



**IMPARARE  
FACENDO INSIEME**  
FORMAZIONE PER LA PARTECIPAZIONE

# Il ruolo della comunicazione nei processi partecipativi

**10 DICEMBRE 2020**

lezione a cura di:  
**Chiara Pignaris e Valentina Piersanti**





# La comunicazione è partecipazione

**PARTECIPAZIONE E COMUNICAZIONE SONO UN BINOMIO NECESSARIO E INDISSOLUBILE**

dal latino *communico* = *mettere in comune, far partecipe*

*“La comunicazione è la variabile da cui dipendono politiche pubbliche inclusive: senza dialogo e partecipazione, senza una comune visione del mondo, senza uno scambio di idee, competenze e risorse, in una parola senza comunicazione non si abbattano le barriere che circondano i luoghi della decisione. E, di conseguenza, non si conoscono le decisioni e non si assumono responsabilità condivise per attuarle” (Franceschini, Levi 2005, 21).*



# Che funzione ha in un processo partecipativo?

**LA COMUNICAZIONE È LA VOCE DI UN PROCESSO PARTECIPATIVO... MA ANCHE LA MENTE!**



Chi parla male  
pensa male... e  
vive male!

La comunicazione non è un passaggio neutro di informazioni tra i protagonisti di un percorso partecipativo...

È un'attività interattiva che coinvolge il pensiero, le emozioni, la fiducia, per costruire senso comune e cambiamento.



## La comunicazione può generare fiducia

**Se non ci credi,  
partecipa!**

**Il quartiere  
comincia  
da te.**

Oppure rimediare alla sfiducia!

Per recuperare la sensazione negativa che i cittadini hanno nei confronti della l'amministrazione quando gli esiti dei percorsi tardano ad arrivare...





## La comunicazione può generare protagonismo

Milano

Bilancio partecipativo  
del Comune di Milano

**Conto  
Partecipo  
Scelgo**

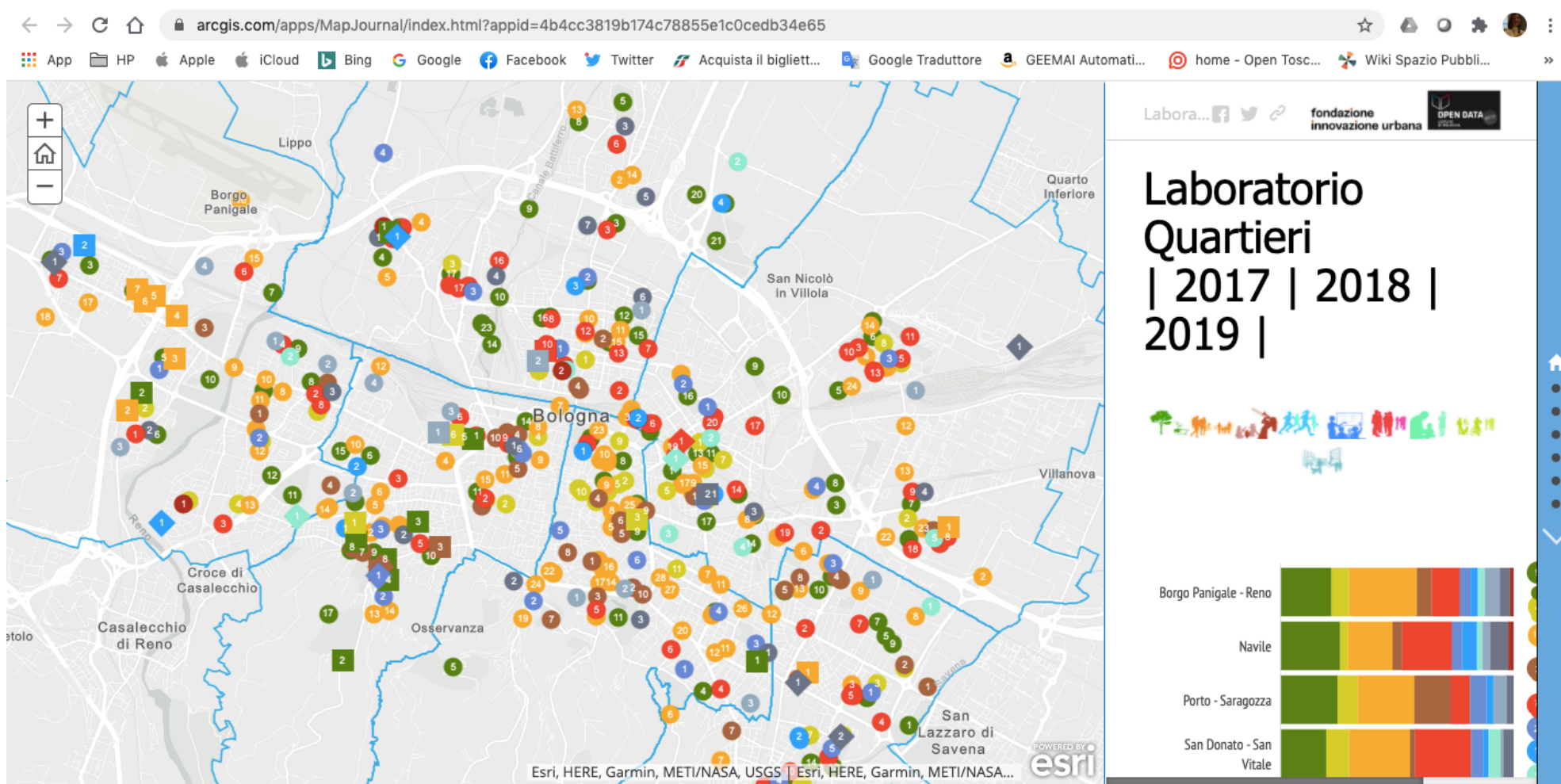
[www.bilanciopartecipativomilano.it](http://www.bilanciopartecipativomilano.it)



## I REGGIANI, PER ESEMPIO



## La comunicazione può generare gratificazione



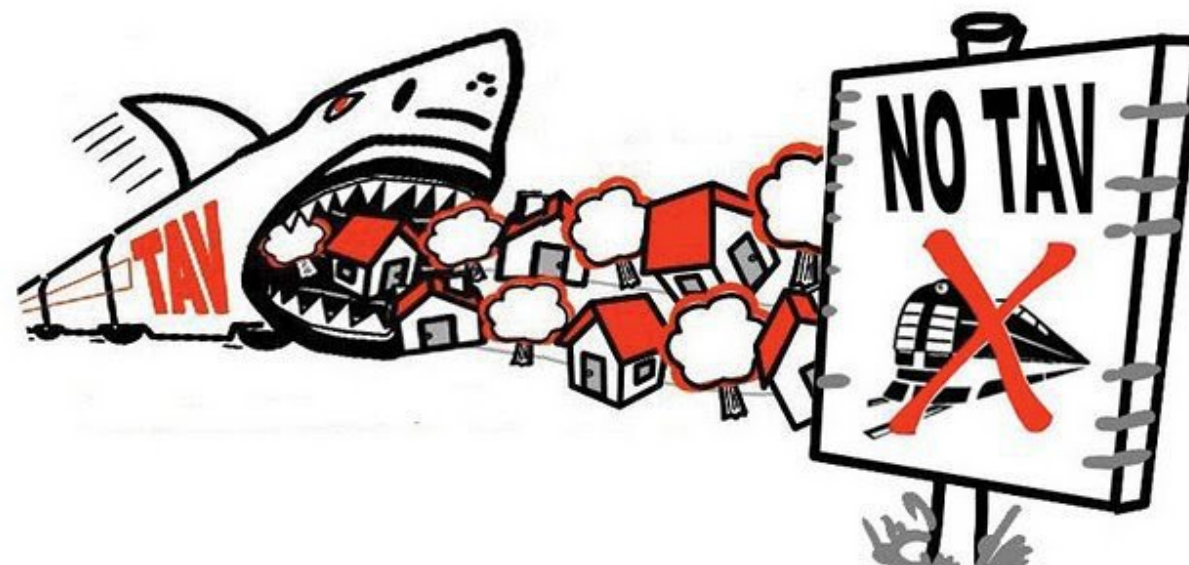




## La comunicazione può allarmare



Provincia di Firenze - campagna per l'inceneritore 2007



Movimento NO TAV - campagna di protesta 2012



.... ma in alcuni casi può essere necessario preoccupare



Provincia di Torino, percorso Non rifiutarti di scegliere, 2000



Laboratorio Bella Fuori a Corticella (BO) 2007





## La comunicazione può generare fraintendimenti

**bella fuori 3**

**Cosa ne penso**  
**What I think about it**  
**ما رأيك**

**MONTE 1911**  
**COMUNE DI BOLOGNA**  
Quartiere San Vitale

**urban center bologna**

**Che bello, se vengo trovo un'interprete!**

**Mostra delle tre proposte progettuali per la nuova area verde a Croce del Biacco**  
11 - 18 marzo 2014

**Exhibition of the three design proposals for the new green area at Croce del Biacco**  
11-18 March, 2014

**معرض التصميمات الثلاثة المقترحة للمنطقة الخضراء الجديدة في كروتشي ديل بياكو**  
في الفترة من 11 - 18 مارس/ آذار 2014

**Presso:**

- Centro Sociale Croce del Biacco, via Rivani 1
- Piazza dei Colori
- Ingresso Scuola Primaria Livio Tempesta, via Martelli 37

**At:**

- Centro Sociale Croce del Biacco, via Rivani 1
- Piazza dei Colori
- Livio Tempesta Primary School, via Martelli 37

**وقام في:**  
المركز الاجتماعي كروتشي ديل بياكو "Croce del Biacco", بالعنوان: via Rivani 1  
ميدان الألوان Piazza dei Colori  
المدرسة الابتدائية ليقو تمبستا "Scuola Primaria Livio Tempesta", عنوانها: via Martelli 37



# Chi comunica?

**IN UN PROCESSO PARTECIPATIVO NON C'È MAI UN UNICO SOGGETTO CHE COMUNICA**



La comunicazione istituzionale



La comunicazione antagonista



## Chi organizza la comunicazione?

All'interno dell'Amministrazione:

- Lo sponsor politico (il Sindaco)
- Il gruppo di lavoro (tecnici del tema + esperti di partecipazione e di comunicazione)
- Il comitato promotore (anche figure esterne quali stakeholders, associazioni...)

**un processo partecipato non può essere comunicato da un soggetto esterno al processo stesso**

- I media: risorsa o problema > quali sono le condizioni della “notiziabilità” dell’evento? i media possono avere nella drammatizzazione di un problema e nell’esasperazione di conflitti che possono emergere in questo tipo di processi.

SUGGERIMENTI: organizzare press tour, momenti di aggiornamento dedicati, fornir loro foto e materiali informativi, incaricare un giornalista del rapporto con i media, comprare spazi e banner...





## Qual è il ruolo della comunicazione interna?

Se siamo convinti che la comunicazione debba essere inclusiva, perché la rivolgiamo solo verso l'esterno?

**La comunicazione interna è una leva organizzativa che può favorire la creazione di relazioni e collaborazioni utili al buon esito del processo**

I processi partecipativi producono impatti importanti all'interno dell'organizzazione, perché mettono in discussione le sedi dove vengono prese le decisioni e i criteri decisionali. Se non compresi possono anche incontrare resistenze, scetticismo e ostilità.

È quindi molto importante che tutta l'organizzazione venga informata, coinvolta e resa consapevole dei risultati e dell'efficacia delle decisioni prese insieme ai cittadini attraverso i processi partecipati inclusivi.

Il coinvolgimento dovrebbe comprendere anche la parte politica.





# Obiettivi della comunicazione

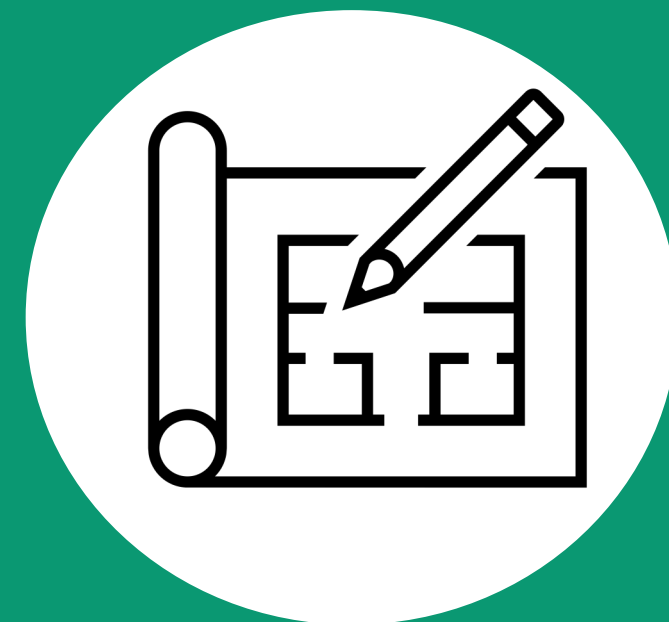
**LA COMUNICAZIONE È UN'ATTIVITÀ CONTINUA CHE ACCOMPAGNA TUTTE LE FASI DEL PERCORSO**

- **PRIMA:** informa sull'avvio del percorso e sui suoi tempi; informa sull'oggetto del percorso (la posta in gioco); informa sull'importanza del partecipare (obiettivi); informa su come è possibile partecipare (canali e modalità), informa sulle fasi e i tempi; motiva a partecipare.
- **DURANTE:** fornisce informazioni per partecipare in modo pertinente; informa su avanzamento e esiti del percorso (sia chi partecipa sia chi non partecipa) informa su dove trovare materiali e documenti; informa sulla possibilità di aggiungersi (andando a cercare chi manca); valorizza la partecipazione; corregge eventuali strumentalizzazioni.
- **DOPO:** informa sugli esiti del percorso partecipativo; informa su come questi hanno inciso nelle scelte e sul perché alcuni esiti non sono stati presi in considerazione; riconosce e gratifica la partecipazione; informa sull'avanzamento della realizzazione delle scelte; mantiene i rapporti, le partnership e le reti attivate.



**Per comunicare la partecipazione**

# CI SERVE UN PIANO







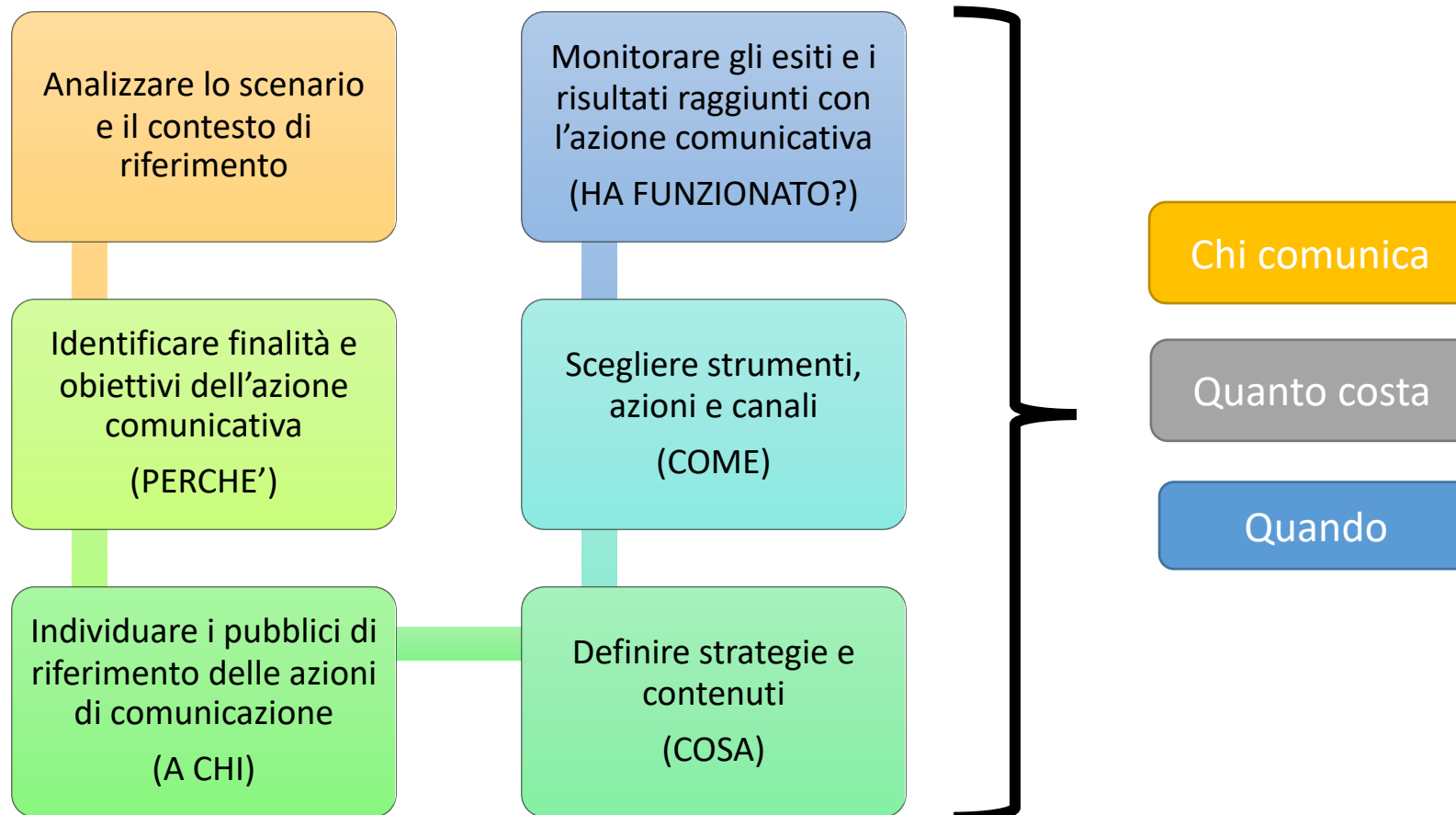
# Cos'è il piano di comunicazione di un processo partecipativo

E' uno strumento che serve a programmare le azioni di comunicazione di una organizzazione **in relazione a un evento o a un processo partecipativo** durante un arco temporale definito. Ci deve servire a definire:

- Gli obiettivi delle azioni di comunicazione **(Perché comunichiamo)**
- I pubblici ai quali dobbiamo comunicare **(A chi comunichiamo)**
- I prodotti della nostra comunicazione **(Cosa comunichiamo)**
- Gli strumenti, i canali i linguaggi con cui dobbiamo comunicare **(Come comunichiamo)**
- Gli attori della comunicazione **(Chi comunica)**
- I tempi della comunicazione **(Quando comunichiamo)**
- Con quali risorse **(Quanto ci costa e cosa ci serve)**



## 6 passi per costruire un piano





# 1) Analizzare lo scenario e il contesto di riferimento

## Generale

- Cultura civica
- Predisposizione ad aderire a iniziative di partecipazione
- Caratteristiche dell'ambito sul quale si interviene

## Relazionale

- Clima politico legato al processo (livello di engagement e legittimazione)  
Contesto e clima organizzativo  
Livello di conflittualità/ conoscenza/maturità sul tema

## Comunicativo

- I canali di comunicazione dell'amministrazione
- gli stili di consumo dei media, tradizionali e digitali a livello territoriale
- I linguaggi specifici legati ai canali e agli strumenti

## Organizzativo

- Esperienza e competenze nella gestione di processi partecipativi
- Competenze interne coinvolgibili nella comunicazione
- Budget e risorse fisiche disponibili
- Tempi stabiliti





## 2) Identificare le finalità e gli obiettivi

Gli obiettivi da indicare nel piano di comunicazione devono essere operativi. Per definirli devo conoscere e declinare in termini di comunicazione:

- Le finalità che il livello politico e i vertici dell'organizzazione ripongono nello specifico processo (perché tale livello avvia un processo partecipativo e perché ne vuole dare comunicazione)
- Le caratteristiche del processo partecipativo (in che modo posso costruire una comunicazione di servizio al processo)



# Le finalità del livello politico e dei vertici dell'organizzazione (obiettivi strategici)

Consenso e legittimazione di decisioni già prese

Migliorare la qualità dell'amministrazione, delle politiche, dei servizi, dei progetti

Rispondere a un obbligo di legge

Rafforzare la credibilità e il livello di fiducia verso l'istituzione

Rendere effettivo il diritto dei cittadini a partecipare alla gestione della cosa pubblica

Definire nuove alleanze per portare avanti azioni non sostenibili dalla sola amministrazione



Visione  
Politica  
Piano  
Spazio  
Progetti  
Priorità di bilancio  
Servizio

## OGGETTO



Mobilità  
Ambiente  
**AMBITO**  
Sviluppo economico  
Lavoro/occupazione  
Educazione/formazione  
Cultura  
Sociale



Controversia  
Complessità  
Maturità  
Conoscenza

## LIVELLO DI...



## TARGET



Amministratori  
«colleghi»  
Imprese  
Associazioni  
City makers  
Cittadini ....

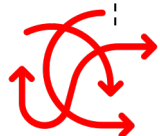
NUMEROSITA'  
< 20    50-100  
20-50    >100

## LOCALIZZAZIONE

Concentrato  
Distribuito

## LE VARIABILI DEI

## PROCESSI PARTECIPATIVI



## FINALITA'

Consenso  
Controllo  
Qualità amministrativa  
Obbligo  
Necessità



## RISORSE

Fisiche: spazi e strumenti  
Umane: team  
Economiche: budget



## TEMPI

One shot  
Più giorni  
Settimane  
Mesi



## LUOGHI

Fisici  
Virtuali  
Ibridi

## METODO

**Le caratteristiche del processo che dobbiamo comunicare**



## Gli obiettivi generali della comunicazione nelle diverse fasi del processo

### Prima dell'avvio del processo

- Promuovere il valore della partecipazione
- Promuovere una nuova immagine dell'ente
- Rendere chiaro il ruolo e i vincoli della partecipazione
- Promuovere la comunicazione interna
- Garantire la partecipazione dei target individuati

### Durante il processo

- Garantire ai «partecipanti» le informazioni per stare nel processo
- Informare i pubblici esterni sull'andamento del processo
- Far parlare di ciò che avviene
- Mantenere viva l'attenzione e la motivazione

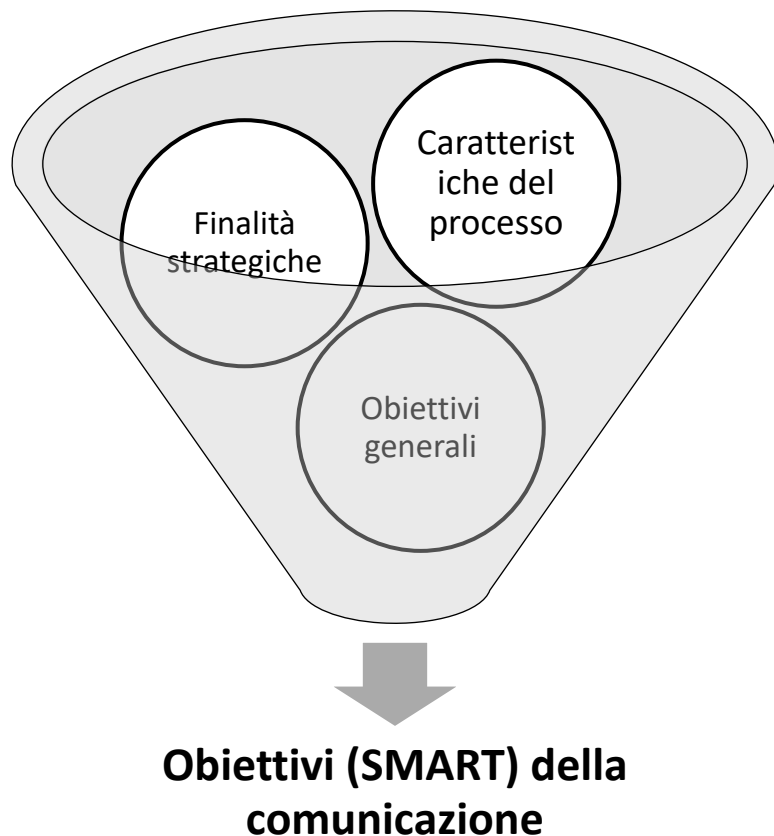
### Dopo la conclusione del processo

- Comunicare e rendicontare gli esiti del processo
- Far parlare del processo
- Curare le relazioni e tenerle vive
- Monitorare l'implementazione delle decisioni
- Gratificare la partecipazione





## Obiettivi operativi



Gli obiettivi del Piano di comunicazione devono essere **OPERATIVI**, per esserlo devono essere **SMART**

- **Specific:** Specifici
- **Misurable:** Misurabili
- **Achievable:** Raggiungibili
- **Result-oriented:** Orientati al risultato
- **Time-related:** definibili temporalmente



## Qualche esempio

Obiettivi generali	Obiettivi SMART
Garantire la massima partecipazione al processo	Voglio che partecipino al processo il 60% dei comuni della regione; 1000 giovani tra i 14 e i 20 anni; tutti gli esercizi commerciali di un quartiere; ecc..
Evitare asimmetrie informative tra i partecipanti in relazione al tema	Voglio che sia distribuito a tutti i partecipanti un documento informativo chiaro sul tema oggetto del processo almeno 10 giorni prima dell'evento
Promuovere i canali di ascolto dell'amministrazione	Voglio che gli iscritti sul portale partecipazione aumentino del 40% entro la fine del 2021
Dare «voce» a soggetti distanti dai servizi e dall'amministrazione	Voglio coinvolgere (intervistare?) 100 famiglie in situazione di disagio che non sono in carico ai servizi sociali prima dell'avvio del processo di elaborazione del PdZ



### 3) Individuare i pubblici di riferimento



- Per procedere all'individuazione dei pubblici di riferimento **devo aver definito gli obiettivi operativi (SMART)**
- I target della comunicazione non sempre coincidono con i pubblici del processo partecipativo

*Per **differenziare gli interventi comunicativi** e scegliere canali, linguaggi e azioni a misura di ciascun target, a seconda delle loro caratteristiche specifiche e del loro contesto di riferimento, non mi basta individuare i pubblici potenzialmente interessati, ma devo:*

- deciderne la centralità/rilevanza rispetto agli obiettivi
- conoscerne le abitudini comunicative, i linguaggi
- comprenderne le attitudini rispetto alla partecipazione e allo specifico oggetto della partecipazione



## Crea il tuo avatar personas

- Questo metodo di profilazione nasce (nel marketing) dall'esigenza di evitare di etichettare in maniera superficiale e approssimativa i destinatari della nostra comunicazione.

Devi sempre tenere presente il tuo obiettivo, cioè **supportare un processo di partecipazione e agire sull'immagine dell'ente, ma ancor di più rafforzare i legami e la fiducia tra PA e cittadini**

Se è vero in genere nella comunicazione, quando siamo nell'ambito dei processi di partecipazione, dobbiamo imparare a rivolgerci *non* genericamente al target né ai cittadini, bensì a persone vere, dotate ognuna di caratteristiche, bisogni, pregiudizi, passioni proprie e diverse da quelle di tutti gli altri.

- *Una avatar persona è la rappresentazione semi-immaginaria del nostro target ideale, basata sui dati e sulla conoscenza del proprio contesto e del proprio territorio. Utili sono anche le interviste e la raccolta di "storie di vita", rilevanti per i nostri processi.*





Nome:  
Genere:  
Età:  
Livello di istruzione:  
Lavoro:  
Reddito:

Perché partecipa al processo (cosa prende)?

Come comunica?  
(canali)

Perché è importante che partecipi o che sia informato?

Livello di conoscenza/competenza sul tema

Come si informa?

Grado di rilevanza nei processi decisionali territoriali (cosa porta)?

Possibili elementi di conflittualità

Linguaggi distintivi



## Ci proviamo?

Ci dividiamo in gruppi

Vi inviamo il link per definire  
insieme la scheda della vostra  
avatar persona

Avete 30 minuti in gruppo per  
definire le caratteristiche della  
vostra avatar persona

- L'antipartecipatore
- L'Umarell
- Partecipatore seriale
- Il politico
- Il dirigente
- Il giovane



# Quali strategie?

## LA PARTECIPAZIONE CAMBIA IL MODO DI COMUNICARE DELL'ENTE

La partecipazione richiede un diverso modo di comunicare: non più top down ma tra pari  
La capacità di trasmettere questo senso di orizzontalità incide nel successo di un processo partecipativo poiché è determinante per la creazione di fiducia.

- La strategia di comunicazione non deve essere “generalista” e “telegrafica” ma deve avere una finalità proattiva e dialogica, in grado di attivare flussi comunicativi dall'Amministrazione verso i cittadini e viceversa.
- PRIMA > strategia di comunicazione per l'engagement, che punti sull'emotività, suscitare interesse e protagonismo, senso di appartenenza all'operazione, mobilitazione del senso civico.
- DURANTE > strategia di comunicazione per la costruzione di fiducia, che punti sulla precisione, trasparenza, tempestività, riconoscimento, rispetto, onestà, capacità di risposta.
- DOPO > strategia di comunicazione per la rendicontazione e il monitoraggio, che punti sulla trasparenza, rendicontazione, sincerità, argomentazione, tempismo della risposta, efficacia, impegno politico.

## LO SLOGAN NON È LA SOSTANZA

Nel promuovere processi inclusivi le istituzioni non devono puntare su un singolo messaggio o su uno slogan ma sulla costruzione e condivisione di conoscenze, rendendo davvero i cittadini “ben informati” e in grado di poter dibattere su un problema, offrendo un contributo costruttivo alla sua risoluzione.



# La chiamata: cosa comunicare?

LE INFORMAZIONI DI BASE CHE IL CITTADINO VUOLE CONOSCERE PER DECIDERE SE PARTECIPARE

1. **CHI MI CHIAMA?** Chi promuove il percorso partecipativo
2. **SU COSA MI CHIAMA?** Il problema che si vuole esaminare / il progetto o la policy che si vuole costruire insieme
3. **PERCHÈ PROPRIO IO?** Perché è importante partecipare, chi è invitato, chi non deve mancare
4. **COME PARTECIPO?** Le fasi del percorso, le modalità di coinvolgimento il calendario degli appuntamenti
5. **CHE FINE FARÀ IL MIO CONTRIBUTO?** Come si terrà conto degli esiti







# Come comunicare l'ascolto e il rispetto?

**UN PROCESSO PARTECIPATIVO CREA FIDUCIA SE MOSTRA RISPETTO E ATTENZIONE ALL'ASCOLTO**

**Quali accorgimenti di comunicazione si possono usare per rendere l'ascolto visibile e tracciabile?**

- Rispondere sempre tempestivamente alle richieste di informazione
- Lasciare un numero di telefono (al quale qualcuno risponda!) per informazioni e chiarimenti
- Inviare gli inviti e i materiali informativi per tempo
- Usare il telefono per i messaggi importanti (es. spostamento di data, indirizzo errato..)
- Dosare la messaggistica (non abusare delle mailing-list, tags, messaggi whatsapp...)
- Rispettare la privacy delle persone (es. per pubblicazione di foto o nomi, per indirizzario)
- Pubblicare per tempo i report degli incontri e le risposte dell'amministrazione
- Organizzare l'informazione in modo chiaro e accessibile (es. sito web, materiali informativi)
- Prevedere possibilità di lasciare contributi, commenti, correzioni, feed back (canali biunivoci)
- Rendere i documenti scaricabili e divulgabili





# Quali linguaggi?

**UN PROCESSO PARTECIPATIVO È EFFICACE SE PARLA LA LINGUA DI CHI VUOLE COINVOLGERE**

Tono sobrio, misurato, attenzione alla **dimensione non pubblicitaria della comunicazione**; linguaggio sempre semplice e chiaro, diretto ma pacato, con formule sempre al plurale perché il processo partecipativo è appunto un progetto corale, un progetto che appartiene all'intera comunità e che si rivolge ad essa.

- Stile semplice, non lussuoso, non commerciale (si tratta di 'lavori in corso')
- Puntare sull'identità, il coinvolgimento, la responsabilizzazione, l'importanza di 'esserci'.
- Parlare il linguaggio di chi si vuole coinvolgere (parla come mangi)
- Essere diretti, vicini e familiari ma ricordarsi che è l'istituzione che parla
- Usare un linguaggio efficace, adeguato e inclusivo (divulgativo, visivo, non discriminatorio)
- Puntare sul protagonismo ma accompagnandolo con la responsabilità





# Chi rilancia la comunicazione?

per diffondere la comunicazione dobbiamo creare rapporti con chi la rilancia

Data: martedì 07.02.2017

LA NAZIONE  
**GROSSETO**

Estratto da Pagina: 12

## Che fine faranno i gessi rossi? Deciderà il «Dibattito pubblico»

*Inaugurato a Gavorrano il nuovo strumento di partecipazione*

di ROBERTO PIERALLI

**IL SALONE** delle conferenze degli ex Bagnetti ha registrato il tutto esaurito ieri mattina in occasione del dibattito pubblico sull'utilizzo dei gessi e ripristino delle attività estrattive nell'area di Gavorrano. Fra i tantissimi presenti, oltre agli addetti ai lavori anche i rappresentanti dei Comuni limitrofi e tanti curiosi che speravano di sentire, almeno sussurrare, una linea guida su quella che sarà la destinazione ultima dei materiali scaturiti dalla lavorazione nella piana del Casone. Invece top secret con qualche delusione in me-

**MARRAS**  
«Con questo dispositivo tutti possono concorrere alla decisione finale»

di cui si stava discutendo, come un dibattito pubblico sia il benvenuto e ha evidenziato come la sua azienda riesca a confrontarsi con il territorio facendo vedere cosa sta facendo. Poi la parola ai futuri coordinatori del Dibattito Pubblico a partire da Giovanni Allegretti per passare a Andrea Pilon e per finire con la responsabile del

quindi all'ingresso sul territorio dei gessi sino a un possibile al «no grazie». Fra i protagonisti che saranno coinvolti al tavolo di monitoraggio oltre ai Comuni del comprensorio e la Regione, anche l'Arpat, l'Asl e il settore bonifiche e rifiuti della Regione. E' toccato a Leonardo Marras, consigliere regionale, chiudere i lavori di questa prima mattinata di Dibattito Pubblico e ha affermato fra l'altro che «lo strumento che ci è stato spiegato consente a tutti, ognuno anche con i propri convincimenti, di giungere nelle migliori condizioni alla decisione finale».



I media possono influire nella drammatizzazione di un problema e nell'exasperazione di conflitti emergenti.

I testimoni privilegiati e gli influencer possono essere preziosi supporti nella diffusione della comunicazione.



## La comunicazione può essere partecipata?

Se le persone intervengono direttamente nel processo decisionale come protagoniste, è possibile pensare che esse lo siano anche nel processo comunicativo che accompagna la partecipazione?

**Il cittadino può essere pensato come un vero e proprio attore, non solo come un “target”**

Se i cittadini diventano protagonisti delle azioni, delle attività e degli strumenti di comunicazione, il linguaggio diventa più comprensibile per gli altri cittadini.

I contenuti della comunicazione, inoltre, possono essere costruiti sulla base della curiosità e delle preoccupazioni reali.

- Comunicazione interna > la comunicazione, come leva organizzativa che può favorire la gestione delle relazioni interne

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.





Logo APP ideato da uno studente

La comunicazione  
la facciamo noi!



**SECONDI A NESSUNO**

HAI QUALCOSA DA DIRE E VUOI TROVARE I CANALI GIUSTI PER COMUNICARLO?  
TI INTERESSA PARTECIPARE ALLA VITA SOCIALE E POLITICA DEL TUO TERRITORIO, MA NON SAI DA DOVE INIZIARE?  
HAI UN PROGETTO MA TI MANCANO GLI STRUMENTI PER REALIZZARLO?

**"SECONDI A NESSUNO" FA PROPRIO AL CASO TUOI!**

Promuoviamo la partecipazione attiva di ragazzi e ragazze, di origine straniera e non, alla vita sociale e politica del loro territorio. Vogliamo coinvolgere giovani di età compresa tra i 16 e i 35 anni, che vivono, studiano o lavorano nell'area metropolitana di Firenze.

**PARTECIPA ANCHE TU! PUOI FARLO IN DUE MODI:**

- 1) Diventa un attivatore o un'attivatrice.** Prendi parte alle quattro giornate di formazione: acquisirai gli strumenti necessari per partecipare, progettare, comunicare. Gli attivatori e le attivatrici saranno co-progettatori e animatori della giornata di confronto creativo.
- 2) Iscriviti alla giornata di confronto creativo** e ai laboratori di progettazione che seguiranno. Qui potrai condividere le tue idee e costruire dei progetti insieme ai/alle partecipanti (una campagna, un video, uno spazio...)

APP MOCA cospe

Campagna prodotta dai giovani delle seconde generazioni

**Video di I Reggiani per esempio**  
(i cittadini comunicano il percorso)  
<https://youtu.be/llvblSpO5bw>

**Video Prato si fa brand**  
(i cittadini creano l'identità)  
<https://youtu.be/venGlGhNwoo>

**Video Montemurlo disegna il suo futuro**  
(ragazzi raccontano il World Cafè)  
<https://youtu.be/CPTceqT-yb8>

**Video Mamme no inceneritore**  
(i cittadini aggiornano sul progetto)  
<https://youtu.be/uH2Eww-lBCA>