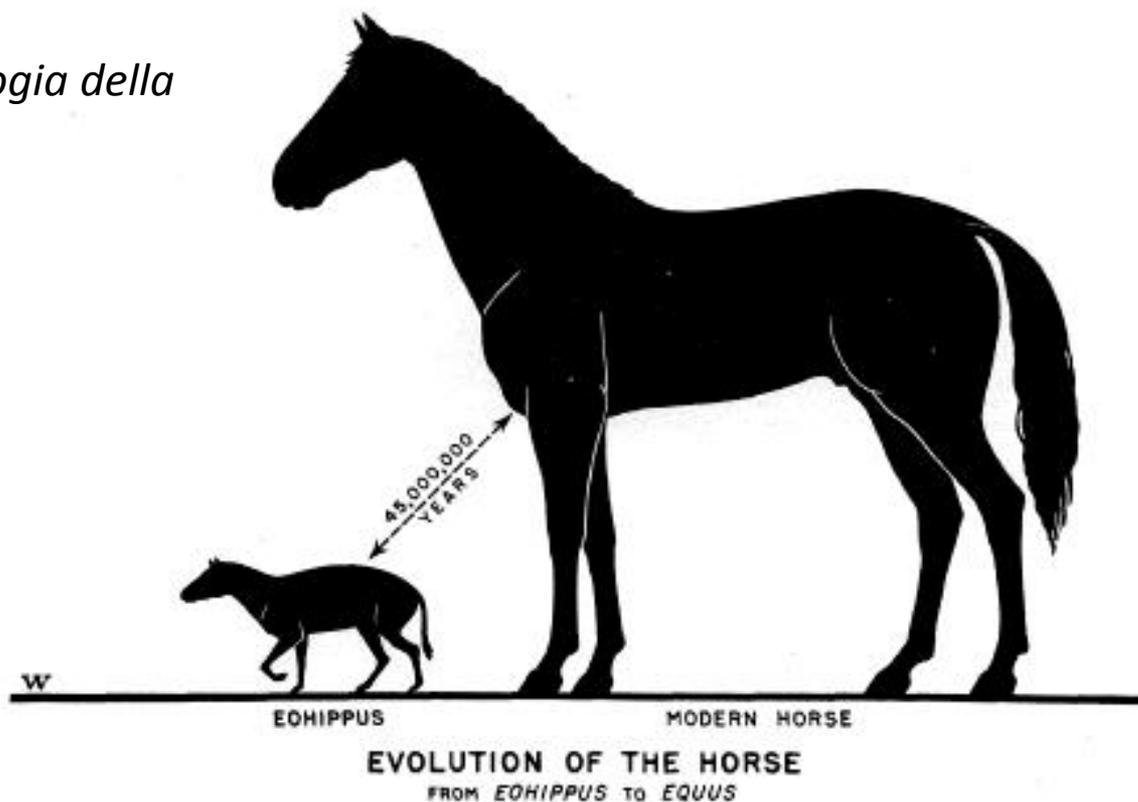
- *Oggi in biologia si sa molto **sull'evoluzione del cavallo**.*
- *Il Museo americano di Storia naturale possiede centinaia di scheletri fossili di cavallo che segnano il cammino seguito dall'evoluzione per giungere dall'**EOHIPPIUS** - un animale con cinque dita nelle zampe anteriori e posteriori, probabilmente col piede morbido, e grande più o meno come un cane di taglia media - fino al cavallo attuale, che ha un solo dito per piede (quattro dita sono scomparse e una è rimasta), munito di una grande unghia alla cui estremità c'è lo zoccolo.*
- *La dentatura è cambiata moltissimo e ora al centro ha uno spazio vuoto, tanto che ci si può infilare una penna, e lì al centro il cavallo non può mordere, e ha una faccia lunga lunga proprio da cavallo.*
- *Quindi ne sappiamo un bel po' sul suo aspetto e sul cammino che l'ha portato sin qui giudicando in base agli scheletri di tutti i cavalli.*

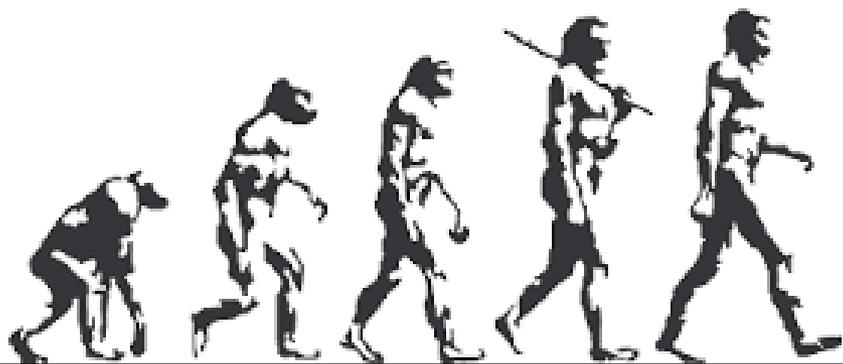


Gregory Bateson, "Verso un'ecologia della mente"

*“...Orbene, in verità, questa, sapete, **non è la storia dell'evoluzione del cavallo, e non è il cavallo la cosa che si è evoluta. Quella che si è evoluta in effetti è stata una relazione tra cavallo ed erba**”.*

Gregory Bateson, “Verso un’ecologia della mente”





- Se regge la metafora, **parlare di evoluzione della PA** è sostanzialmente inutile.
- **Quello che evolve è una relazione tra PA e cittadino.**
- Se accettiamo questo punto di vista, ci rendiamo conto che un termine non può prescindere dall'altro.
- **Così la Pubblica Amministrazione non potrà in nessun caso pensare di evolvere autonomamente dal cittadino/utente e viceversa.**





- **La natura della relazione è di dipendenza.**
- Esiste un **organismo dominante** che possiamo identificare nel cittadino/utente che esprime un'istanza ed un **organismo servente** che possiamo identificare nella PA che si organizza sia per essere in grado di comprendere bene l'istanza, sia per essere in grado di rispondere efficacemente.
- In questo ambiente **si selezionano delle regole di convivenza che permettono ai due organismi di evolvere con reciproca soddisfazione.**



- Il **nutrimento** che fa crescere questo ambiente ecologico e lo tiene in una posizione di sostanziale equilibrio è il cosiddetto ***feedback***.
- La teoria dei sistemi poteva spiegare questo equilibrio con la nozione di autogoverno attraverso **la retroazione (*feedback*)**, per cui l'informazione che giunge da una data azione viene ricorsivamente reintrodotta nel sistema e gli consente di regolare l'attività successiva modificandola.

- Per “evolvere”, dunque, la PA ha bisogno di essere trasparente, così come la cellula di un organismo muore se non scambia con l'esterno il nutrimento necessario per la sua sopravvivenza.
- **La trasparenza è un fattore cruciale per l'adattamento della PA in un ambiente sempre diverso**, che permette di affermare la centralità del cittadino in una “relazione ecologica” con il suo organismo servente (PA).
- Quello a cui si dovrebbe tendere, pertanto, è l'instaurarsi di una **relazione “ecologica” tra PA e cittadini**.
- Per questo una azione “**opaca**”, nel senso di “non trasparente” del settore pubblico non garantisce una comunicazione bi-direzionale fondata sul **feedback**.



**“La trasparenza non come
opzione etica, ma come
strumento di sopravvivenza”.**

Ecologia della comunicazione tra Pubblica Amministrazione e cittadini

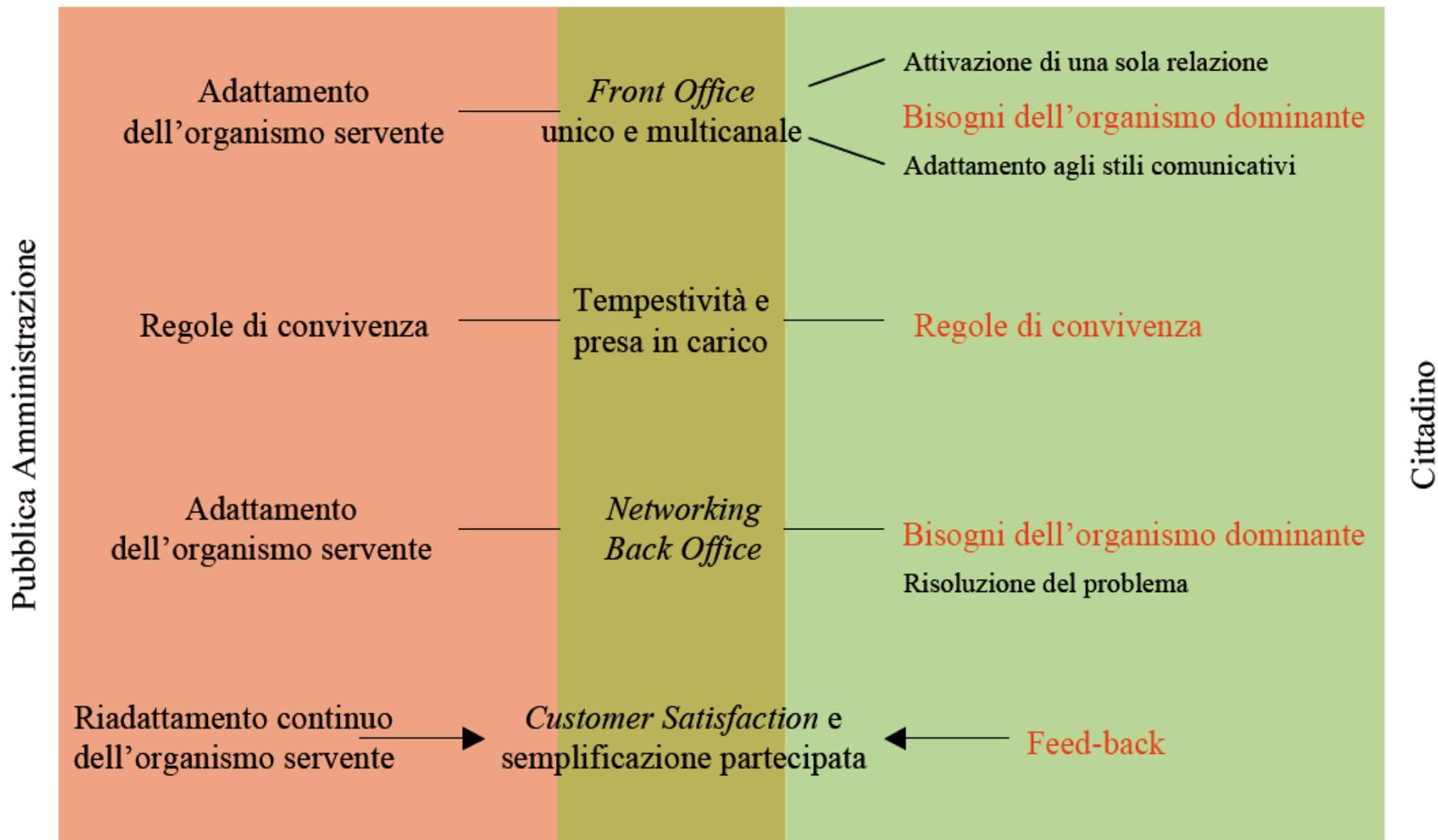
Da un'analisi che abbiamo realizzato possiamo estrarre alcune nuove tendenze che si stanno consolidando a livello internazionale ed in Italia, la cui implementazione è essenziale per una **relazione “ecologica”** tra PA e cittadini.

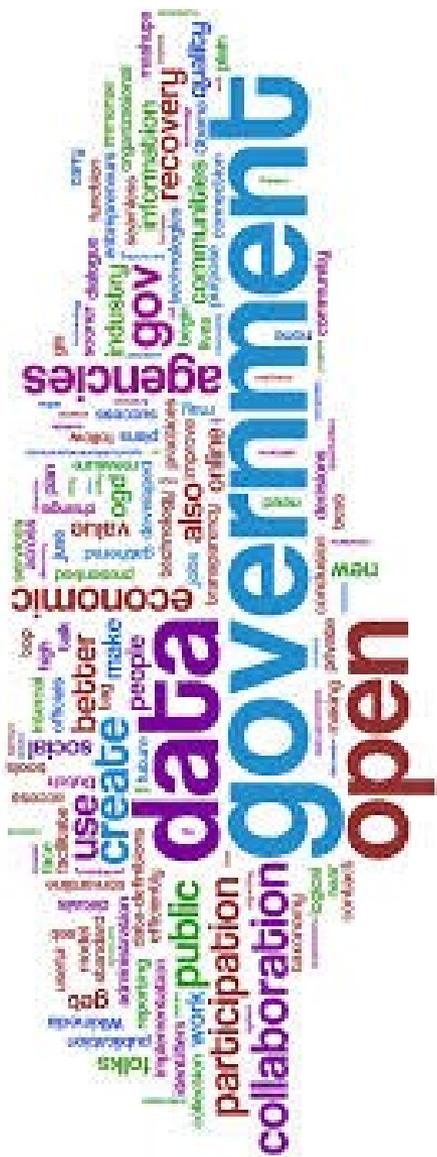
Abbiamo identificato **quattro pilastri**:

- 1. *Front Office* unico e multicanale,**
- 2. *Networking Back Office*,**
- 3. Tempestività e presa in carico delle istanze dei cittadini,**
- 4. *Customer satisfaction* e semplificazione partecipata.**



Ecologia della comunicazione tra Pubblica Amministrazione e cittadini





CONCLUSIONI

- Attualmente le amministrazioni pubbliche italiane sono soggette a numerosissimi **obblighi di pubblicazione** ex legge 33/2013.
- La legge opera soprattutto per creare uniformità e comparabilità, in realtà **decide, ex auctoritate, che i cittadini sono interessati a conoscere** (hanno diritto a conoscere) un certo numero di informazioni (ne sono state calcolate circa 260).
- E questo vale per tutte le amministrazioni, siano esse ASL, Comuni di due milioni di abitanti o paesini sperduti nelle aree interne.
- Il **processo osmotico simil-cellulare** che ho prima descritto è stato soppiantato da una induzione alla produzione di materiale informativo che ha popolato le sezioni "amministrazione trasparente" dei siti delle nostre amministrazioni.

CONCLUSIONI

- E' probabile che avessimo bisogno di una **legge "caterpillar"** che facesse il lavoro sporco di imporre alle amministrazioni di rilasciare le informazioni in loro possesso, ma non riteniamo che questa operazione abbia prodotto gli effetti auspicati.
- Ad una **maggiore apertura di informazione** (non trasparenza) abbiamo assistito ad un **sovraccarico di adempimenti** che da un lato hanno appesantito lo svolgimento del ruolo effettivo per cui le amministrazioni esistono (che non è pubblicare informazioni ma erogare dei servizi) e dall'altro hanno fatto passare il **messaggio che la trasparenza coincida con un adeguamento formalistico ad un dettato normativo.**



CONCLUSIONI

Le qualità di un dato

- “...Le pubbliche amministrazioni garantiscono la **qualità** delle informazioni riportate nei siti istituzionali nel rispetto degli obblighi di pubblicazione previsti dalla legge, assicurandone l'**integrità**, il costante **aggiornamento**, la **completezza**, la **tempestività**, la **semplicità di consultazione**, la **comprensibilità**, l'**omogeneità**, la **facile accessibilità**, nonché la **conformità ai documenti originali** in possesso dell'amministrazione”

Articolo 6 D.Lgs 33/2013

COSA MANCA?



CONCLUSIONI

Le qualità di un dato

- “...Le pubbliche amministrazioni garantiscono la **qualità** delle informazioni riportate nei siti istituzionali nel rispetto degli obblighi di pubblicazione previsti dalla legge, assicurandone l'**integrità**, il costante **aggiornamento**, la **completezza**, la **tempestività**, la **semplicità di consultazione**, la **comprensibilità**, l'**omogeneità**, la **facile accessibilità**, nonché la **conformità ai documenti originali** in possesso dell'amministrazione ...”

Articolo 6 D.Lgs 33/2013

COSA MANCA?

LA RILEVANZA DEL DATO



CONCLUSIONI

LA RILEVANZA DEL DATO

ETIMOLOGIA DI “RILEVANZA”:

“grado di **significatività** o di **pertinenza** di un dato rispetto ad un **contesto di riferimento**”

LA **RILEVANZA**

- è il prodotto della costante e continua **interazione** (nello schema del paradigma relazionale) che permette alla relazione PA/cittadino di evolvere.
- è, cioè, la **effettiva capacità del dato di soddisfare le esigenze informative** (servizio e sorveglianza) di cittadini/utenti, osservatori qualificati, organi di controllo, ecc.



L'articolo completo su
Trasparenza e Trasparentismi

Si può scaricare qui:

https://www.researchgate.net/publication/262474664_Trasparenza_e_Trasparentismi

- Aristotele, 1983, *“Etica Nicomachea”*, trad. it. in Opere, vol. VII, Bari, Laterza
- Ballabeni F., Forghieri C., 2003, *“La comunicazione pubblica verso il CRM”*, in URPdegliURP
- Bateson G., 1977, *“Ecologia della mente”*, Ed. Adelphi
- Bertani L. (a cura di), 2003, *“Report finale del percorso di apprendimento: La comunicazione integrata”*, in URPeRETE
- Bevilacqua N (a cura di), con la collaborazione di Cinquegrani F. e Serusi R., 2010, *“Rapporto di monitoraggio sul primo anno di attività”*, in www.lilneaamica.gov.it
- Bevilacqua N (a cura di), con la collaborazione di Cinquegrani F. e Serusi R., 2010, *“Risultati dell’indagine sulla Customer Satisfaction del servizio Linea Amica”*, in www.lilneaamica.gov.it
- Bobbio L. (a cura di), 2004, *“A più voci”*, Edizioni Scientifiche Italiane
- Bruni L., *“I beni relazionali. Una nuova categoria nel discorso economico”*, in MA Rivista on line di filosofia applicata ai mondi del lavoro
- Cinquegrani R., Cenderello A. (a cura di), 2010, *“Linea Amica. Report Segnalazioni 2009”*
- Consolo P., Triulzi A. (a cura di), 2009, *“Linea Amica. Guida Operativa. Cosa deve sapere l’operatore di Front Office”*
- De Saint Exupery A., *“Il piccolo principe”*
- Eurispes, *“Rapporto Italia 2010”*
- Fassio L., *“Teoria generale dei sistemi”* in www.welovenature.org
- Flumian M., Coe A., Kernaghan K., 2006, *“Transforming Service to Canadians: The Service Canada Model”*
- Gervasio R. M., (a cura di) con la collaborazione di Ascione G. e Fasanella F., 2009, *“Linea Amica, Raccolta di best practices e casi significativi”*
- Hinna L. (a cura di), 2008, *“Appunti di economia aziendale per gli studenti di giurisprudenza”*, Ed. CEDAM
- Kotler P., Lee N., 2007, *“Marketing del settore pubblico”*, Ed. Wharton School Publishing
- ICTU (ICT Uitvoeringsorganisatie), 2005, *“E-Citizen Programme, E-Citizen Charter”*
- Institute for Citizen-Centred Service, 2007, *“A How-To Guide, for service improvement initiatives, toward citizen-centred service delivery”*
- IPSG – Innovative Public Service Group, nell’ambito della rete EUPAN, 2008, *“Primer europeo su Customer Satisfaction Management”*
- Martone R. F., 2008, *“Corso E-Learning di Economia e Gestione delle Imprese di Servizi Pubblici”*
- Mingioni L., 2009, *“Alza la cornetta, l’amministrazione pubblica è un’amica che ti aspetta”*, in www.nuovofiscooggi.it, rivista telematica
- Ministero per la Pubblica Amministrazione e Innovazione, 2009, *“Mettiamoci la faccia, Linee guida per la rilevazione sistematica della customer satisfaction tramite emoticons”*
- Ministero per la pubblica amministrazione e innovazione, 2008, www.riformabrunetta.it, *“Presentazione del Piano industriale”*
- Monteduro F. (a cura di), 2006, *“Amministrazioni Pubbliche: principi e sistemi contabili”* Ed. Aracne, Roma
- OECD, 2008, *“Making Life Easy for Citizens and Businesses in Portugal – Administrative Simplification and e-Government”*
- OECD E-Government Studies, 2009, *“Rethinking e-Government Services, user-centred approaches”*
- Rossi A., *“Report sulla qualità del servizio Linea Amica”*, 2010
- Silvestri A., 2006, *“Il rapporto tra pubblica amministrazione e identità nazionale in Italia e in Europa”*, in Italianeuropei rivista on line
- Sorace D., 2000, *“Diritto delle Amministrazioni pubbliche”*, Bologna
- Trebastoni Dauno F. G., 2007, *“Identificazione degli enti pubblici, e relativa disciplina”*, in www.diritto.it, rivista on line
- Tucci C., 2010, *“Eurispes, sale l’appeal dei magistrati”*, Il Sole 24 Ore
- Uhlener, C. J., 1989, *“Relational goods and participation: Incorporating sociability into a theory of rational action”*, Public Choice
- UK Prime Minister’s Cabinet Office, 2006, Delivery and Transformation Group, Working Paper *“Multichannel Transformation in the Public Sector, Principles and an Emerging Framework for Practical Use”*
- UK Prime Minister’s Cabinet Office, 2010, *“Customer Service Excellence The Government Standard”*,
- UK Prime Minister’s Cabinet Office, 2008, *“Excellence and Fairness: achieving world class public services”*
- UK Prime Minister’s Cabinet Office, *“Customer Journey Mapping, an introduction”*
- Zamagni S. *“Beni relazionali e felicità pubblica: uno sguardo dall’economia civile”*. Studio Filosofico Interprovinciale “San Tommaso D’ Aquino”

Bibliografia

- Ackerman, J. M., & Sandoval-Ballesteros, I. (2006). *The global explosion of freedom of information laws*. Administrative Law Review
- Bateson, G. (1972). *Steps to an Ecology of Mind*. Chicago, the University of Chicago Press
- Bentham, J. (1790), *Panopticon, or the Inspection House*, Dublino: Thomas Byrne
- Bentham, J. (1802), *The Theory of Legislation*, Londra, Rutledge and Kegan Paul
- Birkinshaw, P.J. (2006b). Transparency as a human right. In C. Hood, & D. Heald (Eds.), *Transparency: The key to better governance?* Oxford: Oxford University Press.
- Finkelstein, N. (2000). *Introduction: Transparency in Public Policy*. In *Transparency in Public Policy: Great Britain and the United States*, ed. Neal Finkelstein. Houndmills, Basingstoke: Macmillan Press
- Florini, A. (2007). Introduction. *The Battle over Transparency*. In: Florini, Ann (Ed.). 2007. *The Right to Know. Transparency for an Open World*. New York. Columbia University Press.
- Hood, C. (2006). *Transparency in Historical Perspective*. In: Hood, C. & Heald, D. (Eds). (2006). *Transparency: The Key to Better Governance?* New York: Oxford University Press
- OECD. (2003). *Open Government. Fostering Dialogue with Civil Society*. Paris, France: OECD
- Oliver, R.W. (2004). *What is transparency?* New York: McGraw-Hill
- Osborne, D. (2004). *Transparency and Accountability Reconsidered*, Journal of Financial Crime, 11 (3), 292-300
- Popper, K.R. (1945) *The Open Society and its Enemies*. London: Routledge.
- Rawlins, B. (2009). *Give the Emperor a Mirror: Toward Developing a Stakeholder Measurement of Organizational Transparency*. Journal of Public Relations Research



MASSIMO DI RIENZO

Website: [@spazioetico](#)

Email: m_dirienzo@hotmail.com

Tel. 3334158347

Linkedin: it.linkedin.com/in/massimodirienzo/

Skype: massimo.di.rienzo

BUON LAVORO!!!