

ALMA MATER STUDIORUM - UNIVERSITA' DI BOLOGNA

SCUOLA DI SCIENZE POLITICHE

Corso di laurea magistrale

in

Comunicazione Pubblica e D' Impresa

Quando cultura e comunicazione si incontrano:

la sfida organizzativa e comunicativa dell'Informagiovani Multitasking

del Comune di Bologna

Tesi di laurea

in

Comunicazione e Marketing

Relatore: Prof.ssa Pina Lalli

Presentata da: Simona Patanè

Correlatore: Dott.ssa Michela Zingone

Appello Quarto

Anno accademico

2015-2016

Sommario

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO PRIMO	
LA CULTURA ORGANIZZATIVA	7
1.1 L’approccio culturale allo studio delle organizzazioni	7
1.2 Definizioni di cultura organizzativa	10
1.3 Livelli della cultura	12
1.4 I processi di formazione delle culture organizzative	17
1.4.1 Sottoculture	21
1.5 Tipi di cultura organizzativa	25
1.5.1 Cultura organizzativa e cultura amministrativa	27
1.6 La gestione delle cultura organizzativa	29
1.7 Prospettive di analisi della cultura organizzativa	33
CAPITOLO SECONDO	
LA COMUNICAZIONE PUBBLICA E GLI INFORMAGIOVANI	36
2.1 La Comunicazione delle pubbliche amministrazioni	36
2.2 Comunicazione pubblica e cultura organizzativa	40
2.2.1 La comunicazione interna	43
2.3 Comunicazione istituzionale: web 2.0 e social network	46
2.4 Gli informagiovani: cosa sono e quando nascono	51
2.4.1 La nascita degli Informagiovani in Europa	56
2.5 Gli informagiovani nel contesto italiano	58
CAPITOLO TERZO	
ORIGINE ED EVOLUZIONE DEL CASO FLASHGIOVANI E INFORMAGIOVANI MULTITASKING DEL COMUNE DI BOLOGNA	68
3.1 Prima dell’Informagiovani: il “Progetto Giovani” del Comune di Bologna .	68
3.2 Lo sviluppo degli Informagiovani a livello regionale	70
3.3 Le origini di Flashgiovani	74

3.4 L' unione con l'Informagiovani Multitasking	84
CAPITOLO QUARTO	
QUANDO LA CULTURA DIVENTA UNA FORMA DI COMUNICAZIONE: LA SFIDA DELL'INFORMAGIOVANI MULTITASKING DEL COMUNE DI BOLOGNA	87
Parte Prima: Contestualizzazione dei risultati	87
4.1 Analisi del caso "Informagiovani Multitasking del Comune di Bologna"	87
4.2 Metodologia di ricerca	90
Seconda parte: Descrizione dei risultati	92
4.3 Il processo di selezione e formazione delle risorse umane	92
4.4 Le reazioni e la comprensione della cultura organizzativa dell'Informagiovani Multitasking da parte degli attori interni ad essa	97
4.5 Il valore di un'esperienza all' Informagiovani Multitasking	107
CONCLUSIONI	108
BIBLIOGRAFIA	112
FONTI NORMATIVE	115
SITOGRAFIA	115

ABSTRACT

La macchina costituita da Flashgiovani on-line e dall'Informagiovani Multitasking off-line, sin dalla sua origine ha cercato di rispondere ad una duplice sfida comunicativa e organizzativa, grazie alla progettualità di chi l'ha pensata e al sostegno di tutti coloro che nel corso degli anni vi hanno preso parte. Con il passare del tempo però si sono verificati cambiamenti culturali, sociali ed economici che hanno coinvolto linguaggio e consumi comunicativi dei giovani, a questi è necessario rispondere nel miglior modo possibile. Abbiamo condotto dunque un'analisi di tipo longitudinale per analizzare il passato, il presente e provare ad ipotizzare delle prospettive sul futuro di un'organizzazione come l'Informagiovani Multitasking e del suo canale informativo. L'obiettivo di ricerca è stato descrivere le dinamiche dei principali attori interni all'organizzazione, la loro natura eterogenea e le loro reazioni alla cultura organizzativa. Si è scelto di utilizzare il metodo dell'etnografia organizzativa, in quanto permette di combinare le tecniche dell'osservazione partecipante con una prospettiva interpretativa di studio delle organizzazioni, integrandola con delle interviste a ex-tirocinanti, servizio civilisti e operatori comunali. L'intero processo di ricerca si è svolto durante un periodo di tirocinio curriculare presso la sede dell'Informagiovani Multitasking a Bologna. Dal nostro lavoro di ricerca è emerso che i giovani che da anni si alternano all'interno dell'Informagiovani Multitasking mostrano una totale adesione ai valori e agli assunti della cultura organizzativa, ma hanno manifestato allo stesso tempo un'esigenza di cambiamento che tocca diversi aspetti. Queste proposte di cambiamento sono state individuate sulla base dei bisogni e delle esigenze comunicative del target di riferimento, con l'obiettivo di ridurre il gap di informazione e la potenziale disuguaglianza di accesso alle informazioni proprio da parte del pubblico giovane.

INTRODUZIONE

Analizzare e capire le organizzazioni è fondamentale perché sono dei veri e propri “universi culturali” presenti in ogni tipo di società. Esse sono importanti perché l’azione sociale parte proprio al loro interno. Possiamo considerarle, infatti, come veicoli principali dell’azione nelle nostre società.

Le organizzazioni rappresentano inoltre lo strumento sociale che permette la realizzazione di progetti e obiettivi che vanno al di là dei singoli individui, coordinando le azioni degli attori sociali e convogliandole in processi di azioni collettive. Nel caso che prenderemo in esame, quello dell’Informagiovani Multitasking del Comune di Bologna e del suo canale informativo Flashgiovani, questo processo permetterà la produzione di servizi pubblici a favore di un target preciso, quello dei giovani presenti nel territorio bolognese.

Uno degli elementi costitutivi delle organizzazioni, e in particolare di quelle che appartengono alla pubblica amministrazione, è la sua cultura. Le organizzazioni delle amministrazioni pubbliche locali hanno delle caratteristiche tali da giustificare l’attivazione di un management pubblico con caratteristiche vicine a quelle dell’impresa privata, tanto che gli enti locali vengono considerati come un’unità produttrice di beni e servizi.

La cultura di un’organizzazione è un insieme di assunti sviluppati dall’organizzazione stessa come soluzioni per affrontare problemi che coinvolgono sia la sua dimensione interna ed esterna, che hanno funzionato e che quindi sono degni di essere insegnati ai nuovi membri dell’organizzazione. La cultura è “*embedded*”, incorporata nel quotidiano di tutti i membri delle organizzazioni, spesso infatti è così strettamente legata all’azione, da diventare routinaria, impalpabile e impercettibile anche per tutti coloro che ne fanno parte. In realtà alcune componenti della cultura, come gli artefatti fisici o il linguaggio, riescono ad essere percepiti immediatamente e risultano visibili dall’esterno perché sono fenomeni che hanno impatto concreto sulla vita e sul funzionamento dell’organizzazione stessa e quindi anche su quella di tutti coloro che con essa hanno un qualsiasi tipo di relazione.

La cultura organizzativa permette ai membri di vivere l’organizzazione quotidianamente, rappresenta tutto ciò che il gruppo ha appreso e mette in atto, è composta da diversi elementi: assunti, valori, convinzioni, linguaggi e rituali. Alcuni elementi che la compongono sono più concreti e fattuali, tanto che emergono anche da un lavoro di ricerca empirico e descrittivo. Altri elementi sono più simbolici, traggono origine dalle percezioni e da processi di costruzione di senso più profondi. Proprio per questo, l’analisi di una cultura organizzativa è un lavoro complesso, ma di grande importanza perché dopo averla compresa anche ciò che era nascosto emerge.

Infatti come sostiene Schein (Catino, 2012), lo psicologo considerato uno dei massimi teorici della cultura organizzativa, non si riuscirebbero a comprendere pienamente le prestazioni, l'operato e i comportamenti di un'organizzazione, se non prendendone in considerazione la cultura. Inoltre, svolge un ruolo cruciale anche per il successo dei processi di cambiamento perché bisogna comprenderla e analizzarla profondamente, se si vuole riuscire a renderli efficaci.

In questo lavoro mi sono proposta di condurre un'analisi di tipo micro organizzativo sull'Informagiovani Multitasking del Comune di Bologna e del suo network Flashgiovani. L' "Informagiovani" si è posto l'obiettivo di offrire a un numero sempre più alto di giovani delle esperienze di incontro, apprendimento, formazione e partecipazione concreta al fine di permettere loro di entrare a "pieno titolo" nelle istituzioni, tramite l'accesso ai suoi servizi. Per realizzare i loro obiettivi, hanno compreso l'importanza del "fare rete" con le risorse umane, istituzionali e associative di cui la città di Bologna è ricca e decidendo di coinvolgere i giovani stessi nel racconto di quanto la città potesse offrire loro, mettendo in atto allo stesso tempo un processo di valorizzazione sia delle realtà culturali che delle risorse umane offerte dal contesto locale.

Questi sono gli elementi che risultano percepibili esternamente, anche a coloro che non hanno una conoscenza profonda dell'organizzazione che stiamo prendendo come caso di studio, ma per arrivare a comprendere il vero paradigma culturale dell'organizzazione, i suoi assunti di base, è necessario avviare un processo di ricerca che renda espliciti questi assunti considerati taciti anche da coloro che appartengono all'organizzazione stessa.

Per avviare un processo di ricerca di questo tipo è necessario svolgere un'osservazione sistematica ed instaurare anche un dialogo con i dipendenti e tutti i membri dell'organizzazione. Abbiamo infatti svolto un lavoro di studio etnografico dell'organizzazione presa come caso di studio. Si è scelto di utilizzare l'etnografia organizzativa perché permette di combinare una metodologia di ricerca basata sull'osservazione partecipante e sulla descrizione con una prospettiva interpretativa di studio delle organizzazioni, integrandola con delle interviste.

Si è deciso di porre come obiettivo di ricerca quello di capire se i principali membri dell'organizzazione Informagiovani Multitasking e Flashgiovani del Comune di Bologna, ovvero i giovani tirocinanti o vincitori del bando di servizio civile, abbiano compreso gli assunti di base della cultura dell'organizzazione di cui fanno parte e se, come e quanto, siano consapevoli di realizzare un progetto di comunicazione pubblica e istituzionale assolutamente innovativo, diventando dei veri e propri *gatekeepers* che definiscono l'agenda dell'istituzione di cui fanno parte. Oppure se essi abbiano una reazione di distanza e non adesione a questa cultura istituzionale, vedendo la loro permanenza all'interno dell'organizzazione solo come un'opportunità di crescita professionale. Si è

quindi provato a ricostruire la dinamica dei principali attori interni all'organizzazione, descrivendo come essi si rapportano alla cultura organizzativa e come si amalgami la presenza di membri portatori di orizzonti così diversi all'interno della stessa cultura.

Il primo capitolo sarà dedicato ad un'analisi teorica, passando in rassegna la letteratura sull'argomento, ci concentreremo sugli elementi costitutivi della cultura organizzativa. Innanzitutto partiremo dal chiarire le diverse definizioni di cultura organizzativa per poi concentrarci sui diversi livelli della cultura e sul suo processo di formazione. Cercheremo inoltre di comprendere tutte le funzioni che la cultura organizzativa possiede, analizzando anche i diversi tipi di "cultura" che si possono originare da una cultura organizzativa di base, definita come *dominante*.

Nel secondo capitolo, ci concentreremo sulla comunicazione pubblica e sugli Informagiovani in quanto strumento di comunicazione pubblica e istituzionale, ripercorrendo le riforme amministrative che hanno portato alla nascita di questi servizi comunali per cercare di capire quali fossero gli obiettivi al momento della loro creazione e quali sono diventate nel corso del tempo le loro funzioni, analizzando anche i processi di comunicazione interna ed esterna tipici di questo tipo di organizzazioni. Ripercorreremo, quindi, l'evoluzione degli Informagiovani: da centri di informazione locali a organizzazioni del sistema informativo nazionale per i giovani.

Dedicheremo il terzo capitolo ad una ricostruzione storica del caso di studio preso in analisi, quello che ha portato alla nascita prima di Flashgiovani ed in seguito dell' Informagiovani Multitasking del Comune di Bologna, sostenuto dalla Regione Emilia-Romagna, ripercorrendo gli obiettivi e le finalità che gli enti e le istituzioni che hanno dato vita a quest'organizzazione si erano prefissati di raggiungere al momento della sua formazione.

Infine nel quarto capitolo ci concentreremo nella prima parte sull'obiettivo di ricerca che ci siamo proposti di indagare nel nostro lavoro di tesi, analizzando la situazione attuale del caso di studio e descrivendo la metodologia di ricerca utilizzata. Nella seconda parte descriveremo i principali risultati emersi dalla etnografia organizzativa e dalle interviste ai giovani tirocinanti formativi e volontari del servizio civile nazionale che riguarderanno i principi di selezione e formazione delle risorse umane dei principali attori sociali interni all'organizzazione, la loro reazione rispetto alla sfida comunicativa posta dalla cultura organizzativa dell'Informagiovani Multitasking e infine il valore della loro esperienza.

CONCLUSIONI

Un'analisi di tipo longitudinale ci è sembrato il modo migliore per analizzare il passato, il presente e provare ad ipotizzare delle prospettive sul futuro di un'organizzazione come l'Informagiovani Multitasking del Comune di Bologna.

Nata ormai quasi vent'anni fa, quest'esperienza costituì una vera e propria sfida a livello comunicativo e organizzativo. Dal punto di vista comunicativo l'esperienza di Flashgiovani e poi dell'attuale Informagiovani Multitasking costituì una sfida per diversi motivi. In quel momento le pubbliche amministrazioni avevano "siti vetrina", che si limitavano a segnalare la presenza delle istituzioni in rete, a dare visibilità all'ente e a promuoverlo. Flashgiovani invece promuoveva un modello di "sito interattivo" dotato di una serie di strumenti in grado di garantire un'interazione con gli utenti che non si limitasse alla lettura delle informazioni. Mentre le pubbliche amministrazioni solitamente orientavano la loro comunicazione su una prospettiva *self centered*, fondata sull'utilizzo di un mix di strumenti comunicativi che si adattavano meglio agli organigrammi e alle risorse interne all'organizzazione pubblica disponibili, invece in questo caso si è scelto di adottare modalità, strumenti e canali di comunicazione scelti sulla base dei bisogni comunicativi e sulle esigenze degli utenti. Così la scelta dell'amministrazione comunale, appoggiata dalla lungimiranza politica di assessori e dirigenti, per la comunicazione di quest'organizzazione si è spostata su idee e prassi completamente nuove in maniera del tutto controcorrente rispetto alla norma. Decidendo così di provare a sperimentare strumenti ma soprattutto modi di fare comunicazione che si allontanassero dai classici schemi dell'amministrazione pubblica e che permettessero di avere un'interazione migliore con il proprio target di utenti e che prevedessero delle forme di partecipazione da parte degli stessi dipendenti comunali, dei cittadini e delle risorse umane di cui in un contesto sociale come quello di Bologna è ricco, ovvero i giovani.

Dopo aver posto in essere alcune strategie comunicative e averne concretamente valutato l'efficacia rispetto al contesto bolognese e al target di riferimento giovanile, si è deciso di lanciare anche una sfida organizzativa, coinvolgendo direttamente i giovani nella produzione di informazione e comunicazione sul web e offrendo loro fiducia nelle loro capacità, ma soprattutto un'opportunità di transazione al lavoro. In questo modo nel corso degli anni si è consolidato un vero e proprio sistema organizzativo, tenuto insieme anche da una forte cultura, grazie alla capacità di saper fare rete con tutte le risorse del territorio bolognese soprattutto quelle associative e istituzionali a livello locale, regionale e nazionale.

La selezione degli strumenti, delle modalità e degli attori su cui un'amministrazione pubblica basa le sue strategie comunicative, diventano elementi fondanti della sua identità e della sua cultura

organizzativa. Infatti i media, in questo caso Flashgiovani, sono un mezzo per trasmettere notizie e informazioni ai destinatari, ma allo stesso tempo veicolano l'identità e le parti costitutive dell'ente.

Come è emerso anche in seguito al nostro lavoro di ricerca, i giovani che da anni si succedono all'interno dell'Informagiovani Multitasking e della redazione di Flashgiovani mostrano una totale adesione ai valori e agli assunti della cultura organizzativa di quest'organizzazione per diversi motivi. Innanzitutto, si è deciso, tenendo molto in considerazione gli assunti di base e i valori dichiarati dalla cultura organizzativa, di selezionare e formare per i percorsi di tirocinio o di servizio civile nazionale dei giovani che avessero svolto in precedenza studi legati agli ambiti comunicativi o al settori della creatività creando un ambiente caratterizzato da un'estrema eterogeneità di competenze, conoscenze, età e personalità e fondato sulla collaborazione e lo scambio reciproco tra giovani e operatori comunali che con essi lavorano.

Inoltre anche le modalità con cui i giovani si accingono all'inizio di un possibile percorso di tirocinio o di servizio civile presuppongono già un'approfondita conoscenza della cultura organizzativa e ciò fa sì che i giovani siano molto consapevoli della struttura e del percorso a cui si avvicinano. Tutto ciò comporta una sorta di bilanciamento tra i fini dell'organizzazione Informagiovani Multitasking e moventi individuali dei suoi principali attori interni, ovvero i giovani. I giovani membri dell'organizzazione comprendono quindi sia gli assunti di base della cultura che i suoi valori dichiarati. Gli assunti di base avvicinano i giovani al valore della partecipazione, che concretizzano mettendo al servizio di altri giovani la loro esperienza. I valori dichiarati si manifestano attraverso la produzione di informazioni dei giovani sul web comunque sempre in veste istituzionale. L'adesione e la comprensione della cultura organizzativa è bilanciata dalla possibilità di condurre un'esperienza dall'indubbio valore umano e professionale da poter spendere nel loro futuro. Alla luce di ciò possiamo considerare l'Informagiovani Multitasking come un'organizzazione efficiente nel realizzare i suoi fini organizzativi ed efficace nel soddisfare i moventi dei suoi attori interni.

Proprio in virtù della completa adesione alla cultura organizzativa dell'Informagiovani Multitasking e del principio del *peer to peer*, che all'interno della struttura viene quotidianamente messo in atto, i giovani hanno manifestato nelle interviste svolte, un'esigenza di cambiamento che tocca diversi aspetti. L'Informagiovani Multitasking, nonostante il passare degli anni, è sicuramente una "macchina organizzativa" che funziona bene, ma il tempo passa e si verificano cambiamenti sia a livello comunicativo, sia a livello politico e sociale.

Dal confronto con i giovani tirocinanti e volontari del servizio civile sono emersi spunti di riflessione ed esigenze di cambiamento. Tra queste, la necessità di un piano editoriale, che aiuterebbe i giovani redattori a dare uniformità allo stile redazionale e conferirebbe equilibrio fra le diverse redazioni che

compongono Flashgiovani. Tramite le azioni strategiche del piano editoriale si potrebbero pianificare i contenuti temporalmente e si avrebbero delle linee guida comuni in grado di migliorare la comunicazione interna all'organizzazione ed evitare la formazione di subculture giovanili all'interno della cultura organizzativa dominante all'interno dell'Informagiovani Multitasking. Difatti non c'è un'unica persona che si occupa costantemente della redazione, come accadeva precedentemente, ma vi è una suddivisione di mansioni e competenze tra gli operatori comunali, che porta ad una commistione di stili, linguaggi e modalità di lavoro diverse fra loro.

Negli ultimi tempi si sono però verificati molti cambiamenti e molte trasformazioni culturali, sociali ed economiche che hanno influito sulla società contemporanea e hanno messo in luce i processi di cambiamento che coinvolgono il linguaggio, i consumi e le produzioni culturali dei giovani. In particolare, si è passati, grazie ai nuovi strumenti, da una modalità di comunicazione da “uno a molti” in cui l'istituzione comunica con i suoi utenti, ad una da “molti a molti”, una diffusione in cui tutti gli utenti possono comunicare fra loro, come nel caso del web e dei social media. I redattori sono convinti che si debba implementare l'uso di nuovi social network (come Instagram) e che si debba migliorare l'uso di quelli già esistenti (ad esempio Facebook), grazie ad una costante attività di programmazione all'interno di un piano editoriale. Infatti in questo modo si potrebbe riuscire a raggiungere immediatamente i giovani e trasmettere loro i contenuti in maniera più adeguata alle loro modalità di informazione.

Come ben sappiamo, la comunicazione per essere efficace non deve limitarsi ad essere una trasmissione lineare delle informazioni, ma deve riuscire a suscitare la partecipazione di tutti o quantomeno della maggior parte degli attori sociali coinvolti nel processo. Dobbiamo però considerare che si comunica sempre in un contesto già pieno di costruzioni di significati, ed è quindi importante capire a quale tipo di informazioni i giovani si avvicinino maggiormente e cosa riesca scatenare il loro interesse e un possibile coinvolgimento. I social network e una loro adeguata gestione potrebbero riuscire a colmare la mancanza di informazione da parte dei giovani e fenomeni come il *press divide*. A questo proposito si inserisce uno dei miglioramenti proposto dai tirocinanti: un monitoraggio quantitativo dei contenuti, che permetterebbe di comprendere e valutare se i contenuti, i linguaggi, gli strumenti e le modalità riescano effettivamente a raggiungere i giovani.

Sicuramente i processi di innovazione sono lunghi e difficili, ma il caso che abbiamo analizzato è ancor più particolare perché si tratta di un'organizzazione che continua a funzionare ancora bene ma che deve realizzare un inevitabile processo di rinnovamento. Infatti un'organizzazione come l'Informagiovani Multitasking di Bologna, che possiamo considerare come un osservatorio e un

laboratorio permanente che tramite le attività svolte e i servizi offerti funge da “termometro”, dev’essere in grado di comprendere i problemi e i bisogni dei giovani sul territorio.

La macchina comunicativa, costituita da Flashgiovani on-line e dall’Informagiovani Multitasking off-line, si è mantenuta nella sua originalità sino ad ora, grazie alla progettualità di chi l’ha pensata e al sostegno di tutti coloro che nel corso degli anni vi hanno preso parte, ma visto il passare del tempo e i cambiamenti che si verificano nella società è necessario cercare di rispondere ancora ora nel miglior modo possibile a questa duplice sfida comunicativa e organizzativa, come è stato sin dal momento della sua origine.

“Non si dovrebbe aver paura del cambiamento. In una redazione e in una struttura come questa, che fa comunque parte di un’amministrazione pubblica, è una cosa che fa molta, molta paura. [...] Ti dico questo perché più di ogni altra cosa questa redazione ha bisogno di abbracciare il cambiamento e non respingerlo. Se continui a respingerlo prima o poi muori o ti travolge che è peggio ancora” (Volontario Servizio Civile, 2015-2016).

BIBLIOGRAFIA

- Alvesson M., Berg P. O., & Strati A., (1993), *L'organizzazione e i suoi simboli*, Raffaello Cortina, Milano.
- Bellotto M., & Trentini G., (1988), *Culture organizzative e formazione*, Franco Angeli, Milano.
- Bifulco L., (2012), *Che cos'è un'organizzazione*, Carocci, Roma.
- Bonazzi G., (2008), *Chester Barnard. L'azienda come sistema cooperativo* in: *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano, Cap.3, pp.72-89.
- Bruni A., (2003), *Lo studio etnografico delle organizzazioni*, Carocci, Roma.
- Capano G.; Piattoni S.; Raniolo F., Verzichelli L. (2014), *Manuale di scienza politica*, Il mulino, Bologna.
- Catino M., (2012), *Capire le organizzazioni*, Il mulino, Bologna.
- Censis, U.C.S.I (2016), *I media tra élite e popolo: Tredicesimo Rapporto sulla comunicazione*, Franco Angeli, Milano.
- Coordinamento Nazionale Infomagiovani (a cura di) (2011), *Informagiovani*, <http://www.informagiovani.anci.it/documentazione.do>.
- Corbetta P., (2014), *Metodologia e Tecniche della Ricerca Sociale*, Il Mulino, Bologna.
- Cortese C. G., (2000), *L'organizzazione si racconta. Perché occuparsi di cose che effettivamente sono "tutte storie"*, Guerini e associati, Milano.
- D'Ambrosi L., Massoli L., (a cura di), (2010), *Processi partecipativi in rete. Nuove forme di collaborazione tra istituzioni e cittadini*, in: Masini M., Lovari A., Benenati S., (a cura di), *Comunicazione Pubblica Digitale*, Bonanno, Roma, pp.63-84.
- Depolo M., (1998), *Psicologia delle organizzazioni*, Il mulino, Bologna.
- Felicori M., Vitali W., (1987), *Il progetto giovani del comune di Bologna*, in: Montanari F., Frabboni F., (a cura di), *Politiche giovanili, enti locali e sistemi informativi*, La nuova Italia, Scandicci(Fi), pp. 108-133.
- Gagliardi P., (1995), *Le imprese come culture*, ISEDI, Torino.
- Gardini G., Lalli P. (a cura di), (2009), *Per un'etica dell'informazione della comunicazione: giornalismo, radiotelevisione, new media, comunicazione pubblica*, Franco Angeli, Milano.

Govoni F., Mannuzzi M., "Ricordare per progettare". *Conoscere le politiche giovanili di ieri per pensare quelle di oggi*, in *Autonomie locali e servizi sociali* 1/2011, pp. 49-66.

Grandi R., (2007), *La comunicazione pubblica: teorie, casi, profili normativi*, Carocci, Roma.

Hatch, M. J., & Cunliffe, A. L., (2009), *Teoria dell'organizzazione: tre prospettive: moderna, simbolica, postmoderna*, Il Mulino, Bologna.

Hilgartner S., Bosk C. L., *The rise and the fall of social problems: a public arenas models*, in: *The american journal of Sociology*, vol.94, n. 1/1988, pp. 53-78.

Invernizzi E., (2000), *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffrè, Milano.

Kunda G., (2000), *L'ingegneria della cultura: controllo, appartenenza e impegno in un'impresa ad alta tecnologia*, Edizioni di Comunità, Torino.

Lalli P., Morcellini M., Stella R. (a cura di), (2008), *Spazi comunicativi contemporanei*, Editori Riuniti, Roma.

Lalli P., (2008), *Arene pubbliche di comunicazione: imperativi di visibilità o battaglie di cittadinanza*, in: Lalli P., Morcellini M., Stella R., (a cura di), *Spazi comunicativi contemporanei*, Editori Riuniti, Roma, pp. 69-89.

Lalli P. (2009), *Etica e comunicazione pubblica: Le regole del mestiere*, in: Gardini G., Lalli P., (a cura di) *Per un'etica dell'informazione e della comunicazione*, Franco Angeli, Milano, pp. 137-155.

Lemieux C., (2009), *De la difficulté des journalistes à respecter leur déontologie: une approche sociologique*, in: Gardini G., Lalli P., (a cura di) *Per un'etica dell'informazione e della comunicazione*, Franco Angeli, Milano, pp. 186-208.

Levi N., (a cura di), (2004), *Il piano di comunicazione nelle amministrazioni pubbliche*, Edizioni scientifiche italiane, Napoli.

Lovari A., (2010), *To be or not to be social. Amministrazioni e comunicatori pubblici alla sfida dei social network sites*, in: Masini M., Lovari A., Benenati S (a cura di) *Dal digital divide ai media sociali: le nuove sfide della comunicazione pubblica*, Bonanno, Roma pp. 47-92.

Lovari A., (2013), *Networked citizens: comunicazione pubblica e amministrazioni digitali*, Franco Angeli, Milano.

Martin J., Siehl C., (1983), *Cultura e contro cultura nelle organizzazioni*, in: Gagliardi P., (1995), *Le imprese come culture*, ISEDI, Torino, pp. 177-194.

Masini M., Lovari A., Benenati S., (a cura di), (2009), *Comunicazione pubblica digitale: conoscere, partecipare, interagire*, Bonanno, Roma.

Mazzoli L., (2012), *Il patchwork mediale. Comunicazione e informazione fra media tradizionali e media digitali*, Franco Angeli, Milano.

Mesa D., *Le politiche giovanili in Italia: attori, prospettive e modelli di intervento*, in *Autonomie locali e servizi sociali*, 2/2010, pp. 261-274.

Pettigrew A. M., (1979), *Cultura organizzativa: una famiglia di concetti*, in: Gagliardi P., (1995), *Le imprese come culture*, ISEDI, Torino, pp. 51-66

Piccardo C., Benozzo A., (1996), *Etnografia organizzativa: una proposta di metodo per l'analisi delle organizzazioni come culture*, Raffaello Cortina, Milano.

Priulla G., (2008), *La comunicazione delle pubbliche amministrazioni*, GLF editori Laterza, Bari.

Regione Emilia-Romagna, (2014), *Rapporto Sociale Giovani Generazioni*, <http://www.regione.emilia-romagna.it/urp/novita-editoriali/archivio-pubblicazioni/giovani-generazioni-rapporto-sociale>.

Rizzo M. V., Bordi A., (2009), *La comunicazione istituzionale sul web: alla ricerca del sito perfetto*, Il sole 24 ore, Milano.

Rossi et al., (1993), *Informagiovani: dai centri di informazione locali al sistema informativo nazionale per i giovani*, Istituto poligrafico e Zecca dello Stato, Roma.

Rovinetti A., (2006), *Comunicazione pubblica: sapere & fare*, Il sole 24 ore, Milano.

Rovinetti A., Benesatto E., (2006), *Fare comunicazione pubblica: normative, tecniche, tecnologie*, Comunicazione Italiana, Roma.

Schein E. H., (1984), *Verso una nuova consapevolezza della cultura organizzativa*, in: Gagliardi P., (1995), *Le imprese come culture*, ISEDI, Torino, pp. 395-415

Van Maanen J., Barley S. T., (1985), *L'organizzazione culturale: frammenti di una teoria*, in: Gagliardi P., (1995), *Le imprese come culture*, ISEDI, Torino, pp. 151-176

FONTI NORMATIVE

Accordo di programma quadro tra il governo della Repubblica Italiana e la Regione Emilia-Romagna in materia di politiche giovanili e attività sportive, *Giovani Evoluti e Consapevoli*, Dicembre 2007

Carta europea per l'informazione della gioventù, Dicembre 1993

Legge 241/1990 *“Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi”*

Legge 150/2000 *“Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni”*.

Legge Regionale dell’Emilia-Romagna 28 luglio 2008, n.14 *“Norme in materia di politiche per le giovani generazioni”*.

SITOGRAFIA

<http://www.reteiter.it/reteIter.php> consultato il 13-02-2017.

<http://www.informagiovanionline.it/emiliaromagna/documenti/il-progetto-informagiovani-online> consultato il 13-02-2017.

<http://www.comune.bologna.it/storiaamministrativa/people/detail/36669/0> consultata il 15-02-2017.

<http://www.informagiovanionline.it/emiliaromagna/news/gli-informagiovani-in-emilia-romagna-la-ricerca-del-2014> consultato il 15-02-2017.

<http://www.flashgiovani.it/> consultato il 20-02-2017.