

La comunicazione di progetto a supporto delle opere pubbliche

Il progetto di contenimento delle piene del Torrente Bozzente

di Fabio Riva

Prevenire il NIMBY con la comunicazione di progetto

Comunicazione e condivisione sono la chiave per realizzare progetti e opere sul territorio. La partecipazione dei cittadini ai progetti pubblici è un fatto importante e delicato e le tradizionali tecniche di comunicazione-informazione non sono applicabili tali e quali ai complessi processi studio-progettazione-realizzazione.

La comunicazione di progetto è un approccio innovativo che permette di comunicare con efficacia temi complessi per i quali è indispensabile rispettare contenuti in modo rigoroso, e contemporaneamente sfruttare i migliori strumenti di comunicazione. Si ottengono benefici nelle relazioni esterne ed interne, nel business, nella produttività e nei rapporti con il territorio.

Nelle opere pubbliche, per le quali occorre l'apporto di molti soggetti, il contenuto tecnico e scientifico non è evidente al grande pubblico o agli stakeholder, ma è un elemento fondamentale per garantire l'efficacia dei messaggi.

La differenza tra essere informati e disinformati di solito non ha una particolare connotazione emotiva, ma non è così nel caso di progetti e opere che riguardano il proprio territorio. Essere dis informato, *sentirsi* dis informato, equivale a sentirsi messo da parte, non ascoltato. Il cittadino può provare un frustrante senso di esclusione, non comprensione dei suoi problemi, intrusione nel suo spazio vitale, impedimento nell'esprimere la propria opinione, rabbia e negatività.

Lo stato di disinformazione, o di informazione tardiva, è uno dei principali elementi alla base del NIMBY (Not In My BackYard, non nel mio cortile) - fenomeno per cui i cittadini comprendono la necessità di un'opera, un'infrastruttura o un intervento sul territorio, ma non accettano che questa venga realizzata nel "proprio cortile", cioè nel proprio comune o nell'area dove sono radicati.

D'altra parte le Pubbliche Amministrazioni e gli enti che studiano e progettano soluzioni ai problemi territoriali oppure offrono nuove opportunità di sviluppo attraverso la realizzazione di infrastrutture e opere, vivono una profonda contraddizione. Da una parte per realizzare i progetti è indispensabile il consenso della comunità locale e quindi occorrerebbe dividerne il percorso fin dalle fasi preliminari, e dall'altra parte i tecnici, che non hanno un rapporto facile con la comunicazione e le "community relations", vorrebbero, iniziare a esporsi solo quando la progettazione è conclusa e ci sono solo elementi certi, ma a questo punto le relazioni con il territorio potrebbero già essere compromesse.

Questa contraddizione è oggettiva, si basa su situazioni reali e spesso non basta la volontà politica, che peraltro è indispensabile.

Un approccio innovativo

Ora cercheremo di spiegare quali sono gli scenari tipici, quali sono i vari elementi del problema e come sono collegati fra loro.

Perchè nella maggioranza dei casi le Amministrazioni non riescono ad avere il consenso delle comunità anche su opere che dovrebbero mettere tutti d'accordo?"

Chi promuove, progetta e realizza impianti quali depuratori o termovalorizzatori oppure come nel nostro caso sistemazioni fluviali, sovente considera la comunicazione un terreno poco familiare e, pur riconoscendone l'importanza ai fini dell'ottenimento del consenso, a volte si trova a optare per la non-azione (l'alternativa meno felice).

Altre volte invece si sceglie di agire con le proprie forze, anche se si è consapevoli di una certa inadeguatezza, oppure si decide di utilizzare tecniche di comunicazione tradizionali affidandosi ai bravi professionisti che sono disponibili sul mercato delle agenzie di relazioni pubbliche. E se i risultati a questo punto non sono soddisfacenti c'è la tentazione di ricadere nel caso precedente (non-azione).

Una spiegazione di questa dinamica sta nel fatto che non si possono applicare le stesse tecniche della comunicazione d'impresa (e in particolare della comunicazione "di prodotto"), familiare alla maggioranza delle agenzie e dei professionisti del settore, a progetti che hanno obiettivi, pubblici, contenuti e tempi differenti dai prodotti di consumo.

In questo discorso inserisco fra i prodotti di consumo anche la comunicazione di cantiere cioè quell'insieme di azioni volte a rendere noto al pubblico che lì si sta lavorando per la nuova linea della metropolitana o che nel giro di due anni al posto di un enorme cantiere ci sarà una meravigliosa area verde pedonale con traffico sotterraneo che possiamo già vedere nei manifesti. Anche se questo tipo di comunicazione viene spesso definita e proposta come *ambientale o territoriale*, ha tutte le caratteristiche della comunicazione di prodotto (la metropolitana, l'area verde, la nuova sede della Regione ecc.): inizia a progetto chiuso, è indirizzata al grande pubblico dei fruitori/consumatori.

Quindi: obiettivi, pubblici (*target*), contenuti complessi, e tempi fanno la differenza fra la tradizionale comunicazione di prodotto e la comunicazione di progetto.

La comunicazione di progetto è un approccio innovativo perchè aggrega in modo nuovo elementi già disponibili come la comunicazione visiva, i processi partecipati, le relazioni pubbliche, come anche elementi completamente nuovi come lo speciale rapporto con lo staff tecnico e la formazione alla comunicazione degli specialisti.

Abbiamo parlato più volte di "tecniche tradizionali di comunicazione" e occorre comprendere la differenza fra comunicazione d'impresa (consueta, tradizionale), ovvero comunicazione di marchio e di prodotto, e la *comunicazione di progetto*.

Inoltre in molti casi la comunicazione di opere pubbliche avviene con la stessa modalità della comunicazione consumer, cioè a progetto chiuso per illustrare (senza condividere) all'esterno dei cantieri cosa si sta realizzando.

Consideriamo i quattro punti di passaggio principali:

1-Obiettivi: La comunicazione d'impresa, insieme alla pubblicità, si preoccupa di dare visibilità ad un marchio e ai prodotti collegati attraverso la presenza sui media, eventi promozionali, depliant, video, cataloghi, siti web ecc. L'obiettivo è ottenere *riconoscibilità e apprezzamento* del marchio e quindi far acquistare il prodotto o i prodotti.

Nella comunicazione di progetto invece gli obiettivi sono diversi: il consenso del territorio, la condivisione del progetto e la collaborazione del mondo associativo e delle amministrazioni locali e infine la predisposizione al dialogo ad esempio su elementi critici come le procedure di espropriazione.

2-Pubblico: La comunicazione d'impresa è diretta al consumatore finale, cioè il pubblico siamo tutti noi in quanto consumatori. Anche la dinamica (i tempi) e i contenuti della comunicazione B2B (business to business) sono simili a quella diretta al mercato consumer.

La comunicazione di progetto si rivolge a un pubblico diversamente qualificato: cittadini, associazioni, media, politici, tecnici di altri settori ecc. Perciò deve essere in grado di interpretare correttamente valori e vocabolari specifici differenti a partire da un nucleo informativo originale comune.

3-Contenuti: La maggior parte dei professionisti della comunicazione ha una cultura umanistica o economica (non scientifica-tecnologica). E questo va bene quando si trattano contenuti di base, che si trasformano in motivazioni all'acquisto. Va meno bene se gli argomenti da elaborare sono complessi e occorre rispettare il contenuto tecnico-scientifico anche relazionandosi con un pubblico non tecnico.

4-Tempi: Nella comunicazione tradizionale di impresa il comunicatore inizia il suo lavoro quando il prodotto è pronto (finito e disponibile) per essere immesso sul mercato e indirizza i suoi sforzi prevalentemente verso i consumatori. Questo è importante perchè il comunicatore in questo caso ha a disposizione tutte le informazioni, a qualunque livello di dettaglio del prodotto finito, cioè esattamente quello che sarà in vendita. Avrà a disposizione il prodotto stesso per fotografarlo, filmarlo o rappresentarlo come la sua creatività gli permette.

Applicando questa modalità alle opere sul territorio noi dovremmo attendere che il progetto dell'opera sia ultimato e approvato.

Questo tranquillizzerebbe gli ingegneri e i progettisti che temono sempre di esporsi su situazioni non definitive. Ma è proprio durante le fasi di ultimazione e approvazione dei progetti che circolano maggiormente le voci di corridoio fra i cittadini! Ed è proprio in questa fase che si formano i comitati per il NO che spesso sfruttano politicamente (o vengono sfruttati) il disagio dei cittadini che si sentono disinformati e scavalcati.

Per guadagnare il consenso della comunità locale occorre avviare il processo di informazione-comunicazione per tempo.

Nel caso del progetto di Regione Lombardia-AIPO di laminazione delle piene del Torrente Bozzente è la prima volta che la comunicazione, considerata un elemento di assoluta priorità, viene avviata con così tanto anticipo: questo infatti è un vero e proprio "progetto pilota", un'esperienza che consentirà di applicare le modalità ottimali di comunicazione e di rapporto con il territorio a tutti i futuri interventi.

Perché una comunicazione così strutturata non è stata fatta su precedenti progetti?

La spiegazione è abbastanza semplice. In questo tipo di interventi, a differenza di quanto si fa comunemente, la comunicazione e la condivisione di progetto, per essere efficace, deve partire prima, a progetto aperto, quando cioè le informazioni, almeno in parte, non sono ancora definitive. Questo comporta un complesso lavoro interdisciplinare fra i diversi livelli progettuali (quello amministrativo-politico, quello operativo-ingegneristico e quello della comunicazione) che si devono integrare perfettamente in un unico programma accompagnando il progetto fino alla sua realizzazione.

In altri termini l'incertezza o la mancanza di informazioni definitive non devono essere un problema nelle relazioni con il territorio. Anzi, la gestione dell'incompletezza dei dati è una chiave per condividere un progetto e rendere cittadini, stakeholder e amministrazioni locali partecipi della realizzazione e co-protagonisti, evitando così che l'opera venga vissuta come imposta dall'alto e come iniziativa da combattere.

Occorre che il processo di comunicazione sia completo e senza soluzione di continuità interna ed esterna

Il processo di comunicazione-informazione richiede due fasi, una prima fase di supporto alla circolazione delle informazioni all'interno del gruppo di lavoro ed una seconda, pubblica di comunicazione verso cittadini e media.

La comunicazione interna è indispensabile prima e durante il progetto preliminare per consentire la massima chiarezza e la massima efficacia delle informazioni e dei messaggi e prevede anche nel caso la formazione dei componenti il gruppo di lavoro (o di accompagnamento) tra cui le amministrazioni locali. Occorre curare ad esempio che le relazioni specialistiche siano ben interpretate anche dai tecnici di altri settori e che il vocabolario sia condiviso da tutti.

In questa fase è anche importante prendere contatti con il mondo associativo e i principali stakeholder per costituire e mantenere le relazioni. Le associazioni possono essere alleati preziosi se il loro contributo è richiesto in tempo, cioè prima che si siano organizzati i gruppi per il NO.

Infine la comunicazione interdisciplinare interna accompagna il progetto fino alla realizzazione perchè è lo strumento che permette di mantenere ad alto livello l'organizzazione del lavoro.

Condivisione e partecipazione

Nella seconda fase la comunicazione *esce allo scoperto*, si organizza la comunicazione e l'informazione ai cittadini.

Il mix degli strumenti e la sequenza degli eventi-incontri deve essere progettata (e adeguata via-via) in funzione della realtà territoriale.

Il rapporto con i media è molto importante, i giornalisti devono essere aggiornati in continuazione con comunicati e immagini in modo che possano anche esprimere eventualmente opinioni contrarie, ma basandosi su dati certi.

La realizzazione di opere come l'area di contenimento delle piene Nerviano viene normalmente vissuta dalla comunità locale come una imposizione. Qualcosa da accettare in nome di un interesse collettivo a scapito dell'interesse particolare di chi vive e lavora in quei luoghi.

Peraltro si sa che l'interesse collettivo non è la sommatoria degli interessi privati.

La nostra strategia è basata su di un percorso partecipato corredato di strumenti di informazione come depliant, sito web e altro. Il dibattito si svolge in luoghi fisici (incontri, convegni ecc.) e su Internet (diretta degli incontri, blog, social network, simulazioni ecc.).

Il percorso partecipato è articolato in tre momenti

Ascolto ed esplorazione:

Formazione personale di progetto - Un breve percorso formativo rivolto allo staff ed ai tecnici coinvolti nel progetto per far comprendere le tecniche e l'approccio utilizzato.

Interviste ad attori locali - Coinvolti a diverso titolo nel progetto. Le interviste servono a) raccogliere informazioni, idee e proposte e b) a coinvolgere questi soggetti nelle attività di progetto.

Storia del fiume e delle piene - Una ricostruzione collettiva della storia del fiume e delle sue piene andando indietro anche di 500-1000 anni.

Passeggiate lungo il fiume e nell'area - Visite guidate dai cittadini per conoscere meglio l'area in cui si intende realizzare la vasca, lo stato dell'alveo del fiume e come attualmente essi vengono vissuti dalla popolazione.

Raccolta e discussione delle proposte

Esempi di realizzazione di altre vasche per mostrare come queste opere possano diventare occasione di sviluppo e miglioramento della qualità della vita nelle aree in cui vengono realizzate.

Raccolta e discussione proposte per la realizzazione della vasca (OST) - In un grande incontro aperto alla popolazione (Open Space Technology) si raccolgono e discutono le diverse proposte di utilizzo dell'area interessata dalla vasca. Tutte le proposte vengono raccolte in un atlante delle proposte dei partecipanti.

Selezione e scelta delle proposte

Tavolo del confronto creativo - Le diverse proposte che compongono l'atelier diventano la base per la costruzione della proposta finale elaborata dal tavolo del con-

fronto creativo. L'idea non è quella di selezionare la "migliore" proposta, ma quella di usare tutte le diverse proposte emerse per costruirne una nuova finale che le contempra tutte (anche senza necessariamente contenerle tutte).

Elaborazione e presentazione del progetto finale - La proposta finale viene elaborata dai tecnici sulla base delle indicazioni emerse dal tavolo del confronto creativo e presentata alla popolazione per la definitiva approvazione.

Un progetto pilota

Regione Lombardia insieme ad AIPO ha voluto dotare il progetto di contenimento delle piene del Bozzente di un piano strutturato di "comunicazione di progetto", diretto a informare e condividere le scelte con le comunità locali: cittadini, associazioni e amministrazioni e per questo ha allocato una quota precisa nel bilancio di progetto, riportata anche nella convenzione con AIPO. Quest'attività di comunicazione è iniziata nel 2007 sin dalla stesura del progetto preliminare.

E' la prima volta che la comunicazione e le relazioni territoriali vengono considerate elementi così prioritari e vengono avviati con largo anticipo: per Regione Lombardia questo è un vero e proprio "progetto pilota", un'esperienza che consentirà di applicare le modalità ottimali di comunicazione e di rapporto con il territorio a tutti i futuri interventi.

Fabio Riva. Dopo una lunga esperienza tecnica in società di ingegneria e consulting, nelle quali si è occupato di oceanografia, pianificazione di bacino e monitoraggio ambientale, ha lavorato in agenzie di relazioni pubbliche su temi ambientali, sociali e finanziari. Nel 2001 costituisce la propria società, Blizz comunicazione, e grazie alla doppia esperienza professionale introduce il concetto della comunicazione di progetto. Questo innovativo approccio permette di trasferire contenuti e valori complessi a un pubblico diversamente qualificato usando linguaggi comprensibili e avanzati strumenti di comunicazione come Web 2.0 o processi partecipati. La comunicazione di progetto viene applicata con successo nelle aree più tecnologiche della grande industria, come aerospazio e ICT, e a supporto delle opere pubbliche per prevenire fenomeni di ostilità locale (NIMBY). Lavora, tra l'altro, per le agenzie spaziali ESA e ASI, le società Finmeccanica dell'area spazio, centri di ricerca come CESI e Cefriel, Ministeri e Pubbliche Amministrazioni locali. Fabio Riva svolge attività di consulenza, formazione e collaborazioni giornalistiche.



This document is licensed under the Attribution-NonCommercial-NoDerivs 2.5 Italy license, available at <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/it/>.