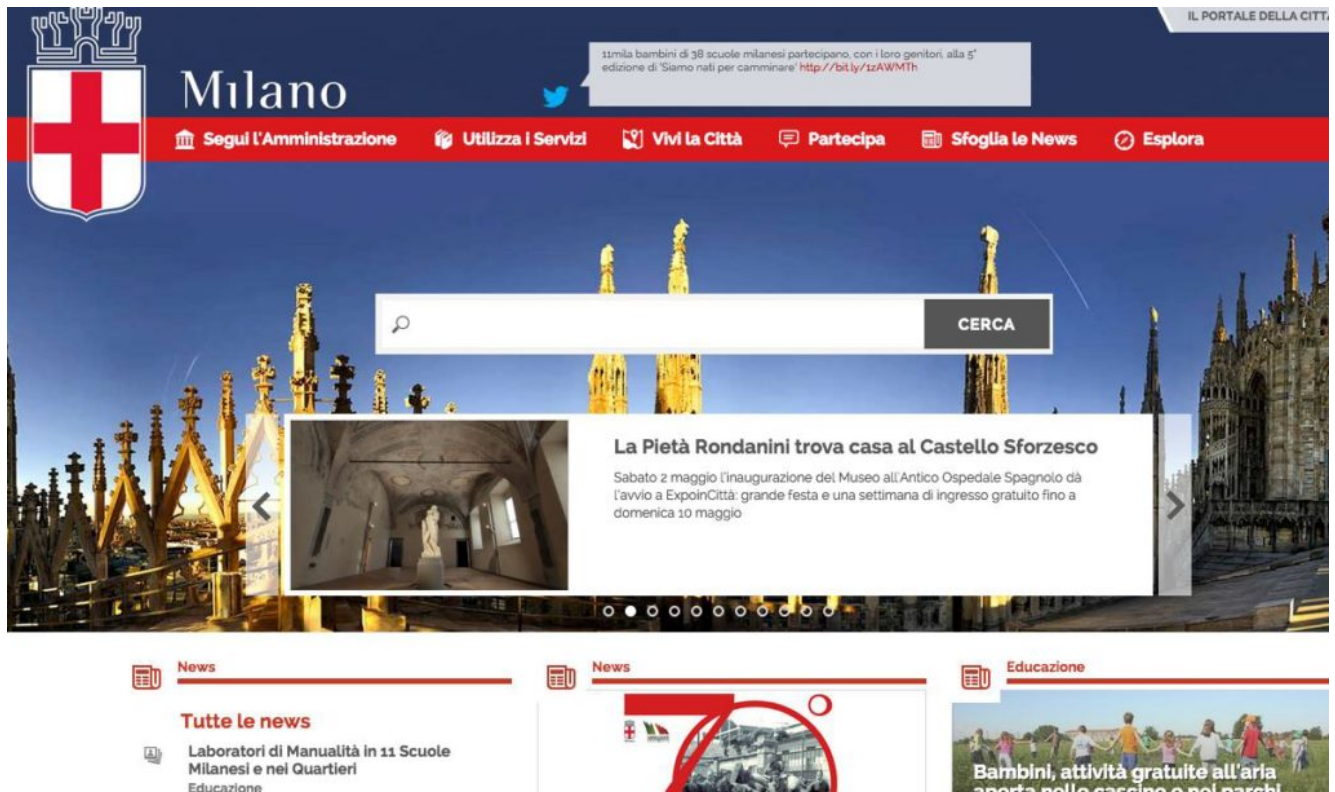


COMUNICARE LA COSA PUBBLICA: SETTE COSE CHE HO IMPARATO AL COMUNE DI MILANO



Il progetto di presenza del [Comune di Milano](#) sui Social Media è nato nel 2012: per conto dell'agenzia di comunicazione digitale Hagakure (oggi [Doing](#)), ne sono stata la responsabile fino al dicembre del 2016.

Dall'analisi preliminare alla stesura della strategia e delle policy, dal piano di formazioni all'interno dell'ente all'attività redazionale quotidiana, **questa esperienza è stata in assoluto la più interessante e formativa della mia vita professionale**: perché mai come prima ho dovuto lasciare da parte abitudini, convinzioni e (molti) pregiudizi per fare spazio in fretta a una mole spaventosa di informazioni, eventi, condotte e processi. Ho condiviso questi anni con alcuni compagni straordinari: [Alessio Baù](#), innanzitutto, responsabile fin dal principio della creazione di contenuti; le altre persone che negli anni hanno fatto parte del team e i

referenti d'agenzia, Chiara Bassani e Marco Massarotto; l'ufficio stampa del Comune; il Gabinetto del Sindaco, tutti gli Assessori e gli "articoli 90" che hanno lavorato insieme a loro, veri attori della creazione di un modello nuovo di amministrazione.

È stato un percorso [complesso e felice](#), e in un ecosistema che molto spesso parla di trasformazione digitale senza provare a praticarla in un contesto reale, è stata una fortuna averlo vissuto: perché ho avuto lo spazio e il tempo per scoprire, da dentro, la città in cui sono nata e cresciuta, e il privilegio di aprire una strada per cambiarne un pezzettino.

Non tutto è riuscito, e di certo si poteva fare di più, o meglio: ma negli anni abbiamo capito alcune cose, e con Alessio, conclusa l'esperienza, **abbiamo pensato che potesse essere utile iniziare a condividerle** anche al di là degli appuntamenti accademici o di settore in cui ci chiedono di raccontarle. [Qui trovate le sue riflessioni](#); di seguito, invece, **alcune delle lezioni che ho imparato io**. Il fatto che siano sette, lo giuro, è un puro caso

1. A cosa servono i Social Media di una PA

A **informare** i cittadini, naturalmente, illustrando servizi e azioni amministrative. Ma a farlo senza mediazioni: su presidi propri, all'interno delle piattaforme che il pubblico già popola, preferendole ormai da anni ad altri mezzi (per chiarezza: non alla televisione, che peraltro culturalmente condiziona le modalità di produzione e fruizione delle informazioni anche online; ma di certo ai giornali); con scelte editoriali, di formati e frequenza di pubblicazione indipendenti da terzi; con l'obiettivo non di "fare notizia", ma di far sì che la notizia sia chiara e accessibile a tutti, e si possa ricondurre a una visione coerente della città; attraverso un piano editoriale quotidiano, e, alla stessa stregua, con ciascuna delle risposte fornite alle domande, ai dubbi e alle critiche degli interlocutori. A **recepire** queste

ultime: replicando con altre spiegazioni e approfondimenti, quando possibile e necessario, e a beneficio non solo del cittadino che le esprime, ma di chiunque legga, perché i Social Media sono a tutti gli effetti un ufficio reclami, ma condiviso; e usarle come feedback da veicolare all'interno, come polso dell'impatto delle singole azioni come delle politiche di intervento nel loro complesso. A **intercettare**, in questa attività, i focolai di crisi. A **risolvere** problemi, infine, interpretando le esigenze, mediando con gli uffici, fornendo risposte e suggerimenti – negli ovvi limiti del diritto amministrativo.

(Nota per chi farà questo lavoro: è l'ultimo, probabilmente, l'aspetto migliore. Non lo vedranno in molti: i problemi più seri di solito si materializzano in forma di messaggio privato. Aiutare uno sconosciuto a risolverli, o a capire come farlo, è la cosa che darà maggiore senso alle tue giornate.)

2. Accuratezza

Quando si dialoga per conto di una Pubblica Amministrazione, **non sono consentiti errori**. (Sì, si fanno lo stesso. Per colpa propria, o di qualcun altro, non ha importanza: l'Amministrazione viene percepita – giustamente – come una. Allora si chiede scusa. Si corregge. Si impara.) È necessario essere **accurati, perfino ossessivi**: capire la **ratio e i dettagli di tutto quello che si comunica**, approfondirli per prevenire le domande, approfondirli di nuovo per rispondere a posteriori a tutte quelle cui non si era pensato prima, conoscere origine e senso delle scelte (tradotto: elementi di storia e cronaca della città; principi di diritto, funzionamento e competenze all'interno dell'ordinamento giuridico; dinamiche della politica), e infine spiegarli, rendendoli **chiari per tutti** (è bandito il linguaggio burocratico; sono benvenuti i supporti multimediali, come infografiche, render, video), **senza banalizzarli**.

(Nota per chi farà questo lavoro: non farti guidare dal feticcio del real time, anche in una logica di Social Media.

La certezza delle informazioni e la qualità dell'esposizione vengono prima della velocità. Se inverti i fattori, ne farai le spese.)

3. Integrazione

Definire ancora *nuovi* i Social Media, quando si parla di comunicazione, è ridicolo. Ma 4 anni fa lo erano, e continuano ad esserlo oggi, per organizzazioni complesse che di rado li hanno usati – come le PA. La *macchina* amministrativa, sollecitata da richieste provenienti dall'ennesimo punto di contatto con i cittadini – un punto di contatto che esige reazioni rapide, e che ancora viene percepito come luogo (se va bene) di svago -, nella nostra esperienza al principio è stata refrattaria. **La prima fase dell'apertura di nuovi canali di comunicazione bidirezionale deve quindi contemplare della formazione interna**, che spieghi, prima di poterla dimostrare nei fatti, la loro utilità; deve prevedere inoltre un lavoro a stretto contatto con chi produce le notizie. È un processo lento, inizialmente, e bisogna dimostrare una professionalità che in altri ambienti è data per scontata; quando accelera, però, lascia la gradevole impressione di aver contribuito a creare una piattaforma di comunicazione più variegata, efficace e capillare. E di avere, allo stesso tempo, seminato un po' di cultura digitale.

(Nota per chi farà questo lavoro: non dire che anche tu, una volta nella vita, non hai pensato male dei dipendenti pubblici. Abituati a ricrederti: la PA è piena di persone che svolgono il proprio lavoro come una vocazione, malgrado le etichette. E sì, è sicuramente piena anche di persone che fanno l'esatto contrario. Come qualunque altro posto in cui tu abbia lavorato in vita tua.)

4. Pazienza

Siamo un paese di una **sessantina scarsa di milioni di commissari tecnici della Nazionale di calcio**. Ma anche di

esperti di viabilità, di ingegneri costruttori di metropolitane, di ideatori di piste ciclabili, di economisti e giuristi. Qualunque cosa si comunichi per conto di una PA – che si tratti di qualcosa di irrilevante, sacrosanto, rivoluzionario – non piacerà a qualcuno, e quel qualcuno, per quanto a digiuno di qualunque preparazione sul tema, terrà una conferenza – in pubblico – sui motivi per cui è sbagliata, pensata da soggetti incompetenti o lontani dai problemi che sono immancabilmente *ben altri*, realizzata in malafede o per interessi variamente distanziati dal concetto di bene comune. Un provvedimento concepito per i giovani susciterà gli sfoghi degli anziani; un provvedimento concepito per gli anziani susciterà gli sfoghi dei giovani. Ogni intervento per l'accoglienza o l'integrazione di profughi e stranieri sarà salutato dal canonico "prima gli italiani"; ogni intervento mirato ai soli residenti, da cori contro l'evidente egoismo delle intenzioni. La colpa di chi parcheggia in doppia fila, non paga le tasse, non differenzia la spazzatura o lascia il cane libero di esprimere ovunque le sue esigenze corporali non sarà mai di chi parcheggia in doppia fila, non paga le tasse, non differenzia la spazzatura o lascia il cane libero di esprimere ovunque le sue esigenze corporali: sarà dell'insufficienza dei controlli e delle sanzioni. Fino a che il più accanito sostenitore dei controlli e delle sanzioni rivolte agli *altri* – ognuno di noi, in effetti – non sarà destinatario di un controllo o di una sanzione: allora il termine colpa assumerà per magia i contorni dell'eccesso di zelo, della scarsa comprensione delle esigenze, dell'arroganza del potere. "Ci voleva un genio per capire che?" "Esigo di sapere chi è il fenomeno che." "A Tokyo l'avrebbero fatto in un quarto del tempo per un decimo dei soldi." "Tanto paghiamo noi." (Ad libitum, sfumando.) È normale: siamo fatti così. Per moderare l'account di una PA ci vuole pazienza. Molta. Ci si dota di regole – una Policy – di moderazione: è cruciale, ma non basta. Nella Policy ci saranno scritte cose abbastanza ovvie: non dire le parolacce, per favore, non insultare gli altri (e, se ci riesci, nemmeno quelli che ti devono

rispondere), non scrivere cose razziste e sessiste, non offendere le religioni altrui, e via snocciolando principi di buon senso e buona educazione. Applicarla, però, sarà facile solo di rado: la responsabilità di togliere la parola a qualcuno, se si lavora per un ente pubblico, è pesante, e al netto di chi si esprime con affermazioni facili da inquadrare, come (cito, purtroppo) “Patrocinio al Gay Pride? ci vorrebbe un'altra Orlando” o “Gli zingari come gli ebrei, tutti ai forni”, spesso è difficile tracciare un confine fra una legittima e magari feroce contestazione e un insulto che deve essere rimosso – anche considerando che un insulto si può costruire in molti modi, e che scrivere (pardon) “l'Assessore XY ha rotto i coglioni” non sarà mai grave quanto insinuare, anche nella più forbite dei linguaggi, che l'Assessore ha preso una tangente. **Moderare una conversazione implica l'esercizio di una sensibilità specifica**, insomma; e la certezza che a qualunque intervento in questo senso (anche quando effettuato espressamente a tutela di chi, senza forse nemmeno rendersene conto, si mette nella posizione di essere querelato) corrisponderà un'accusa di censura.

(Nota per chi farà questo lavoro: non hai idea di quanto non la vorrai, questa responsabilità. Ma stai comunicando per una PA, e te la devi prendere. Insieme a tutti gli insulti.)

5. I panni degli altri

La sensibilità richiesta al moderatore va oltre la scelta di cosa resta o non resta in un thread. I troll sono tanti, ma non sono tutti. **Chi fa questo lavoro deve capire l'interlocutore: l'entità del suo problema, la legittimità della sua rabbia, della sua frustrazione, del suo semplice disaccordo.** Il modo più facile per farlo è mettersi nei suoi panni – **cioè una delle cose più difficili da praticare nella vita.** “Se fossi un disabile e vivessi in una casa popolare con l'ascensore rotto”, “se avessi un genitore anziano non autosufficiente”, “se non riuscissi a provare che il vigile aveva torto e io ragione”, “se per motivi di lavoro

non potessi farla, quella fila in Anagrafe”, “se mi mandassero da uno sportello all’altro”, non mi arrabbierei anch’io? Usare la propria esperienza di vita, e completarla con l’umiltà di comprendere senza giudicare, è cruciale (va sottolineato, che la chiave sta nel *senza giudicare*? Forse sì, se si parla di esperienza di vita: perché qualunque paragone potrebbe essere fuorviante. Un esempio personale: sono nata in un quartiere periferico di Milano, quattro mesi prima della bomba nera di piazza Fontana; ho trascorso l’infanzia e la prima adolescenza in un’epoca in cui a Milano si sparava per strada. Quando qualcuno, oggi, si lamenta della *poca sicurezza*, qualcosa dentro di me grida. Non ci posso fare niente, ma è sbagliato, e lo so. **“Mettersi nei panni” è un esercizio di empatia, non una razionalizzazione**: se qualcuno oggi subisce un’aggressione, degli anni Settanta e della diminuzione dei reati certificata dalla Questura non gliene può – a ragione – importare di meno. E anche quando questo non avviene nei fatti, la paura è paura. E va rispettata, o non si spegnerà mai). Disinnescare l’emotività, inoltre, è utile (a volte basta pronunciare le parole che vorremmo sentirci dire noi: “hai ragione.” “Ci dispiace.” “Come possiamo aiutarti.”); contribuire a risolvere il problema, infine, appagante. *(Nota per chi farà questo lavoro: nessuno ti ha mai detto che sarebbe stato semplice. Ma poi, in fondo, sì.)*

6. Fact-checking

Facciamo finta che qui ci sia un elenco dell’infinita teoria di siti spazzatura che su internet spacciano notizie false per attirare clic. Facciamo finta che qui ci sia anche un elenco di testate che convinte che i titoli a sensazione rallentino la caduta libera di tirature e venduto. Facciamo infine finta che qui ci sia un elenco di politici sempre pronti a citare o nutrire una delle due categorie precedenti. (Facciamo finta perché sto scrivendo cosa ho imparato, mica sono in cerca di querele.) L’attività quotidiana di chi gestisce la comunicazione di una PA comprende un continuo fact-checking

delle affermazioni altrui. **“Non è vero” non è mai una risposta sufficiente**: bisogna spiegare i motivi per cui non lo è, e dare dei riferimenti per provarlo: altrimenti si finisce dalle parti della propaganda. È utile costruirsi una mappa delle fonti affidabili: gli enti di riferimento, le leggi, la giurisprudenza. Ed è importante informarsi a propria volta il più possibile; essere veloci e puntuali nelle ricerche; saperle sintetizzare; capire quando un articolo o un post possono scatenare una crisi, e prevenirla.

(Nota per chi farà questo lavoro: sai quando sopra ho scritto “assimilare in fretta una gran quantità di informazioni”? Non era un modo di dire.)

7. Panta rei

Le crisi si risolvono quando si risolvono le crisi. È un principio di base del *crisis management*: una comunicazione corretta aiuta a governarle, a volte anche ad anticiparle, ma sono i fatti (gli interventi, i provvedimenti) a farle superare. Chi lavora per una PA vive in una sorta di **allarme costante**, perché tutto quello che succede – che si tratti di eventi programmati, come i disagi da grandi opere o eventi, o meno prevedibili, come le calamità naturali, gli episodi di cronaca nera, perfino le bufale – può scatenare una crisi, più o meno profonda, più o meno critica. L’onda della crisi – l’allerta, l’esplosione, la gestione, la chiusura – si affronta in due modi. Il primo è **stabilire dei processi**: definire, in altre parole, a quali eventi devono corrispondere dei messaggi al pubblico, e quali, in un equilibrio delicato fra trasparenza e rassicurazione. La velocità e la correttezza della reazione comunicativa, soprattutto in caso di fatti gravi, sono indispensabili per sostenere l’azione di chi deve agire su cause e soluzioni; le regole aiutano a spiegare con tempismo quel che accade e ad assistere in maniera corretta chi è coinvolto – mantenendo il sangue freddo. Il secondo è **una consapevolezza: tutto passa**. Passano i troll, quando la crisi è un’operazione politica, un falso ricordo, una bufala:

pazienza, rispetto e puntualità di risposta, col tempo, li scoraggiano. E passano – lasciando più cicatrici – anche le vicende più serie, inglobate dal tessuto della città, o del paese, che non può che rialzarsi e andare avanti. La responsabilità di chi comunica – e prima ancora di chi detta le regole per la comunicazione – in questo caso è duplice: perché la crisi si affronti, e passi; **e perché, quando è passata, non si dimentichi.**

(Nota per chi farà questo lavoro: affrontare qualunque crisi è possibile, se si ha fiducia nelle persone per cui si lavora, quelle che prendono le decisioni, che fanno la PA. È il punto, forse, che separa i consigli dagli auspici: in questo senso, noi siamo stati molto fortunati. Ti auguriamo altrettanto.)