

Organismi di partecipazione in sanità ai tempi del COVID-19 Una ricerca esplorativa sull'impatto della digitalizzazione tra *schemi* e *risorse*

Silvia Cervia
Università di Pisa

*Linda Lombi*¹
Università del Sacro Cuore di Milano

Riassunto

Il presente contributo presenta i risultati di uno studio esplorativo, di taglio qualitativo, indirizzato ad indagare gli effetti della digitalizzazione imposta dalla pandemia Sars-Cov-2 sull'esperienza e le pratiche agite dagli organismi di partecipazione in sanità istituiti dalla Regione Toscana. Adottando il framework teorico proposto da Sewell, che consente di studiare il mutamento sociale attraverso l'interazione tra *schemi* e *risorse*, i risultati dello studio consentono di delineare possibili scenari futuri delle pratiche partecipative. Nello specifico, dall'analisi del materiale empirico emerge come l'infrastruttura digitale venga ad essere considerata come un "bene" da mantenere in via integrativa (e non sostitutiva) dell'incontro in presenza, sebbene attraverso diverse declinazioni orientate a trovare un adeguato bilanciamento tra l'efficacia sul piano tecnico-operativo e l'inclusività dei partecipanti.

Parole chiave: partecipazione dei cittadini, Covid-19, riunioni online, medicina partecipativa

Abstract. *Participatory Organizations in Healthcare during COVID-19 Pandemic. An Exploratory Research on the Impact of Digitization between Schemes and Resources*

This paper illustrates the results of an exploratory study, based on a qualitative approach, aimed at investigating the effects of the digitization imposed by the Sars-CoV-2 pandemic on the experience and practices implemented by the health participation bodies established by the Tuscany Region. By adopting Sewell's theoretical framework, which allows studying social change through the analysis of the interaction between *schemas* and *resources*, the findings of the study allow us to outline possible future scenarios of participatory practices. Specifically, from the analysis of the empirical material it emerges how the digital infrastructure is to be considered an "asset" to be maintained as a supplement to (and not a replacement for) face-to-face meetings, albeit through different declinations aimed at identifying an adequate balance between effectiveness on a technical-operational level and the inclusiveness of the participants.

Keywords: citizen participation, Covid-19, deliberative democracy, online meetings, participatory medicine

DOI: 10.32049/RTSA.2023.4.05

1. Introduzione

Lo status di *ius necessitatis* (Melis, 2020) determinato dalla crisi pandemica da Sars-Cov-2 ha investito l'azione pubblica da vari punti di vista. Se molto è stato detto e scritto sulla capacità di gestione dell'emergenza sanitaria, la riflessione e le analisi critiche attorno alla

¹ Il presente articolo è frutto di un comune lavoro di riflessione e di ricerca, tuttavia i paragrafi 1, 2, 4.4 e 5 sono da attribuirsi a Silvia Cervia; mentre i paragrafi 3, 4.1., 4.2 e 4.3 a Linda Lombi. Le conclusioni sono frutto di un comune lavoro di scrittura. Le autrici ringraziano la dott.ssa Valentina della Selva e la dott.ssa Alessia Rambelli per il loro contributo alla preparazione del corpus di analisi e alla codifica delle interviste.

necessità di rivedere gli assetti organizzativi e le modalità operative degli apparati pubblici si sono sostanzialmente concentrate sull'impatto dell'introduzione forzata del lavoro agile all'interno di un modello di gestione burocratica, fortemente gerarchico e settoriale (Franceschetti, 2022).

In questo contesto, il dibattito relativo alla partecipazione dei cittadini/utenti all'interno del *decision-making* sanitario si è andato coagulando attorno a questioni articolabili ai tre livelli dell'osservazione sociologica. A livello *macro* l'attenzione si è concentrata attorno a potenzialità, diffusione e impatto della partecipazione in tema di politiche dell'emergenza sanitaria (Richards e Scowcroft, 2020; Marten *et al.*, 2021); a livello *meso* si è dibattuto circa la percorribilità delle pratiche di partecipazione a fronte delle restrizioni introdotte per il contenimento del contagio (Loewenson *et al.*, 2020); mentre a livello *micro* si è riflettuto su possibilità e strumenti utili per mantenere il coinvolgimento del paziente (Brickley *et al.*, 2022).

Ma quale impatto ha avuto la “conversione digitale” coatta sui processi di partecipazione istituzionalizzati, stabilmente integrati nel *decision-making* sanitario? È legittimo chiedersi se e come la digitalizzazione e le specifiche *affordances* delle piattaforme utilizzate abbiano agito sulle pratiche di significato mobilitate dagli attori coinvolti in questi processi (Hutchby, 2001, 2014; Bentivegna e Boccia Artieri, 2019), qui considerate come costituenti fondamentali delle pratiche agite. Per quanto la scarsa diffusione di pratiche partecipative nei diversi sistemi sanitari regionali, unita all'elevato allomorfismo che le caratterizza (Cervia, 2014), abbia favorito una residuale attenzione al tema, risulta assolutamente cruciale comprendere *se e come* le modifiche introdotte stiano configurando o riconfigurando le relazioni tra cittadini e istituzioni. Una questione che si rivela cruciale anche considerando come le architetture istituzionali risultino connotate da disposizioni interne contraddittorie e potenzialmente in grado di aprire a scenari opposti, rafforzando il controllo istituzionale piuttosto che l'autonomia e la consapevolezza degli attori della società civile coinvolti nei processi di partecipazione (Cervia, Giarelli e Lombi, 2022)

Il presente articolo intende contribuire a tematizzare la questione attraverso uno studio esplorativo, di carattere qualitativo, condotto da ottobre 2020 a giugno 2021 negli organismi

di partecipazione istituiti dalla Regione Toscana e orientato a mostrare alcuni effetti della pratica di partecipazione a distanza. Dopo una breve introduzione all'approccio teorico e al contesto in cui si situa l'esperienza di partecipazione digitale osservata, il contributo illustra la metodologia di indagine e i principali risultati di ricerca.

2. Framework teorico: sulla digitalizzazione come cambiamento strutturale

Nell'economia del presente lavoro, la "conversione digitale", imposta ai fini del contenimento della pandemia da COVID-19 nel "sistema" di partecipazione istituzionale adottato dalla Regione Toscana in ambito sanitario, consente di indagare le specifiche dinamiche di mutamento sociale che si sono innescate nell'intersezione tra *evento*, in questo caso la pandemia, e *struttura* (Crespi, 1993), declinata come sistema di partecipazione in ambito sanitario. Un'intersezione che consente di rivelare le potenzialità di cambiamento a patto di adottare una lente interpretativa capace non solo di guardare all'*evento* come interveniente sul sistema di vincoli/possibilità del sistema di partecipazione (dualità della struttura; Giddens, 1998); ma anche di cogliere la ricorsività strutturante delle pratiche che gli attori sociali mettono in campo per relazionarsi con l'evento (Bourdieu, 2003), restituendo all'*agency* la sua forza generativa.

Una lettura che il presente articolo intende proporre attingendo alla tradizione di lavoro della sociologia dei processi culturali e, in particolar modo, alla ridefinizione che Sewell propone del concetto di struttura, articolandola in *schemi* e *risorse* (2008). In questa prospettiva gli *schemi* si riferiscono a beni virtuali – «una sorta di strutture mentali» (Sewell, 2008, p. 146) – che informano il pensiero e l'azione, alimentando le rappresentazioni sociali condivise e sostanziando il senso comune di quel particolare gruppo. Da qui il loro stretto legame con le *risorse*. Queste ultime, nella prospettiva di Sewell, fanno riferimento a beni reali che possono essere letti come testi per recuperare gli schemi culturali che sostanziano. La dualità tra *schemi* e *risorse* e la loro ricorsività permette di operare una sintesi tra Bourdieu (2003) e Giddens (1998), e di guardare alla

struttura per comprendere non tanto la riproduzione, quanto la trasformazione e il cambiamento sociale, offrendo un *framework* teorico capace di considerare le manifestazioni strutturali e situate dell'*agency* espresse dagli attori, in tempo di pandemia, come espressione della capacità degli attori stessi di reinterpretare e mobilitare i significati e le risorse disponibili (Sewell, 1992) in un modo autenticamente creativo.

Puntando l'attenzione sulla dualità di *schemi* e *risorse* il *framework* sewelliano offre una sintesi tra azione e struttura, considerando la seconda come insieme di schemi culturali e risorse sociali e come essenzialmente duale, tanto *medium* che esito delle pratiche di partecipazione. Grazie a tale prospettiva la "cultura", lungi dall'essere sovrastrutturale, mero epifenomeno di più profonde strutture sociali, viene ad essere restituita alla sua dimensione strutturale e strutturante, quale forma fondamentale di orientamento per l'azione. Una prospettiva che permette, tra l'altro, di considerare le trasformazioni introdotte dalle restrizioni imposte dalla pandemia nel loro potenziale strutturante per il futuro dell'esperienza di partecipazione.

Con l'obiettivo di proporre un'analisi esplorativa e contestualizzata dell'effetto della digitalizzazione nell'esperienza di partecipazione (qui considerata come una modifica intervenuta nella dimensione delle *risorse*), il presente studio si configura anche come una traduzione analitica del modello interpretativo di Sewell; in cui le *risorse* sono rappresentate dall'infrastruttura di partecipazione delineata dal contesto istituzionale di riferimento, ivi comprese le modifiche introdotte in tempo di pandemia, mentre gli *schemi* rimandano ai processi situati di *meaning-making* e sono stati indagati attraverso un approccio qualitativo che ha inteso dar voce agli attori coinvolti nel sistema di partecipazione.

Ai fini dell'analisi le due dimensioni costitutive delle strutture saranno considerate inizialmente in modo separato per essere poi recuperate nella loro dimensione co-costitutiva nella sezione conclusiva del lavoro. Nello specifico procederemo illustrando anzitutto le *risorse*, delineando in modo sintetico l'architettura istituzionale di partecipazione propria del SSR toscano (§ 2.1), per soffermarci poi, a partire dal paragrafo successivo, sui metodi (§ 3) e sui risultati della ricerca empirica (§§ 4.2. e 4.3). In questo modo, l'ultima parte del lavoro (§4.4 e 5), permetterà di considerare ricorsivamente l'interazione tra *schemi* e *risorse*

nel delineare le trasformazioni che vanno delineandosi all'interno del sistema in esame.

2.1 Il sistema di partecipazione toscano come risorsa in divenire

L'introduzione di forme di partecipazione dei cittadini all'interno del processo di *decision-making* sanitario in Toscana si inserisce nell'ambito del più ampio processo di ridefinizione delle basi di legittimazione istituzionale in senso partecipativo (Giarelli, Cervia e Lombi, 2022) che ha preso avvio alla fine degli anni Novanta e ha investito, più o meno intensamente, tutti i settori di competenza regionale, trovando specifiche forme di applicazione all'interno del processo di *decision-making* sanitario. Il sistema attuale, così delineato nel 2017 (l.r. n. 75) dopo un lungo processo di sperimentazione che ha preso avvio nel lontano 2003, si fonda sull'istituzione di organismi di partecipazione operanti ai diversi livelli dell'organizzazione del SSR (regionale, aziendale e di zona/distretto), configurati come organismi di supporto dell'ente istituzionale preposto e chiamati ad intervenire con funzioni consultive e propositive sulle materie di competenza dell'ente di riferimento.

Così l'architettura del sistema di partecipazione toscano ricalca quella istituzionale con *28 Comitati di partecipazione* a livello di zona-distretto, *6 Comitati aziendali di partecipazione* (di cui 3 territoriali, incardinati nelle USL, Nord-Ovest, Centro e Sud-Est e 3 operanti nelle tre Aziende Ospedaliero-Universitarie) e un unico organismo di vertice del sistema, il *Consiglio dei cittadini per la salute*, che agisce a livello regionale. I tre livelli risultano tra loro in stretta connessione non solo in ragione dei compiti loro attribuiti e per la presenza a livello aziendale e regionale di rappresentanti degli organismi che operano, rispettivamente, a livello di zona-distretto e aziendale, ma anche in virtù della previsione esplicita che attribuisce all'organismo di vertice del sistema, il *Consiglio dei cittadini per la salute*, il compito di supportare e coordinare i *Comitati Aziendali di partecipazione*.

Il sistema di partecipazione appena delineato struttura forme e metodi del coinvolgimento attorno a modi, tempi e approcci propri dell'istituzione (Giarelli, Cervia e Lombi, 2022). Un tipo di configurazione che si manifesta anche nell'attribuzione in capo agli enti territoriali di

riferimento della responsabilità della loro istituzione nonché dell'assegnazione delle *risorse* necessarie per il loro funzionamento (es. dotazione di una sede fisica e di risorse di personale dedicato) ma che, disciplinando un sistema integrato su più livelli, introduce una risorsa potenzialmente emancipativa, favorendo la crescita di consapevolezza e di autonomia delle organizzazioni coinvolte (Ibidem).

La configurazione istituzionale appena descritta, unita al lungo processo di sperimentazione, ha favorito il recepimento del disposto normativo. Infatti, a febbraio 2020, risultavano pienamente operativi il *Consiglio dei cittadini per la salute* (a livello regionale), così come tutti gli organismi di partecipazione a livello aziendale (nelle Aziende USL e Aziende Ospedaliero-Universitarie) e quasi tutti quelli previsti per il livello di zona-distretto (n.25 sulle 28 previste). Tuttavia, la stretta interconnessione con il livello istituzionale ha favorito l'accentuarsi delle dinamiche di allomorfismo interno già rilevate nel sistema precedente la riforma del 2017 (Cervia 2014, 2018) e relative ad esperienza, *membership*, continuità di lavoro e, infine, alle attività di *reporting* e comunicazione verso l'esterno. Comune a tutti, invece, la pratica di lavoro che si sostanziava in riunioni in presenza.

Le restrizioni introdotte a marzo 2020 ai fini del contenimento della pandemia sono intervenute imponendo una radicale ridefinizione delle modalità di lavoro (ed esistenza) di questi organismi che, da un giorno all'altro, si sono confrontati con la necessità di convertire le loro pratiche di lavoro dall'off-line all'on-line. Una "conversione digitale" necessitata che è stata accompagnata dalla predisposizione, da parte di Regione Toscana, di infrastrutture digitali *ad hoc*, messe a disposizione degli organismi di partecipazione (e non solo) e che si è protratta, con lo stesso livello di coerenza, quasi per un intero biennio.

3. Metodo

In linea con l'interesse di ricerca e con l'approccio teorico, la ricerca ha adottato un approccio qualitativo, fondato sulla somministrazione di interviste semi-strutturate a 14 componenti dei Comitati di partecipazione in sanità istituiti presso la Regione Toscana. Il

reclutamento degli intervistati, avvenuto attraverso il supporto della Regione Toscana, si è basato su campionamento a scelta ragionata, attraverso il quale si è cercato di favorire una composizione eterogenea del campione dal punto di vista territoriale (distribuzione su tre aree con diverse caratteristiche geografiche: Firenze, Mugello e Valdinievole), della tipologia di organismo partecipativo (Consiglio dei Cittadini per la Salute, Comitato Aziendale di partecipazione, Comitato di partecipazione di Zona), del ruolo (Presidente/ Coordinatore, Vice-Presidente/Vice-Coordinatore, membro), della composizione di genere.

In linea con il *framework* teorico, la traccia utilizzata per la conduzione delle interviste si è focalizzata sulle *pratiche* e sui criteri di senso che le sostanziano, e sono state indagate in relazione a tre ambiti tematici: (i) l'esperienza di partecipazione prima del COVID-19 (narrazione dell'inizio dell'esperienza partecipativa e del suo proseguo; descrizione delle sedute degli organismi di partecipazione prima della pandemia); (ii) l'esperienza di partecipazione dopo il COVID-19 (descrizione e valutazione delle sedute online durante e dopo la pandemia); (iii) la partecipazione nella società post-pandemica (previsioni in merito alle trasformazioni delle esperienze degli organismi di partecipazione).

Le interviste sono state condotte e video-registrate in modalità online da due ricercatrici nel periodo da Ottobre 2020 a Giugno 2021. La durata media dell'intervista è stata di N. 60 minuti.

Una volta realizzate, le video-registrazioni sono state trasformate in tracce audio anonimizzate per tutelare la privacy dei rispondenti; successivamente, si è proceduto alla loro trascrizione *verbatim*. Tali trascrizioni sono state poi importate in NVivo 12, un software progettato per la *Computer Assisted Qualitative Data Analysis* (CAQDAS).

La procedura di analisi del materiale empirico si è fondata sull'approccio della *template analysis* proposto da King (2012) che prevede i seguenti step: (i) creazione di codici tematici deduttivi basati sulla domanda di ricerca e sulla traccia di intervista; (ii) integrazione dei codici tematici attraverso un approccio induttivo derivato dalla lettura delle interviste al fine di adeguare il framework interpretativo. Sono state poi estratte e prese ad esame le verbalizzazioni di ciascun codice al fine di sviluppare una ricognizione dei risultati e rispondere alle domande di ricerca. Coerentemente al framework teorico, nella

presentazione dei risultati troveranno illustrazione i codici che ci permetteranno di ricostruire gli *schemi* culturali che i partecipanti allo studio hanno sviluppato in riferimento al passaggio da incontri in presenza a incontri online, con specifico riguardo a due categorie tematiche che sono risultate emergere quali principali categorie interpretative agite dagli attori per dar senso a questo passaggio: l'*efficacia* (in termini di impatto sulla gestione degli incontri offerte nel confronto tra offline e online, con particolare riferimento alla frequenza, al raggiungimento degli obiettivi preposti, alla gestione delle argomentazioni e dei turni di parola, etc.) e l'*inclusività* (riferita sostanzialmente all'impatto sulla partecipazione effettiva dei singoli membri e alla rappresentazione dei diversi punti di vista e sensibilità, anche eventualmente facilitando il confronto con altri attori del sistema).

4. Risultati

4.1. I partecipanti allo studio

Il campione è composto da 14 componenti (7 maschi, 7 femmine) dei diversi Comitati di partecipazione Toscana, afferenti a diverse aree geografiche e con diversi ruoli di responsabilità. Si noti che, in alcuni casi, gli intervistati appartengono a più organismi di partecipazione, coerentemente con la predisposizione di un sistema partecipativo fondato su un'architettura multilivello. Considerare tale molteplicità di appartenenze è utile non solo per spiegare il funzionamento del sistema partecipativo progettato, ma anche per comprendere l'eventuale variabilità delle rappresentazioni sociali elaborate dai e nei diversi gruppi. La tab. 1 riassume le principali caratteristiche dei rispondenti.

| <i>Codice intervista</i> | <i>Sesso</i> | <i>Organismo di partecipazione/ area geografica²</i> | <i>Ruolo</i> | <i>N. Comitati di zona distretto o SdS</i> |
|--------------------------|--------------|---|-------------------------|--|
| 1 | Femmina | Consiglio dei Cittadini per la Salute | Vice Presidente | 1 |
| 2 | Femmina | Consiglio dei Cittadini per la Salute | Membro | 2 |
| 3 | Femmina | Consiglio dei Cittadini per la Salute | Membro | 3 |
| 4 | Femmina | Comitato di Partecipazione SDS Firenze | Vice Coordinatore/trice | 5 |
| 5 | Maschio | Consiglio dei Cittadini per la Salute | Membro | 2 |
| 6 | Maschio | Comitato di Partecipazione Azienda Toscana Centro | Coordinatore/trice | 1 |
| 7 | Maschio | Consiglio dei Cittadini per la Salute | Membro | 2 |
| 8 | Femmina | Comitato di Partecipazione SDS Valdinievole | Vice Coordinatore/trice | 1 |
| 9 | Maschio | Comitato di Partecipazione SDS Firenze | Coordinatore/trice | 2 |
| 10 | Femmina | Comitato di Partecipazione SDS Valdinievole | Coordinatore/trice | 1 |
| 11 | Maschio | Consiglio dei Cittadini per la Salute | Membro | 2 |
| 12 | Femmina | Comitato di Partecipazione Azienda Toscana Centro | Vice Coordinatore/trice | 2 |
| 13 | Maschio | Comitato di Partecipazione SDS Mugello | Coordinatore/trice | 1 |
| 14 | Maschio | Comitato di Partecipazione SDS Mugello | Membro | 1 |

Tab. 1 – Caratteristiche degli intervistati

² La tabella riporta l'organismo di partecipazione e il ruolo ricoperto come indicazione primaria fornita dalla regione Toscana in sede di reclutamento. Tuttavia, come illustrato nel § 4.1, si rammenti che l'architettura multilivello che caratterizza il sistema partecipativo toscano prevede la possibilità di appartenenze multiple.

4.2. L'efficacia: tra strumentalità e relazionalità

Rispetto al tema dell'efficacia, i partecipanti allo studio si sono tendenzialmente divisi tra coloro che hanno mostrato un atteggiamento critico in relazione alla gestione delle riunioni online e coloro che invece hanno mostrato un atteggiamento più positivo, volto a sottolinearne i benefici.

Gli elementi di criticità hanno riguardato in particolare i problemi di natura tecnica legati alle piattaforme utilizzate per le videocall, frequentemente menzionati dagli intervistati. In particolare, i membri degli organismi di partecipazione che hanno preso parte allo studio hanno lamentato problematiche legate all'uso di numerose piattaforme per gli incontri online, ognuna connotata da diverse caratteristiche, in termini di modalità di accesso e funzionamento, e spesso non perfettamente funzionanti sul piano tecnico (es., problemi di audio o video), con conseguenti ritardi sull'avvio delle riunioni per consentire a tutte le persone convocate di partecipare effettivamente alle sedute. A ciò si aggiungano i frequenti problemi di connessione alla Rete Internet. Nel complesso, tali difficoltà hanno portato ad un allungamento delle riunioni e si sono tradotte nell'esigenza, condivisa da molti, di utilizzare una sola piattaforma messa a disposizione dalla Regione. Con le parole di un intervistato:

È una cosa assurda, la Regione c'ha due o tre piattaforme [...] Non si sa mai quando è questa, quando è quella, si va al manicomio, si va al manicomio. Poi c'è tante piattaforme che tra l'altro tante persone non tengano e quindi si sente balbettare, si offusca. Però se c'hai una piattaforma che funziona, io parlo della Regione Toscana, ma adopera tutta quella per tutti. Invece l'USL l'adopera una, la Regione due o tre, insomma è un continuo cercare di adattarsi a queste cose ma si perde perché insomma quando c'è una piattaforma funzionale secondo me sarebbe logico che adoperare la stessa piattaforma, sarebbe meno dispendioso, inserimenti, cioè sembra che a volte veramente siamo in mano a dei cialtroni (Intervista 5).

L'allungamento dei tempi non è legato solo alle difficoltà di uso delle piattaforme digitali: per alcuni intervistati si tratta di un effetto legato, più in generale, alla discussione online, come testimonia lo stralcio di intervista seguente:

Si allunga tantissimo, si allunga tantissimo, si allunga, si allunga il tempo, si allunga il tempo, si dilata troppo, ecco perché poi, le dico, poi l'assessore alla Sanità un giorno ci ha fatto chiamare dalla segreteria e ci ha detto: "guardate, io sono libero alle 21, se ci dobbiamo incontrare, ci possiamo incontrare alle 21 in videoconferenza", cioè capisce? Mentre quando ci si poteva spostare, si partiva il giorno X, si andava nel palazzo della Regione la mattina, ognuno prendeva il suo treno, si andava lì alle dieci di mattina ci si presentava, si stava fino all'una, poi se si doveva stare anche di pomeriggio si stava anche di pomeriggio, ma in quella giornata si discuteva, si poteva fare il documento, si inoltrava il documento alla segreteria cioè nella giornata si faceva tutto, quando ci si incontra online ci vuole più tempo perché [...] Perché poi bisogna prepararlo, perché poi bisogna inoltrarlo, ognuno di noi, poi ce lo inviano via email, ognuno di noi fa la sua correzione, beh, insomma, lo capisce, è molto più... (Intervista 7).

Tuttavia, la questione dei tempi è controversa. Se, infatti, le riunioni online causano un possibile allungamento dei tempi per disguidi tecnici, per taluni le discussioni sembrano essere più efficaci, con minor interruzioni, e il tempo risparmiato per gli spostamenti può essere reinvestito in una maggiore produttività:

In presenza diventa più, come dire, anche il discorso più lungo se vogliamo, no? Comunque lo ascolti diversamente, poi ecco, lo puoi interrompere, online interrompere un discorso, insomma, è un po' più, uno ci pensa ecco, credo che queste siano un po' le differenze (Intervista 10).

Qualcuno ha ripreso a lavorare in videoconferenza, è stato molto utile, per carità, forse qualcuno ha lavorato ancora con maggiore frequenza essendo più facile incontrarsi stando a casa propria piuttosto che affrontare viaggi scomodi a volte però questo è stato sicuramente un problema (Intervista 15).

Va tuttavia sottolineato come la gestione delle sedute online abbia dato origine a diverse fasi, caratterizzate da un diverso livello di efficacia. In una prima fase, che potremmo definire di emergenza e sperimentazione, gli incontri sono stati organizzati per affrontare solo le questioni più urgenti. Tale fase è stata connotata da maggiori difficoltà legate alla mancanza di esperienza e competenza nell'uso dei dispositivi. Una fase successiva ha visto un maggior consolidamento delle attività e i disagi si sono profondamente ridotti:

Indubbiamente l'attività se, soprattutto in alcuni si è abbastanza ridotta, insomma no? La prima fase è stata

un po' uno shock per tutti e quindi insomma, spiega anche capire che cosa si poteva fare, si doveva fare perché per un verso la struttura sanitaria era molto tutta concentrata sul tema Covid e quindi anche discussioni che in qualche modo esulavano da questo aspetto non trovavano nemmeno una possibilità di interlocuzione, parliamoci ... [...] Molto francamente. E per il resto era tutto un navigare a vista" [...] Eravamo dentro alla partita così come invitavamo a tutti i cittadini di esserlo, di partecipare a uno sforzo collettivo. Nel merito, quindi per questo navigare a vista anche la discussione non avevano, voglio dire, una, un contesto programmatico vero e proprio, era più un'informazione a questo punto insomma, no? Un'informazione che poteva cambiare da settimana a settimana o qualche volta anche da un giorno all'altro (Intervista 11).

Altri aspetti interessanti per esplorare la dimensione dell'efficacia degli incontri online ruotano attorno agli scambi comunicativi e alle dinamiche relazionali. Si tratta di un tema estremamente controverso, rispetto al quale gli intervistati tendono a schierarsi su due diversi posizionamenti.

Un primo schieramento include rispondenti che hanno maturato una visione positiva delle riunioni online, in quanto caratterizzate da un clima più calmo, tempi di interazione più distesi e un maggior rispetto dai turni di parola, facilitati dalla mediazione delle piattaforme che tendono a promuovere un'organizzazione più disciplinata degli scambi e conseguentemente più produttiva ed efficace. Con le parole degli intervistati:

Forse è più facile online gestire le cose, mentre di presenza gli animi si possono accendere di più, poi per carità, ci possono stare anche dei conflitti (Intervista 1).

Quindi si lavora anche di più perché se non ci sono le interruzioni continue, se non ci sono diciamo gli interventi a più voci che ti fanno perdere tempo perché poi che succede? Quello ti risponde, quell'altro ti risponde e quindi diventa un palleggiamento, ecco, nelle riunioni invece che si fanno in videoconferenza c'è più ordine, si riesce anche a lavorare meglio tante volte (Intervista 1).

In remoto le cose vanno molto più soft e molto più lisce [...] il fatto di essere in remoto ha smussato tanti, tanti atteggiamenti ecco, che in presenza a volte possono sembrare anche un po' fastidiosi (Intervista 8).

E tutti dovevamo imparare a rispettare un po' anche l'altro che finiva il proprio discorso. Quindi sicuramente

questo ha impedito secondo me di portare avanti tanti argomenti, perché il dialogo poi alla fine in queste forme di riunione non c'è, ci sono quei tre/quattro che relazionano, ogni tanto il tentativo di dire no, ma non c'è dialogo (Intervista 12).

Se da un lato alcuni intervistati hanno messo in luce benefici sul piano delle interazioni collegati all'uso di piattaforme per le riunioni online, riferiti ad aspetti soprattutto funzionali rispetto al buon andamento degli incontri, dall'altro alcuni partecipanti hanno lamentato come la mancanza di un'interazione fondata sulla presenza fisica e l'interazione faccia a faccia abbia reso più difficoltosa l'intesa comunicativa, prevalentemente a causa dell'assenza di taluni codici comunicativi (es. comunicazione non verbale, prossemica):

È più difficile perché non si sente l'odore della persona, non si capisce l'umore, com'è seduta, se percepisce quello che gli ho detto, perché gliel'ho detto, perché mi risponde in una certa maniera, come mi risponde. Sì, forse nella tonalità della voce però lei lo capisce meglio di me, la vicinanza, la prossimità è importante. Capire come ci si siede, capire come si entra dentro l'associazione, le prime domande che mi fanno dentro l'associazione. È tutto un mondo che se non si è in presenza non si capisce (Intervista 7).

Sul piano umano cambia tutto, ma sul piano anche di capirsi veramente cioè è una difficoltà enorme, cioè il viso viso, la spiegazione ormai quando poi ti conosci da un po' di tempo e sappiamo tutto. Ora diventa una cosa un po' asettica, diventa più fredda, diventa più distante e diventa meno gestibile secondo il mio punto di vista (Intervista 5).

Inoltre, taluni hanno lamentato una certa nostalgia degli incontri in presenza, caratterizzati da maggiori opportunità rispetto alle possibilità di creare legami anche informali, discutere di aspetti non strettamente legati all'ordine del giorno della riunione, creare relazioni più profonde ed empatiche, ma anche dare avvio ad altre forme di collaborazione.

Lo dico in tutta onestà, il più delle volte ci si fermava fuori per farci una risata insieme, perché dato che ci siamo sempre visti abbastanza assiduamente nel senso non facevamo mai passare più di un mese tra l'uno e l'altro, c'è stato dei periodi in cui ne abbiamo fatto anche più in un mese, però ero poi anche abbastanza

simpatico soprattutto con qualcuno, ci si fermava poi, proprio così, a farci due risate tanto per stare insieme (Intervista 15).

È impattato sicuramente a livello negativo, perché, perché ripeto, noi eravamo molto lieti di incontrarci anche perché le nostre riunioni di Comitato se era Carnevale significa che c'era anche un dolcino, se era Natale significa che c'era il panettone, insomma. Onestamente ci siamo sempre sentiti ecco, ripeto, molto gruppo, molto squadra e quindi anche questi chiamiamoli piccoli momenti conviviali, veramente un bicchiere di tè, una fetta di panettone (Intervista 9).

Un altro problema rispetto all'efficacia riguarda la modalità di condivisione dei materiali. Un intervistato ha lamentato che negli incontri online venivano proiettati i documenti da discutere in modalità "condivisione", ma tale modalità è stata valutata poco funzionale nel garantire una comprensione efficace del materiale, che sarebbe stata agevolata dall'invio preliminare e dalla possibilità di stampare su carta i file:

Io sono quello che penso sempre che i documenti dovrebbero essere mandati come minimo una decina di giorni avanti e uno se lo legge perché uno quando si mette, si legge tranquillamente e cerca anche di capire quello che legge perché non è sempre semplice, a volte è facile. Invece la distrazione di quello secondo me non è molto produttivo con questo sistema, sistema di potere avere sul computer, cartaceo e se lo legge tranquillamente, secondo me è migliore (Intervista 5).

4.3. L'inclusività: tra nuove e vecchie barriere e opportunità

Anche il tema dell'inclusività ha diviso i partecipanti allo studio: difatti, mentre per taluni l'organizzazione di incontri in presenza ha favorito la partecipazione, per altri tale modalità ha rappresentato un ostacolo alla partecipazione. La ragione di questa divisione sembra essere legata *in primis* al diverso grado di *expertise* tecnologico tra i membri degli organismi di partecipazione.

L'imperizia tecnica di alcuni partecipanti (soprattutto anziani) ha rappresentato difatti una barriera alla partecipazione, sia in senso assoluto (laddove queste persone hanno fatto

registrare le loro assenze nel passaggio da incontri in presenza a incontri online), sia in termini relativi (minor partecipazione durante gli incontri e partecipazione tardiva). In alcuni casi, sono stati creati degli incontri (pre-riunioni) destinate a formare i partecipanti con minori *skills* tecniche. In altri casi, i partecipanti si sono avvalsi dell'aiuto dei familiari.

Le seguenti testimonianze sintetizzano questi risultati:

Abbiamo trovato delle difficoltà, ovvio, perché? Perché pur avendo il computer ma non necessariamente il computer ha la telecamera, non necessariamente la persona, pur avendo la telecamera, non ha mai usato perché nel Consiglio anche persone che hanno 80/85 anni, persone sveglissime mentalmente però insomma, lo strumento lo utilizzavano per chattare con la nipotina qualche volta, ma non sistematicamente per fare una riunione ecco (Intervista 7).

Abbiamo avuto delle pre-riunioni, pre-incontri dove io che avevo un po' di difficoltà poi con il dottor [nome] mi ha insegnato. Come lo ha fatto con me lo ha fatto anche con altri (Intervista 3).

Per fare la transizione su piattaforma io mi sono avvalso della mia segretaria preferita che è mia moglie, che è mia moglie che in quanto insegnante per forza di cose è bravissima sul lavoro su piattaforma e quindi in men che non si dica abbiamo fatto anche una piattaforma sul, abbiamo fatto anche una piattaforma per il Comitato (Intervista 9).

Alcuni partecipanti hanno al contrario sottolineato come l'utilizzo di piattaforme digitali per l'organizzazione e la gestione degli incontri online abbia offerto una serie di vantaggi, legati, ad esempio: all'aumento delle opportunità di partecipazione per coloro che hanno difficoltà a garantire la loro partecipazione in presenza per motivi legati alla distanza geografica, ai tempi necessari per gli spostamenti, alla conciliazione tra impegni di lavoro e familiari.

Oggi, oggi, è vero che sono le 2/3 ore a volte lo stesso, anzi forse oggi ci vediamo più spesso, una volta alla settimana, però, siamo eh, si evita quelle ore di viaggio, ecco, è un po' questo, cioè mettiamo che noi andavamo a Firenze e iniziavano alle 10 perché prima delle 10 arrivare tutti era impossibile, ok? Confermiamo alle una, fino all'una, l'una, l'una e mezza a volte lavoravamo, eh, devi considerare che o ti mangiavi un panino, riprendevi il treno di corsa, insomma, era un po' tornare comunque a casa non prima

delle 3, almeno per me, poi ripeto chi stava a Firenze probabilmente alle due era a casa (Intervista 2).

È chiaro che le ore di viaggio per andare a Firenze, io ci metto due ore e anche di più no? Dipende dalle coincidenze, è chiaro che questo, stamani sono stata in casa mia ho fatto quello che dovevo fare e quindi, finché non è arrivata l'ora di collegarci, sennò dovevo fare il viaggio di due ore per incontrarmi con lei, questo è ovvio, c'è questo, c'è l'aspetto pratico del viaggio che elimina il viaggio, è tutto più semplice (Intervista 3)

Da quanto riportato, si evince un'importante ricaduta della digitalizzazione delle sedute: l'utilizzo di dispositivi digitali ha modificato la composizione degli organismi partecipativi, escludendo le persone con minor *expertise* tecnologico (tendenzialmente, più anziane) e ampliando la partecipazione di persone con difficoltà a partecipare in presenza (tendenzialmente, più giovani).

Tuttavia, non tutti sono d'accordo con questo impatto sull'inclusività: per alcuni intervistati la partecipazione non ha subito importanti scostamenti, dato che le persone con più difficoltà si sono comunque attivate nel tempo per acquisire competenze e strumenti necessari a garantire la propria partecipazione:

Abbiamo fatto non molte ma mi sembra di ricordarmi circa 3/4 riunioni non in presenza e la partecipazione è sempre stata più o meno la stessa. Non è che, cioè nel periodo della pandemia abbiamo lavorato meno, ecco diciamo, però la partecipazione era sempre la stessa. Cioè quelli che partecipavano in presenza, partecipavano anche online (Intervista 13).

Non le so dire, non so rispondere esattamente perché per me non ho notato nessun cambiamento, cioè chi veniva prima si collega, chi non veniva prima manco si collega (Intervista 10).

È interessante notare come tra i partecipanti allo studio un intervistato abbia sottolineato come, sebbene le piattaforme online consentano di prenotarsi attraverso il meccanismo dell'alzata di mano per chiedere la parola, alcune persone tendano a dominare la discussione. Tuttavia, tale dinamica non sembrerebbe essere l'effetto della digitalizzazione degli incontri, quanto piuttosto la riproduzione di quanto accade nelle riunioni in presenza,

laddove alcuni soggetti tendono normalmente a monopolizzare la discussione:

C'è sempre chi prevale nella comunicazione non in presidenza, c'è sempre chi ha più esperienza ma non del computer, di intervenire, di esserci, che prevale.[...] Sì, si acuisce e a volte subentrano proprio un rapporto tra due persone; io ti chiedo sempre io però come lei lì, io ti rispondo perché è normale e quindi ti prenoti, ma sì ti prenoti però secondo me si acuisce proprio, chi è abituato a parlare tanto parla ancora di più (Intervista 3).

4.4. *Scenari futuri tra schemi e risorse*

La forte polarizzazione rilevata in riferimento alle due dimensioni identificate negli *schemi* mobilitati dagli attori, articolate attorno ad *efficacia* e *inclusività*, si riverbera nelle rappresentazioni da questi richiamate per delineare i possibili scenari futuri, e si combina in modi originali dando vita a valutazioni e rappresentazioni piuttosto diversificate. Nello specifico, la ricorsività tra *schemi* e *risorse* si evidenzia in tutta chiarezza nel momento in cui gli attori vengono chiamati a confrontarsi con le prospettive di sviluppo delle pratiche di incontro degli organismi di partecipazione, andando ad agire sulla possibilità stessa di configurare il digitale come *risorsa* per il futuro.

Questo dilemma consente di evidenziare l'impatto degli *schemi* sulle *risorse*, mettendo in luce orientamenti opposti, da un lato coloro che auspicando un ritorno integrale alle pratiche precedenti la pandemia negano alla digitalizzazione lo stesso *status* di *risorsa*, e dall'altro un gruppo più nutrito e variegato rappresentato da coloro che guardano con interesse all'online come *risorsa* per le pratiche di partecipazione. Un interesse che conduce a soluzioni variegata disegnando trame che risultano comprensibili solo risalendo i fili dell'ordito, ovvero gli *schemi*.

Interpretando l'orientamento emerso, alla luce degli *schemi* agiti dagli attori in relazione alle dimensioni di *efficacia* ed *inclusività*, si comprende come coloro che non considerano l'online una *risorsa* che meriti di essere mantenuta nell'orizzonte delle pratiche di partecipazione stiano agendo in virtù non tanto i significati attribuiti alla dimensione dell'*inclusività* quanto piuttosto quelli relativi all'*efficacia*. In questo caso, infatti, gli *schemi* mobilitati sono riconducibili alla sfera relazionale e puntano l'attenzione sulla ricchezza, complessità e potenzialità che

caratterizzano gli incontri in presenza; quali elementi costitutivi dell'esperienza di partecipazione.

Ora diventa una cosa un po' asettica, diventa più fredda, diventa più distante e diventa meno gestibile secondo il mio punto di vista e sono queste le difficoltà che si incontra diciamo a questa nuova via [...] Io penso che quando potremo penso che faremo di sicuro un'altra volta le riunioni viso viso, ne sono convintissimo appena ci sarà questa possibilità magari distanziati ancora però quando potremmo rifaremo le riunioni in maniera che ci si possa vedere (Intervista n.5).

Dall'altro, si collocano coloro che considerano l'online come una *risorsa* (da rendere, quindi, disponibile anche per il futuro). È interessante notare come in tutti questi casi gli attori attingano a motivazioni che richiamano la dimensione dell'*efficacia* intesa in senso *strumentale*, declinando poi le loro indicazioni sulle modalità di integrazione di questa *risorsa* in base alla semantica assegnata all'altra dimensione, quella dell'*inclusività*.

Se in tutti i casi analizzati siamo di fronte a scenari in cui l'infrastruttura digitale viene ad essere configurata come un "bene" da mantenere in via integrativa e non sostitutiva dell'incontro in presenza, la declinazione di significato assegnata all'*inclusività* interviene nel dare senso e corpo a scenari differenti. Coloro che interpretano l'*inclusività* offerta dal digitale come alleata di una partecipazione più ampia e capillare, immaginano di organizzare riunioni in modalità "mista" per garantire anche ai più impegnati tra loro e/o ai residenti nei territori più periferici di continuare a prendere parte alle riunioni. Coloro che, invece, considerano le barriere tecnologiche come vincolo per l'*inclusività* delle pratiche online, propongono di mantenere la modalità da remoto per alcuni incontri, in ragione delle caratteristiche del tema, o per alcuni dei livelli del sistema di partecipazione (nello specifico quello aziendale e/o regionale).

È interessante notare, in riferimento a questi processi di *sense-making*, la combinazione e retroazione del significato assegnato alla dimensione dell'*efficacia*. Nel primo gruppo, favorevole alla modalità "mista", si insite sulla necessità di preservare l'*efficacia relazionale*, garantendo la possibilità di prevedere una partecipazione online come eventuale; mentre nel secondo gruppo le due declinazioni del campo semantico dell'*efficacia* concorrono nel definire le diverse geometrie immaginate. L'*efficacia strumentale* garantita dall'online viene così ad

essere mobilitata come valore per quegli incontri caratterizzati da un maggiore livello di tecnicismo (ad esempio perché dedicati ad un tema puntuale e specifico) o a vocazione gestionale (perché espressione di una partecipazione di secondo o terzo livello nelle aziende o in regione); mentre il valore dell'*efficacia relazionale* prevale nella costruzione del significato degli incontri degli organismi di primo livello (zona/distretto), per i quali si rifiuta di considerare l'online come *risorsa*.

Io credo che questa sarà un'eredità positiva che ci lascerà il Covid, questo aspetto, no, però insomma è chiaro che su alcune cose soprattutto in dibattiti un pochettino più, anche più ristretti ecc., insomma la presenza dà una interlocuzione e una vivacità che beneficia anche poi il risultato, insomma, no? Perché non sempre tutto si costruisce facendo una relazione, poi ognuno interviene, un altro fa le conclusioni, è necessaria anche una interlocuzione, qualche volta anche interrompendo magari non lo so, insomma, non tutto è così negativo insomma anche nella, nella discussione in presenza (Intervista n.11).

No a livello, a livello territoriale sicuramente si tornerà in presenza e molto volentieri proprio per un'esigenza relazionale e non solo perché chiaramente quella è un'occasione anche per parlare di altro quindi le singole associazioni hanno progetti in comune [...] l'altra componente quindi il Consiglio dei Cittadini ad esempio potrebbe anche mantenersi, non voglio dire sempre però eh ... (Intervista n.12).

5. Discussione

Nonostante l'ancora scarsa letteratura disponibile in materia, il percorso analitico compiuto consente di far luce non solo sulle specificità che hanno connotato l'esperienza di partecipazione al tempo della pandemia nel caso toscano, ma di evidenziare la rilevanza della novità introdotta dalla contingenza storico-istituzionale nel processo di *sense-making* da parte dei suoi protagonisti.

Il *frame* interpretativo fondato sulla dualità di *schemi* e *risorse* ha permesso di far emergere la ricorsività dei processi di strutturazione delle pratiche di partecipazione, evidenziando l'impatto delle *affordances* sui sistemi di significato; un processo che non può in alcun modo essere considerato unicamente in relazione alla sua dimensione materiale ma

che, a partire da questa, si è dimostrato capace di agire sui sistemi simbolici di significato mobilitati dagli attori per dar senso all'intera esperienza. Le specificità del momento di realizzazione della ricerca rendono il percorso particolarmente rilevante in quanto situato a ridosso di una crisi e sul liminare di quello che viene percepito come "nuovo mondo". Un momento in cui l'impatto dell'esperienza realizzata in tempo di pandemia si presenta con caratteristiche originarie e primigenie, portando alla luce gli elementi costitutivi di quelle ambiguità insite nel sistema di partecipazione toscano che abbiamo evidenziato fin dall'introduzione (la tendenza verso una crescente istituzionalizzazione *versus* la possibilità che le pratiche agite mobilitino processi di *empowerment* individuale e collettivo).

Gli *schemi* a cui attingono gli attori per orientare il loro sistema di preferenze e la loro azione non hanno a che fare, se non in via residuale, con una valutazione delle proprietà del nuovo *asset* disponibile ma piuttosto con il loro "semplice" riconoscimento, risultato capace di mobilitare sistemi di significato che riguardano l'intero sistema.

L'*efficacia* tecnico/operativa, riconosciuta come proprietà dello strumento digitale, ha agito sugli *schemi* corrispondenti alla definizione di *efficacia* del sistema. Da questo punto di vista, se in alcuni casi le spinte all'istituzionalizzazione tendono a prevalere, favorendo una visione che pone il digitale come *risorsa* per l'efficientamento del sistema, in altri le *affordances* dello strumento telematico risultano talmente manifeste da produrre l'effetto opposto, puntando l'attenzione degli attori sull'*efficacia relazionale*, posta a fondamento dell'esperienza. In modo analogo a quanto avvenuto in relazione all'*inclusività*, rispetto alla quale la formalizzazione sperimentata attraverso le piattaforme digitali ha favorito uno spostamento semantico in favore di una accezione di *inclusività* come partecipazione sostanziale ("prendere parte a") piuttosto che formale ("essere parte di").

Gli *schemi* mobilitati attorno a vincoli e potenzialità del digitale, definendo le possibilità di sopravvivenza della *risorsa*, retroagiscono sulla struttura nel suo complesso. Le *affordances* sperimentate con la digitalizzazione hanno portato gli attori a confrontarsi con un possibile sistema di significato, in cui la partecipazione è a posta a servizio dell'istituzione, che, pur non venendo sempre rinnegato *in toto*, trova declinazioni creative in coloro che, tentando una sintesi tra *efficacia strumentale* e *relazione*, da un lato, e

inclusività sostanziale e formale, dall'altro, propongono un "sistema a geometria variabile" riservando il digitale alle riunioni più tecniche o per i livelli di partecipazione aziendale e regionale (preferita da coloro che non hanno esperienza diretta di partecipazione negli organismi di questi livelli).

6. Conclusioni

Pur a fronte di linee interpretative che si prestano a rafforzare la matrice istituzionale del sistema di partecipazione, l'analisi condotta ha consentito di identificare l'emergere di una spinta verso l'autonomia e la consapevolezza degli attori della società civile coinvolti nei processi di partecipazione, una spinta direttamente proporzionale alle pratiche esperite. Come abbiamo visto, le *affordances* del mezzo digitale tendono ad essere associate a compiti (e riunioni) di carattere tecnico, mentre le potenzialità creative e relazionali insite nelle pratiche "in presenza" permeano gli *schemi* che sorreggono la visione "di sistema" delle pratiche di partecipazione, risultando più pressanti per quegli organismi di cui gli attori percepiscono di essere parte attiva e costitutiva. Un esito che, in linea con l'ipotesi iniziale, evidenzia la necessità di sviluppare studi che consentano di leggere e interpretare l'impatto della digitalizzazione non tanto in relazione alle ricadute tecnico-operative, ma come snodo dei processi di cambiamento di carattere strutturale, *turning points* che, chiamando in causa l'interazione tra elementi materiali e simbolici, producono effetti ricorsivi di carattere sistemico. In particolare, sarebbe interessante osservare lo sviluppo dei processi di significato e delle pratiche attorno alle antinomie che abbiamo visto prendere corpo tra *efficacia strumentale vs relazionale*, da un lato, e *inclusività formale vs sostanziale*, dall'altro. Le soluzioni proposte da coloro che intravedono quello che abbiamo definito un "sistema a geometria variabile" sapranno tradursi in pratiche? E tali pratiche, saranno in grado di promuovere un sistema di significati capace di ricomporre le antinomie o, al contrario, le rafforzeranno minando alla radice la possibilità stessa di pensare ad un sistema strutturato di partecipazione?

Sebbene lo studio qui presentato illustri alcuni risultati interessanti per leggere l'esperienza degli organismi di partecipazione durante la pandemia e delineare gli scenari futuri delle pratiche partecipative rispetto al tema della digitalizzazione degli incontri, è possibile identificare alcuni limiti del lavoro qui presentato. In primo luogo, nonostante i criteri di reclutamento abbiano cercato di garantire l'eterogeneità dei partecipanti, è possibile che la Regione, incaricata della selezione degli intervistati, abbia selezionato le persone che vantano un trascorso di più lungo periodo all'interno degli organismi di partecipazione, a cui si associano rappresentazioni del ruolo agito e caratteristiche socio-anagrafiche specifiche. In secondo luogo, per ragioni di economia del contributo, non ci è stato possibile discutere in maniera approfondita come le interazioni e gli scambi con la Regione abbiano contribuito a definire gli *schemi* culturali e le *risorse* che hanno accompagnato il processo di transizione, aspetti che potranno essere oggetto di approfondimento in pubblicazioni future.

Bibliografia

- Bentivegna S., Boccia Artieri G. (2019). *Le teorie della comunicazione di massa e la sfida digitale*. Roma-Bari: Laterza.
- Bourdieu P. (2003). *Per una teoria della pratica*. Milano: Raffaello Cortina.
- Brickley B., Williams L.T., Morgan M., Ross A., Trigger K., Ball L. (2022). Patient-centred care during the COVID-19 pandemic: Protocol for a qualitative collective case study by high-performing general practice teams. *Australian Journal of General Practice*, 51, 1-2: 77. DOI: 10.31128/AJGP-08-21-6133.
- Cervia S. (2014). *La partecipazione dei cittadini in Sanità*. Milano: FrancoAngeli.
- Cervia S. (2018). Citizen Engagement and the Challenge of Democratizing Health: An Italian Case Study. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 117: 145. DOI: 10.4000/rccs.8309.
- Cervia S., Giarelli G., Lombi L. (2022). Modelli regionali di partecipazione in sanità. Uno

studio comparativo. *Salute e Società*, 1: 29. DOI: 10.3280/SES2022-001003.

Crespi F. (1993). *Evento e struttura. Per una teoria del mutamento sociale*. Bologna: il Mulino.

Franceschetti L. (2022). Il lavoro agile nella PA come “nuova normalità” dopo la crisi pandemica. L’esperienza dell’Agenzia delle Entrate. In Millefiorini A., Moini G., a cura di, *Covid, azione pubblica e crisi della contemporaneità*. Roma: Sapienza Università Editrice. DOI: 10.13133/9788893772112.

Giarelli G., Cervia S. e Lombi L. (2021). Un modello partecipativo di partnership multilivelli nell’ambito del Sistema Sanitario Regionale Toscano. *Sistema Salute. La Rivista Italiana di Educazione Sanitaria e Promozione della Salute*, 65, 1: 11.

Giddens A. (1979). *Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.

Hutchby I. (2001). Technologies, Texts and Affordances. *Sociology*, 35, 2: 441. DOI: 10.1177/S00380385010002.

Hutchby I. (2014). Communicative affordances and participation frameworks in mediated interaction. *Journal of Pragmatics*, 72: 86. DOI: 10.1016/j.pragma.2014.08.012.

King N. (2012). Doing template analysis. In Symon G., Cassell C., a cura di, *Qualitative organizational research*. Londra: SAGE. DOI: 10.4135/9781526435620.n24.

Loewenson R., Colvin C., Rome N., Nolan E., Coelho V. Szabzon F., Das S., Aich U., Tiwari P., Khanna R., Gansane Z., Traoré Y., Yao S., Coulibaly S., Asibu W., Chaikosa S. (2020). ‘We are subjects, not objects in health’: *Communities taking action on COVID-19*. Harare: TARSC. Testo disponibile all’indirizzo web: <https://www.equinetafrica.org/sites/default/files/uploads/documents/EQ%20Community%20Engagement%20synthesis%20rep%20Sep2020.pdf> (18/12/2023).

Marten R., El-Jardali F., Hafeez A., Hanefeld J., Leung G.M., Ghaffar A. (2021). Co-producing the covid-19 response in Germany, Hong Kong, Lebanon, and Pakistan. *British Medical Journal*, 372: n243. DOI: 10.1136/bmj.n243.

Melis G. (2020). Riformare l’amministrazione pubblica a partire dallo smartworking. *Il Mulino. Rivista trimestrale di cultura e di politica*, 4: 629. DOI: 10.1402/98055.

- Pierson P. (2004). *Politics in Time: History, Institutions, and Social Analysis*. Princeton: Princeton University Press.
- Richards T., Scowcroft H. (2020). Patient and public involvement in covid-19 policy making. *British Medical Journal*, 370: m2575. DOI:10.1136/bmj.m2575.
- Sewell W.H. Jr. (1992). A Theory of Structure: Duality, Agency, and Transformation. *American Journal of Sociology*, 98: 1. DOI:10.1086/229967.
- Sewell W.H. Jr. (2008). *Logiche della storia*. Milano: Bruno Mondadori.