

# ***COMUNICARE NELL'EMERGENZA***

*Vademecum per i sindaci  
ai tempi dell'ansia collettiva*

# PROFORMA CHI?

***PIÙ DI 150  
CAMPAGNE  
ELETTORALI***

*per sindaci, consiglieri,  
presidenti di regione,  
parlamentari,  
partiti locali e nazionali.*

***COMUNICAZIONE  
ISTITUZIONALE***

*per piccoli e grandi  
enti locali, ministeri,  
Governo, presidenza  
del Consiglio.*

## ***I FORMAT NON FUNZIONANO***

In comunicazione **non esistono modelli preimpostati** che funzionino per tutti.

Soprattutto se parliamo a **comuni diversi** tra loro per dimensioni, popolazione, stratificazione socio-economica. E ad **amministratori diversi** per stile, livelli di consenso, dimestichezza con gli strumenti di comunicazione.

Per questo di solito le consulenze sono **cucite su misura** addosso al singolo committente. Eppure abbiamo provato a individuare **qualche regola “universale”**.

Con **un’avvertenza: non applicatela mai in modo automatico**, adattatela sempre al vostro contesto.

# ***DUE PREMESSE DI SCENARIO***

***LA COLPA È SEMPRE DEL SINDACO***

***LA COMUNICAZIONE È NEL CAOS***

# LA COLPA È SEMPRE DEL SINDACO

## LA SITUAZIONE

- Qualunque cosa accada in città viene percepita come una **diretta responsabilità del primo cittadino**.
- In situazioni di emergenza, questa **distorsione nella percezione si moltiplica**.
- Questa dinamica **non si può invertire con la comunicazione**. È impossibile provare a comunicare con efficacia le reali competenze tecniche o giuridiche degli attori in campo.



*SI PUÒ PROVARE A GESTIRE QUESTA DINAMICA DISTORTA, RIDUCENDONE I RISCHI E TRASFORMANDOLA IN UNA OPPORTUNITÀ.*

# LA COMUNICAZIONE È NEL CAOS

**Tre questioni, fortemente intrecciate**, rendono il quadro assai più complesso rispetto al passato:

***LA FINE DELLE GERARCHIE***

***LA MOLTIPLICAZIONE DEI MEDIA***

***L'ECCCESSO DI INFORMAZIONI***

# LA COMUNICAZIONE È NEL CAOS

## ***LA FINE DELLE GERARCHIE***

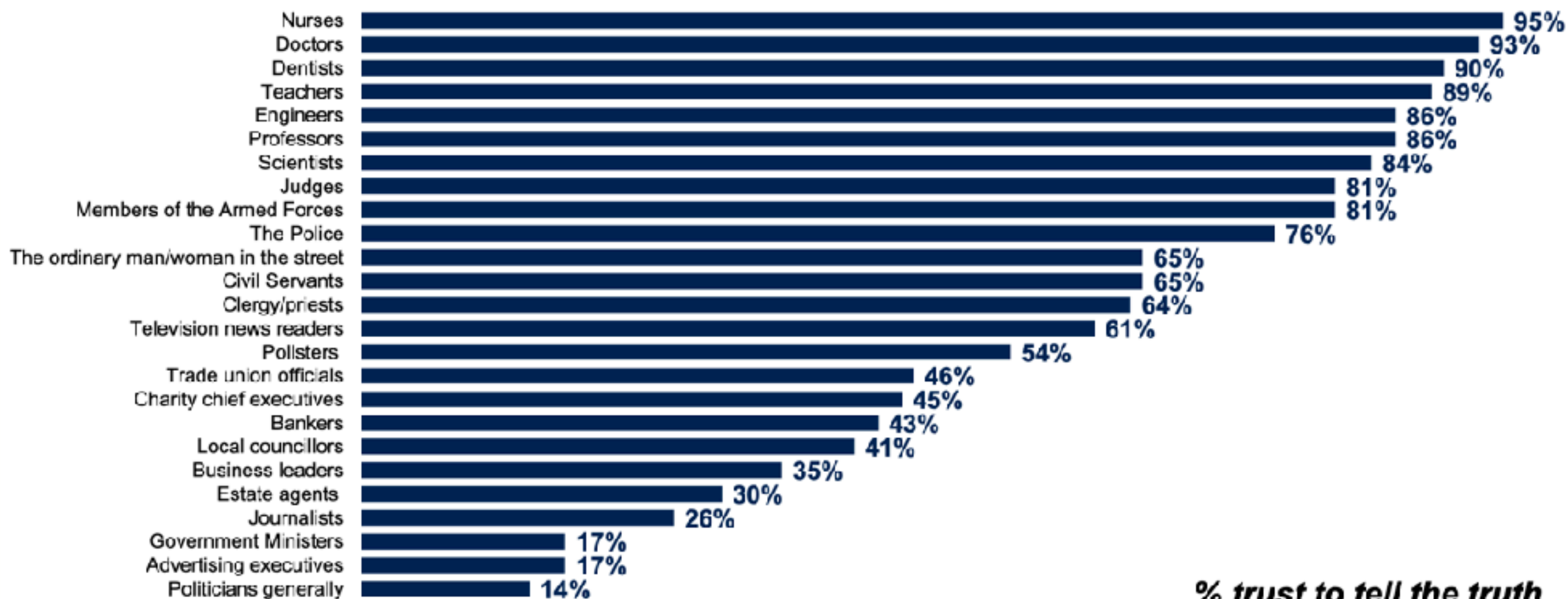
Quelli che un tempo ispiravano i comportamenti dei cittadini (incluso quelli elettorali) sono oggi **i mittenti più screditati in assoluto.**

La gente **si fida più delle persone presenti all'interno delle proprie cerchie relazionali,** reali o digitali, rispetto ai politici e ai media.

# LA COMUNICAZIONE È NEL CAOS

## LA FINE DELLE GERARCHIE

*"Now I will read you a list of different types of people. For each would you tell me if you generally trust them to tell the truth, or not?"*



*% trust to tell the truth*

*VERACITY INDEX - IPSOS MORI  
GRAN BRETAGNA - OTTOBRE 2019*



# LA COMUNICAZIONE È NEL CAOS

## LA FINE DELLE GERARCHIE

**Quanta fiducia prova nei confronti delle seguenti organizzazioni, associazioni, gruppi sociali, istituzioni?**

(Valori % di quanti hanno affermato di avere “molta o moltissima” fiducia.

**GLI ITALIANI E LO STATO - DEMOS  
DICEMBRE 2019**

	2019	2018	2017	2009	Differenza 2019-2018	Differenza 2019-2009
Le Forze dell'Ordine	73	72	70	71	+1	+2
Il Papa*	66	72	77	54	-6	+12
Il Presidente della Repubblica**	55	56	46	70	-1	-16
La Scuola	54	54	53	58	--	-3
La Chiesa	38	38	42	53	--	-15
Il Comune	38	38	33	44	-1	-6
La Magistratura	36	42	37	41	-6	-5
L'Unione Europea	34	33	30	49	+1	-15
La Regione	30	30	29	35	--	-4
Le Associazioni degli Imprenditori	24	29	24	26	-5	-2
I sindacati: Cgil Cisl Uil***	23	23	22	24	--	-1
Lo Stato	22	29	19	33	-7	-11
Le Banche	19	21	15	19	-2	--
Il Parlamento	15	19	11	18	-4	-4
I Partiti	9	8	5	9	+1	--

# LA COMUNICAZIONE È NEL CAOS

## LA MOLTIPLICAZIONE DEI MEDIA

### PRIMA DEI SOCIAL MEDIA

La comunicazione politica e istituzionale è un **rapporto a due**: media - politica.

**I cittadini sono fruitori** del prodotto di quel dialogo.

**I media sono 'gatekeeper'**: decidono cosa è notizia e cosa no. Ciò che non passa dal filtro dei media è invisibile.

### OGGI

**Ogni utente è un vettore** di comunicazione.

Attraverso i social può essere informato e informare a sua volta.

**Le fonti si frammentano.** Il filtro dei media tradizionali diminuisce.

La comunicazione politica può **disintermediare**, cioè di fare a meno dei media per comunicare con i cittadini.

# LA COMUNICAZIONE È NEL CAOS

## LA MOLTIPLICAZIONE DEI MEDIA

**Utenza dei media  
per ampiezza del  
centro di residenza  
(val%)**

***I MEDIA E LA COSTRUZIONE  
DELL'IDENTITÀ - CENSIS  
2020***

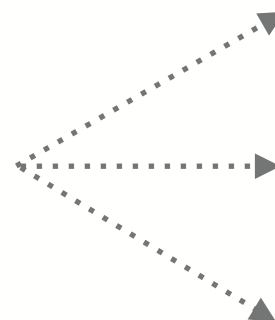
	Totale popolazione	Fino a 10.000 abitanti	Da 10.001 a 100.000 abitanti	Da 100.001 a 500.000 abitanti	Oltre 500.000 abitanti
Tv digitale terrestre	87,4	86,2	87,6	85,0	91,8
Internet	79,3	76,6	80,1	81,6	80,5
Smartphone	75,7	76,2	75,2	77,4	74,9
Siti web d'informazione	51,6	51,9	50,2	53,9	53,8
Radio tradizionale	50,9	51,0	53,1	47,3	45,6
Libri	41,9	37,3	43,1	41,7	49,2
Tv satellitare	41,1	42,3	40,2	35,5	46,9
Quotidiani cartacei	37,3	40,5	38,5	41,9	20,4
Tv via internet	34,5	32,1	35,3	32,2	39,7
Settimanali	30,1	27,0	34,5	28,4	31,0
Mobile tv	28,2	27,3	26,9	32,9	31,6
Mensili	27,4	24,7	27,6	31,8	29,4
Quotidiani online	26,4	25,7	27,4	26,3	24,5
Radio da telefono cellulare	21,3	19,3	22,5	17,0	25,8
Radio da internet	17,3	16,1	18,3	17,7	16,6

# LA COMUNICAZIONE È NEL CAOS

## *L'ECCESSE DI INFORMAZIONI*

**INFODEMIA:** circolazione di una **quantità eccessiva di informazioni**, talvolta non vagliate con accuratezza, che **rendono difficile orientarsi** su un determinato argomento per la **difficoltà di individuare fonti affidabili**.

L'INFODEMIA  
È FAVORITA  
DA TRE CONFLITTI



*TRA ISTITUZIONI*

*TRA ESPERTI*

*TRA MEDIA*

# LA COMUNICAZIONE È NEL CAOS

## L'ECESSO DI INFORMAZIONI

## CONFLITTO TRA ISTITUZIONI

**Coronavirus, scuole chiuse in Lombardia, Emilia-Romagna e Veneto fino al 7 marzo. Riaprono in Liguria, non a Savona**

Scuole chiuse fino al 7 marzo: l'annuncio ufficiale di Lombardia, Veneto ed Emilia-Romagna. In altre Regioni aperture «a scacchiera»



**Michele Emiliano**  
8 min · 🌐

LA TRASFERITA DEI TIFOSI DALL'ATALANTA DECISA DAL GOVERNO  
NON È CONDIVISA DALLA REGIONE PUGLIA PER MOTIVI DI  
PREVENZIONE

## CONFLITTO TRA ESPERTI

**Coronavirus, lite tra virologi. Burioni: «Niente panico, ma niente bugie». Gismondo: «Pandemia? Una follia»**

## CONFLITTO TRA MEDIA

**1 ACCOGLIAMO TUTTI ANCHE IL VIRUS**

**2 Le vie del virus sono infinite**

**3 PROVE TECNICHE DI STRAGE**

**4**

**Diamoci tutti una calmata  
VIRUS, ORA SI ESAGERA**

# ***10 CONSIGLI PRATICI PER GESTIRE LA COMUNICAZIONE DI CRISI***



# 1. EVITARE LO SCARICABARILE

È importante **chiarire le competenze** ma ciò non deve costituire il cuore della comunicazione di un sindaco\*.

Chi i limita a dire “*non è mia competenza, non è mia responsabilità*”, verrà percepito come **una figura debole, nella quale non si può confidare, inadatta a gestire la situazione di crisi.**

Un atteggiamento deleterio per la costruzione o il consolidamento del rapporto sindaco-cittadino.

*\* Nelle slide seguenti ci riferiamo per comodità narrativa al “sindaco”, ma i suggerimenti contenuti nella presentazione possono essere utili ad ogni amministratore pubblico particolarmente esposto.*

## 2. EVITARE L'EFFETTO PRIMA DONNA

Il comportamento opposto allo scaricabarile è quello della “**prima donna**”.

**Ritagliarsi un ruolo di eccessivo protagonismo** nella gestione della crisi, accentrare su di sé tutta la comunicazione, presidiare giorno e notte social e media tradizionali, **finisce per drogare la figura del sindaco** ben al di là del suo ruolo.

Questo atteggiamento giustifica, invece che disinnescarla, la sindrome della “colpa del sindaco” e può quindi portare ad effetti disastrosi, soprattutto in casi così delicati.



### 3. DARE INFORMAZIONI

Provare a rispondere al desiderio più diffuso nella popolazione: **ricevere informazioni chiare e univoche.**

Il ruolo del sindaco è quello di **fare da filtro**, selezionando le informazioni più utili alla propria comunità, rispetto alla comunicazione ridondante e complessa proveniente da enti superiori.

Selezionando, o creando appositamente, **luoghi reali e/o virtuali sui quali è possibile approfondire.**

### 3. DARE INFORMAZIONI

#### DUE ESEMPI DI ATTIVAZIONE DI UNA MODALITÀ DI COMUNICAZIONE DI CRISI:

1. **Rispondere a tutti i commenti** che arrivano sui social (anche se di solito non lo si fa). Per verificare quali sono le richieste più frequenti e per trasformare gli utenti in vettori di informazioni corrette.
2. **Realizzare una sezione di domande e risposte frequenti** (FAQ) sul sito istituzionale o su un sito dedicato (vedi punto 7), sulla base delle sollecitazioni più comuni provenienti dai social

## 4. IL SINDACO CAPOFAMIGLIA

Il cittadino ha bisogno di punti di riferimento, di sentirsi **rassicurato**.

Ciò **non vuol dire minimizzare** il problema ma collocare sempre tutte le informazioni in un corretto contesto.

Ovvero spiegare perché si sono prese alcune decisioni, a cosa servono, quali sono i rischi potenziali.

E spiegarlo con tono calmo, serio, sereno non ansiogeno.

Il sindaco deve rappresentare **il tutore della tenuta psicologica della sua comunità**.

## 5. CREARE EMPATIA CON VOCE E VOLTO

**Il ricorso a un video può essere utile.** Una voce, due occhi e un volto sono più empatici di un testo scritto.

Si valuti di realizzare un **video all'aperto**, da un'area della città in cui si svolgono attività “normali”.

Si può valutare di fare un video **in diretta**, per aumentare la percezione di **verità** dell'operazione di comunicazione. Il senso è: cittadini, non siete soli, io sono con voi, tra voi, siamo una comunità forte e coesa.

Perché il video sia efficace, si consiglia una inquadratura in **primo piano**, una **durata non superiore ai 3-4 minuti**, una frequenza non eccessiva (un video di aggiornamento ogni 3-4 giorni, a seconda dell'evoluzione della situazione).

## 6. RIMANDARE LE POLEMICHE

Situazioni di crisi come quella in corso possono essere lette come **occasioni per accaparrarsi facile consenso**.

**Attenzione.** Capitalizzare consenso screditando la controparte può essere un **boomerang**.

**Una crisi nazionale è sovrapponibile a una guerra.**

C'è un nemico esterno, condiviso, forte e potenzialmente pericoloso. **Chiunque crei polemiche surrettizie, verrà associato a un “traditore”.**

Il cittadino disprezza le scaramucce e i litigi tra politici in situazioni di ordinaria amministrazione. In momenti di crisi e di pericolo, le trova insopportabili e fortemente nocive. A tutto svantaggio di chi le amplifica o prova a specularci sopra.

## 7. UTILIZZARE I GIUSTI MEZZI

### DUE MODALITÀ DI COMUNICAZIONE CONSIGLIATE

#### *COMUNICAZIONE PERMANENTE*

Creazione di una **pagina web** con tutte le informazioni. Un punto di riferimento per il cittadino dove troverà conforto e, soprattutto, chiarezza "fuori" del caotico mondo informativo della rete.

#### *COMUNICAZIONE OCCASIONALE D'EMERGENZA*

**Uso dei profili social, di una chat WhatsApp o Telegram dedicata** (anche attraverso la funzione **broadcast**, cioè messaggi unidirezionale uno-a-molti), della **newsletter** del sito succitato.

## 7. UTILIZZARE I GIUSTI MEZZI

### DUE OBIETTIVI DA CENTRARE

#### LEAD GENERATION

Dopo aver creato notorietà nei confronti del sito si punterà alla **raccolta di dati/iscritti**. Trattandosi di un servizio di pubblica utilità non dovrebbe essere difficile ottenere una lead generation corposa in tempi relativamente brevi e senza eccessivi sforzi economici.

#### REACH

Attraverso sponsorizzazioni mirate, messaggi broadcast e DEM (messaggi di posta elettronica all'indirizzario raccolto) si cercherà di **fare arrivare le comunicazioni più urgenti al maggior numero possibile di cittadini**.

*A questi mezzi è sempre auspicabile affiancare un lavoro puntuale di ufficio stampa.*

## 8. COORDINAMENTO DELLE VOCI

---

**Il difetto del conflitto istituzionale va evitato anche all'interno del Comune:** se un sindaco dice una cosa diversa da un assessore o da un dirigente, i cittadini potrebbero preferire fidarsi di una voce terza, anche se non verificata.

Stabilire un **protocollo interno di comunicazione tra gli assessorati e i dirigenti** dei settori più interessati dalla crisi per decidere chi deve parlare, cosa dire, come e quando.

Può essere utile una **breve riunione giornaliera di coordinamento**, supportata da strumenti di messaggistica istantanea (esempio: chat Whatsapp) per la gestione delle questioni in tempo reale.

La comunicazione deve essere **coordinata, univoca, collegiale**. In caso contrario il buon lavoro fatto dall'Amministrazione può essere vanificato.



## 9. IL PATTO DI RESPONSABILITÀ

La coesione di una comunità passa dall'**identificazione tra il sindaco e i suoi concittadini**, a partire dai comportamenti quotidiani.

**Se esistono regole specifiche, i pubblici amministratori devono essere i primi a rispettarle** e a comunicare il fatto che le stanno rispettando.

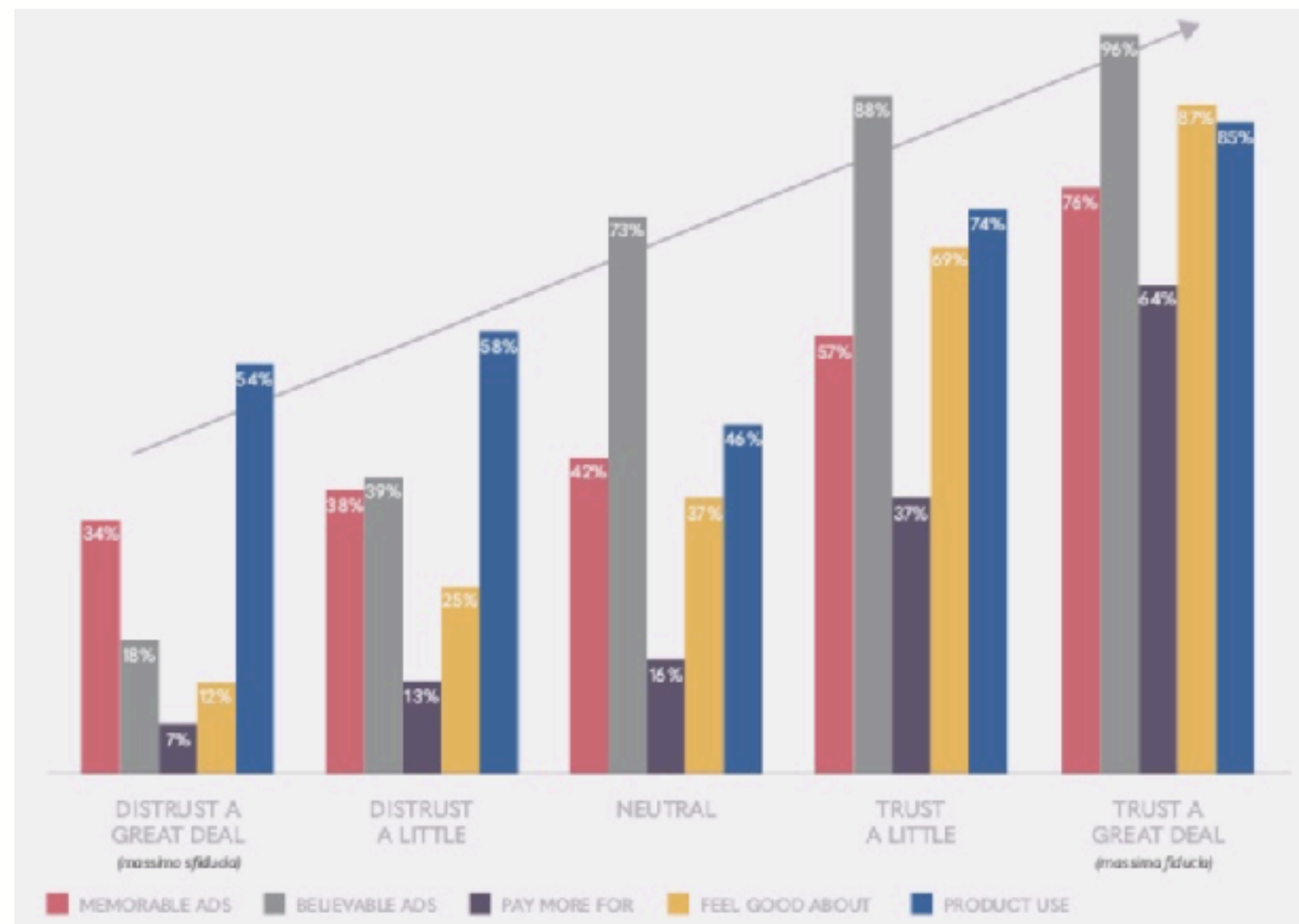
Se durante la gestione di una crisi di comunicazione si commette un **errore** (il che è assolutamente possibile), **va ammesso**. E va successivamente ripristinata l'informazione in versione corretta. È quello che si richiede ai cittadini per ridurre i rischi di infodemia.

A maggior ragione devono farlo gli amministratori.

# 10. LA REPUTAZIONE, IL VERO ALGORITMO

*IPSOS - 2018*

A parità di caratteristiche di un determinato prodotto (prezzo, strategia di lancio, strategie di distribuzione), **la reputazione del brand** che lancia quel prodotto **è un moltiplicatore dell'efficacia dell'azione di comunicazione.**



# 10. LA REPUTAZIONE, IL VERO ALGORITMO

Applicare molti (se non tutti) i consigli che abbiamo indicato permette di **difendere la propria reputazione** come mittenti della comunicazione istituzionale, e ciò permette di **risultare più credibili** anche in periodi lontani dalla crisi (ad esempio a distanza ravvicinata dalle elezioni).

Al contrario: **sbagliare (o scomparire) in comunicazione di crisi può comportare danni reputazionali, anche permanenti.**

## SUGGERIMENTO

**Realizzate un piccolo sondaggio** subito dopo la fine di un evento che ha richiesto l'adozione di una strategia di crisi per verificare se la reputazione dei mittenti è migliorata o peggiorata durante quelle giornate, e per valutare eventuali mosse future per capitalizzare il tesoretto reputazionale o per ridurre l'effetto negativo di eventuali azioni errate.

# ***GRAZIE***

***PER CONTATTARE PROFORMA***

- ➔ [www.proformaweb.it](http://www.proformaweb.it)
- ➔ [proforma@proformaweb.it](mailto:proforma@proformaweb.it)