

La comunicazione nei processi partecipativi



Questo materiale didattico è stato realizzato da Formez PA nel *Progetto PerformancePA*, Ambito A Linea 1, in convenzione con il Dipartimento della Funzione Pubblica, organismo intermedio del Programma Operativo Nazionale Governance e Azioni di Sistema (PON GAS), Asse E Capacità istituzionale. Il PON GAS è cofinanziato dal Fondo Sociale Europeo ed è a titolarità del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

L'opera è distribuita con Licenza [Creative Commons Attribuzione - Condividi allo stesso modo 4.0 Internazionale](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).



Autore: Nicoletta Levi

Creatore: Formez PA

Diritti: Dipartimento della Funzione Pubblica

Data: Ottobre 2015

La comunicazione nei processi partecipativi

La comunicazione rappresenta un fattore di successo della partecipazione, ne crea le condizioni nella misura in cui diffonde la cultura della partecipazione come metodologia di assunzione delle decisioni pubbliche. Informa costantemente i cittadini e gli stakeholders coinvolti nelle intenzioni prima, sui programmi di attuazione in seconda battuta e sui risultati raggiunti alla fine del processo. Genera consenso e fiducia intorno ad un'idea di comunità e di territorio. È un sistema di valori condiviso e riconoscibile. In questo ruolo di supporto alla partecipazione, la comunicazione deve mettere tutti in condizione di accedere equamente agli strumenti inclusivi e allo stesso tempo deve però adattarsi alle situazioni di flessibilità e liquidità che caratterizzano i processi inclusivi.

Il binomio partecipazione-comunicazione può rappresentare un'opportunità per entrambe. Per la comunicazione perché, grazie al contributo della partecipazione, potrebbe avvicinarsi maggiormente all'obiettivo a lungo termine a cui dovrebbe tendere, ovvero quello di porre sullo stesso livello amministrazione e cittadini. Per la partecipazione perché la comunicazione può essere una risorsa decisiva per aumentare la qualità e l'efficacia dei processi inclusivi e per favorirne una buona riuscita. Abbiamo intervistato su questo tema Nicoletta Levi, Dirigente del Servizio Comunicazione e Relazioni con la Città di Reggio-Emilia.

Quali sono gli elementi chiave da considerare per una buona comunicazione interna ed esterna a supporto della partecipazione?

Per quanto riguarda i fattori chiave della comunicazione nell'ambito dei processi partecipati, tenderei a sottolineare questi come i più importanti dal punto di vista della pianificazione. Il primo elemento è certamente quello che riguarda il coinvolgimento dei cittadini nei processi partecipati, con una strategia di coinvolgimento che punti sull'emotività, suscitare interesse e protagonismo, senso di appartenenza all'operazione e di mobilitazione del senso civico. Il secondo elemento caratteristico è lo scouting degli stakeholders, quindi una pianificazione nell'individuazione di tutti coloro che possono avere interesse e motivazione a collaborare con l'amministrazione partecipando al processo decisionale inclusivo. Il terzo fattore è un processo partecipativo sostanziale e non formale, come si dice in gergo, il foglio non deve essere già scritto naturalmente, quindi dev'esserci effettivamente in gioco una posta nei

confronti della quale tutti coloro che vengono coinvolti hanno effettiva capacità di voce ed espressione del parere.

Altro fattore determinante è la chiarezza del sistema delle regole. Ogni processo partecipato comporta la definizione di regole molto chiare, molto precise: quando il processo partecipato comincia, quando finisce, quali sono i canali e le modalità attraverso cui è possibile partecipare, dove è reperibile la documentazione di approfondimento, quando ci si incontra, come e perché; il sistema delle regole deve essere fondamentale e condiviso. Ultimo fattore chiave, non ultimo in termini di importanza naturalmente, è la massima apertura, la massima trasparenza. Qui il piano mezzi, il piano di comunicazione è fondamentale, costruisce le condizioni non solo per l'effettiva partecipazione ma anche per l'effettiva rendicontazione dei risultati ottenuti dal processo partecipativo, e qui la strategia di comunicazione non deve puntare tanto sull'emotività e il senso di appartenenza, di riconoscimento, quanto sull'informazione puntuale e la capacità di essere, di rendicontare effettivamente i risultati ottenuti e gli impatti determinati dal processo partecipato.

La partecipazione civica è una delle leve del cambiamento della Pubblica Amministrazione: è valido anche per la comunicazione pubblica? Il coinvolgimento dei cittadini cambia il modo di fare comunicazione e il ruolo dei comunicatori della Pubblica Amministrazione?

I processi partecipati determinano cambiamenti sostanziali nella comunicazione, cito i prevalenti, quelli a maggiore impatto sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. Innanzitutto il coinvolgimento dei cittadini determina una sostanziale parità tra amministrazione e cittadini. È una parità tendenziale nel senso che l'amministrazione conserva il ruolo di cabina di regia e di centro decisionale sull'interesse generale, sull'interesse pubblico e sulle politiche pubbliche, ma deve essere disponibile a comunicare una parità tendenziale, una parità effettiva, ed è l'unica condizione che può effettivamente stimolare l'interesse dei cittadini a dedicare tempo e risorse per partecipare ai processi di condivisione delle decisioni pubbliche. Il secondo grande impatto in termini di cambiamento è sul concetto di ciclo del valore e delle politiche pubbliche della comunicazione.

Nei processi partecipati il tempo è una variabile fondamentale ed è una variabile da tenere sotto controllo trasformandola da minaccia a opportunità, nel senso che i processi partecipati costituiscono un intero ciclo del valore della relazione pubblico-privato. In questo senso devono essere governati dall'inizio alla fine, e devono essere governati dall'inizio alla fine

nell'ottica della creazione di valore pubblico e di distribuzione di valore pubblico anche in termini di capitale relazionale. Per questo i cittadini, gli stakeholders, devono essere coinvolti al tempo zero, cioè all'inizio del processo partecipato, e la comunicazione deve seguire tutte le fasi del processo partecipato e deve concludersi con una buona attività di rendicontazione, di accountability dei risultati ottenuti. Questo perché la partecipazione non può essere data per scontata e va da un certo punto di vista gratificata attraverso un'attività di valorizzazione, di comunicazione anche al termine del processo che ringrazia della partecipazione e metta in valore per l'appunto i risultati ottenuti grazie al contributo di tutti i cittadini e gli stakeholders.

Un altro cambiamento importante e fondamentale per quanto riguarda la comunicazione dei processi partecipati è il cambiamento del concetto di stakeholder, cioè di interessato, e anche degli stessi influenti, nel senso che nei processi partecipati, la definizione di colui che porta un interesse, o che può avere un interesse nella partecipazione comporta una riflessione che mette in discussione i criteri tradizionali di individuazione degli interessi, della formazione e della rappresentanza degli interessi, così come del concetto di influenti. Mi viene da dire che oggi i processi partecipati possono favorevolmente essere supportati dai social network, che sono canali intrinsecamente partecipativi, sono canali aperti alla dimensione partecipativa, all'interazione, alla bidirezionalità, alla dimensione punto due punto zero nelle loro stesse caratteristiche intrinseche, e da questo punto di vista sono canali che comportano una partecipazione anche al di fuori del sistema di regole codificate dei processi partecipati e codificati e regolamentati come tali. Da questo punto di vista quindi rappresentano un canale potentissimo ma è anche un canale che per l'appunto comporta una ridefinizione del sistema di regole, del concetto di tempo, del concetto di rappresentanza degli interessi, di stakeholder per l'appunto, e di influenti.

Ultime due caratteristiche che vorrei mettere in luce in termini di cambiamento dei processi di comunicazione a supporto nei processi partecipati, dal mio punto di vista è la necessità nei processi partecipati di far diventare i cittadini e gli stakeholders protagonisti della comunicazione. Se sono protagonisti della decisione pubblica, da un certo punto di vista possono essere e devono essere coinvolti anche in termini di protagonismo delle azioni, delle attività e degli strumenti di comunicazione. Infine non va sottovalutata la comunicazione interna: i processi partecipati sono destinati a produrre impatti importanti all'interno dell'organizzazione, perché mettono in discussione le sedi e i criteri decisionali tradizionali, è quindi molto importante che tutta l'organizzazione venga coinvolta e che partecipi e venga resa consapevole dei risultati e dell'efficacia delle decisioni prese con i cittadini attraverso i processi partecipati inclusivi.

Per la sua esperienza in Emilia-Romagna, può citare degli esempi da cui trarre insegnamento, in positivo o in negativo, per una strategia di comunicazione efficace?

Il progetto "I REGGIANI, PER ESEMPIO" è partito nel 2008 con l'intenzione di accendere un po' i riflettori, quindi valorizzare, far emergere il ricco mondo del volontariato, della solidarietà, della responsabilità sociale, caratteristico del territorio e della comunità reggiana. Il progetto è partito nel 2008 e ha avuto sostanzialmente due fasi differenti: una prima fase di scouting di queste pratiche, di queste esperienze, testimoniate da singoli, da associazioni, cooperative, parrocchie, enti di qualunque natura, e quindi testimonianza appunto di solidarietà, pratiche di responsabilità civile e di volontariato.

Nella seconda fase invece l'amministrazione comunale ha chiamato, è una fase di ingaggio diretto della comunità, sia dal punto di vista delle sue rappresentanze in termini di associazioni, sia dal punto di vista dei singoli cittadini, in due grandi direzioni di lavoro. Per quanto riguardava le associazioni, l'idea di promuovere, attraverso un bando pubblico, il finanziamento di progetti e idee innovative in grado di contribuire a raggiungere gli obiettivi di politica pubblica definiti all'interno del programma di mandato. Per quanto riguarda invece i singoli cittadini, l'azione progettuale era il tentativo di aumentare il numero di volontari cittadini che, o a beneficio dei progetti del Comune, o a beneficio di progetti del terzo settore, avessero voglia di mettere a disposizione tempo, competenza, appunto in termini di volontariato singolo.

Nelle diverse fasi ciò che abbiamo dovuto necessariamente cambiare è stata la programmazione dei mezzi, degli strumenti, dei canali di comunicazione da utilizzare, naturalmente in un rapporto di coerenza con i destinatari delle azioni di comunicazione e gli obiettivi che le azioni di comunicazione si ripromettevano di raggiungere. All'inizio del progetto invece ciò che è stato scelto dal punto di vista strategico è stato poi mantenuto lungo tutte le fasi del progetto e lungo tutto l'arco di vita del progetto. Il progetto è nato, come dicevo, nel 2008 ma è tutto rincorso, quindi è un progetto che dura già da diversi anni; all'inizio del progetto però abbiamo compiuto alcune scelte distintive di carattere strategico che poi abbiamo mantenuto inalterate nel corso del tempo e anche indipendentemente dalle fasi.

Innanzitutto il concept, la scelta del concept di comunicazione è partita dalla necessità di mettere in primo piano, quindi valorizzare, la caratteristica distintiva della comunità reggiana; questa dimensione così forte, così robusta di capitale sociale, un'etica collettiva tradotta in un

agire quotidiano che pur minuto, ma comunque esemplare, allo scopo di spingere a partecipare per senso di appartenenza, di emulazione a queste pratiche di solidarietà e di volontariato. Da qui la scelta di uno slogan, lo slogan come ho detto anche presentandolo "I reggiani, per esempio", uno slogan certo aperto a diverse interpretazioni ma, restando al suo senso letterale, uno slogan che vuole rappresentare un frammento di una frase in cui presumibilmente si parla della comunità reggiana e di una delle tante caratteristiche della comunità reggiana e dei reggiani. Ma non significa che i reggiani siano un esempio in senso assoluto, lo sono nella misura in cui appunto rappresentano, identificano, quelle pratiche di solidarietà e di responsabilità sociale, di volontariato, di cura della comunità, del bene comune, degli altri, così appunto diffuso, che il progetto si prefiggeva di mettere in valore. L'uso della virgola quindi, da questo punto di vista, è obbligatorio perché non solo cadenza la frase ma proprio fa acquisire alla frase il significato dell'essere un frammento di un discorso.

Altra scelta distintiva naturalmente è stato il visual che ha accompagnato lo slogan. Il visual è composto da volti che non rappresentano veri e propri testimonial fotografici dotati di un carattere personale; sono figure simboliche, per questo sono state ritoccate, perché rappresentano individui e non identificabili singolarmente, ma che sono nello stare insieme, rappresentano per l'appunto la coralità del progetto e del capitale sociale che rappresentano. Infine tono e linguaggio della comunicazione: il tono scelto È sempre stato un tono sobrio, molto misurato, con molta attenzione appunto alla dimensione non pubblicitaria della comunicazione; un linguaggio sempre semplice e chiaro, molto diretto, molto pacato e formule sempre al plurale perché il progetto era appunto un progetto corale, un progetto che apparteneva all'intera comunità e che si rivolgeva alla comunità sia nella costruzione del senso di appartenenza che nella veicolazione delle azioni progettuali.