



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA

## Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Studi Linguistici e Letterari

Corso di Laurea Magistrale in

Strategie di Comunicazione

Tesi di Laurea

# *La comunicazione delle Forze Armate: evoluzione, struttura e contenuti*

Relatore

Prof. Vittorio Montieri

Laureando

Andrea Sturaro

n° matr. 1177223/ LMSGC

Anno Accademico 2018 / 2019





*All'istinto, alla ragione, all'unione.*

# Indice

Indice.....	IV
Introduzione .....	1
1. La comunicazione nelle Forze Armate: le origini .....	11
1.1 Informazione, comunicazione e relazione.....	11
1.2 Comunicazione pubblica e diritto all'informazione.....	13
1.3 Politica, guerra e Forze Armate.....	17
1.4 L'origine della comunicazione nelle Forze Armate.....	20
1.5 Propaganda: comunicazione persuasiva.....	24
2. L'evoluzione della comunicazione nelle F.F.A.A .....	27
2.1 Le Esigenze comunicative delle F.F.A.A.....	27
2.2 Gli organi di comunicazione della Difesa .....	29
2.3 Direttiva sulla Comunicazione Strategica del Ministero della Difesa .....	33
2.4 Il Programma di Comunicazione della Difesa .....	40
3. Le crisi mediatiche.....	49
3.1 Casi studio .....	50
3.1 La <i>crisis management</i> delle Forze Armate.....	52
4. I mezzi di comunicazione della Difesa.....	59
4.1 I valori delle Forze Armate .....	64
4.2 Social media analysis .....	66
4.3 Comunicazioni ufficiali e non ufficiali .....	75
4.4 Esperimento StratCom NATO .....	79
4.5 Brandizzazione delle Forze Armate .....	81
4.6 Calendario dell'Arma dei Carabinieri: come cambia la retorica pubblicitaria	91
5. L'opinione pubblica italiana in materia di Difesa .....	107

5.1	L'Opinione pubblica nelle Forze Armate: passato e presente.....	110
5.2	La riforma delle Forze Armate .....	116
5.3	La Cyberwar .....	118
5.4	Il significato strategico e politico .....	120
	Conclusioni .....	131
	Bibliografia .....	135

## Introduzione

Studiare la comunicazione delle Forze Armate significa avventurarsi in una profonda analisi storica, sociale, culturale, che coinvolge contemporaneamente diverse discipline. La Difesa è un'istituzione centenaria che da sempre ha accompagnato la società nelle proprie scelte, nelle proprie regole e nelle proprie tradizioni, e che per molti aspetti si distingue e ha dovuto distinguersi dalle altre organizzazioni. Il mondo militare, alla luce dei cambiamenti geostrategici e tecnologici che hanno coinvolto l'intera società, ha dovuto affrontare un processo evolutivo adattandosi agli scenari imposti dal progresso e dalla globalizzazione.

Il mio studio si occupa di analizzare il quadro comunicativo delle Forze Armate sia dal punto di vista strategico sia da quello operativo. Il percorso di analisi prende in esame le origini della comunicazione delle Forze Armate, l'evoluzione storica, i mezzi di comunicazione utilizzati e il loro impatto sull'opinione pubblica.

Il primo capitolo affronta la distinzione tra il concetto di informazione e di comunicazione che spesso vengono scambiati o confusi. Se vogliamo trasferire un messaggio in modo efficace attraverso una strategia comunicativa precisa, è necessario conoscere a fondo questi due concetti. L'informazione si può definire come una comunicazione asimmetrica "a una via" e la responsabilità (del messaggio e della decodifica del messaggio) ricade univocamente nell'emittente. Per comunicazione invece si intende una comunicazione simmetrica "a due vie", l'interazione è reciproca e la responsabilità è di entrambi gli interlocutori. Possiamo chiarire questi concetti con un esempio: se, attraverso un mezzo radiofonico, A (emittente) decide di comunicare a B (ricevente) il seguente messaggio: "come ogni anno, il primo weekend di luglio, vi aspettiamo al July Young Festival!!", A si prende la responsabilità che B (in questo caso l'insieme degli ascoltatori) possa non conoscere la location dell'evento. Essendo il messaggio radiofonico unidirezionale non è possibile specificare agli ascoltatori dove avrà luogo l'evento, quindi la responsabilità di aver inviato un messaggio ambiguo ricade interamente in A. Nel caso in cui A avesse inviato il medesimo messaggio attraverso una piattaforma social, ad esempio Facebook, il tipo di comunicazione sarebbe stato "a due vie" perché i riceventi avrebbero avuto la possibilità di interagire con l'emittente attraverso i commenti o la chat. In questo

ultimo caso la responsabilità della codifica/decodifica del messaggio è sia di A che di B, perché i riceventi che non conoscono la location dell'evento hanno in ogni caso la possibilità di relazionarsi con l'emittente.

Nel caso delle Forze Armate è interessante capire gli obiettivi della comunicazione istituzionale, distinguendo se lo scopo è informare i cittadini in modo "autoritario" o se invece è instaurare una relazione con loro.

Questa differenza, tra informare e comunicare, si muove in parallelo all'evoluzione storica e politica della comunicazione pubblica. Nei regimi totalitari del '900 era imposta una comunicazione unilaterale (propaganda fascista), ma successivamente, con le leggi sulla comunicazione pubblica e con il diritto all'informazione, ha assunto una forma più aperta lasciando spazio all'ascolto. Questo fenomeno è uno dei primi ostacoli che ha dovuto affrontare il sistema di comunicazione delle Forze Armate, ovvero di modificare l'atteggiamento autoreferenziale che l'ha coinvolta fino agli inizi del XXI secolo per creare coinvolgimento e consenso fra i cittadini, condizione ormai necessaria nelle democrazie moderne.

La storia della comunicazione pubblica e le riforme nella pubblica amministrazione si sono sviluppate in contemporanea trovando stabilità con la legge del 7 giugno 2000 n° 150 che disciplina le attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni. In questo modo ai cittadini viene garantito il "diritto di informazione", e gli enti, comunicando liberamente, possono legittimare la propria attività.

In seguito analizzeremo il rapporto tra politica, guerra e Forze Armate. Il celebre assioma di Karl von Clausewitz "la guerra è la continuazione della politica con altri mezzi" ha suscitato notevole interesse tra gli operatori militari, sia in Italia che all'estero. In questo caso il primo problema da affrontare è di tipo etico, cioè quando è giustificato l'uso della guerra; il secondo è la matrice di responsabilità, cioè se la gestione e l'esito del conflitto ricade nella politica o nello strumento militare; il terzo è un problema di comunicazione che deriva dalla connotazione negativa che appartiene al concetto di guerra e al profondo significato emotivo che essa comporta.

Partendo dal presupposto che la "guerra" è uno strumento della politica, e che le Forze Armate sono il mezzo attraverso cui è possibile fare la guerra, risulta quindi difficile giustificare l'uso dello strumento militare in tempi di pace. L'ammiraglio Mario Rino



Me sottolinea, per giustificare l'utilizzo delle forze organizzate, che "al governo si associa 'l'intelligenza personificata', cui corrisponde il fine politico che deve mantenere una relazione di proporzionalità (calcolo) tra la finalità e attese di guadagno da una parte, e, dall'altra, lo sforzo militare. Probabilità e caso la rendono una attività creativa dello spirito dove giocano 'talento, coraggio e carattere'. Il caso, o il fato all'antica maniera, può essere sorgente di buona o malasorte" (Me, 2013, p 47). In altre parole, nessuno dovrebbe iniziare una guerra se non ha preventivamente individuato gli obiettivi, analizzato le modalità e le conseguenze della propria azione. Il fine rispecchia l'aspetto politico, le modalità e le conseguenze, l'aspetto militare. È un dettaglio che rappresenta l'interdipendenza tra guerra e politica, definendo la struttura gerarchica militare. Ai vertici il compito di considerare e analizzare i fini politici, alla base strutturare e gestire i dettagli operativi.

Nel capitolo 1.4 e 1.5 ho approfondito l'origine della comunicazione nelle Forze Armate soffermandomi in particolar modo sulla propaganda intesa come comunicazione persuasiva.

Le prime forme di comunicazione da parte dell'istituzione avvennero in seguito allo scoppio della Grande Guerra, inizialmente con l'obiettivo di reclutare personale e in seguito per "manipolare" l'opinione pubblica al consenso. In quegli anni, gli strumenti utilizzati dalla Difesa per comunicare al popolo in modo massivo furono i volantini, le cartoline, i manifesti e locandine, i giornali di trincea, le fotografie, brevi cinematografie e gli opuscoli.

Sul tema della persuasione, ho voluto approfondire i diversi significati che assume nel corso della storia distinguendo da un modello "vecchio", avente caratteristiche di unidirezionalità e manipolazione, e un modello "nuovo" che si avvicina molto all'idea di negoziazione. Nelle scienze sociali, proprio per l'associazione al fascismo, il termine "propaganda" assume una connotazione fortemente negativa, ma oggi sappiamo che esiste una definizione diversa che si riferisce ad un meccanismo bidirezionale-circolare.

Il secondo capitolo analizza l'evoluzione e la struttura della comunicazione nelle F.F.A.A. portando alla luce le esigenze comunicative della Difesa. Per fare ciò, ho studiato gli organi di comunicazione della Difesa che si sono costituiti nell'ultimo

decennio, la Direttiva sulla Comunicazione Strategica e il Programma di Comunicazione della Difesa.

Le Forze Armate hanno la necessità di intervenire nel contesto comunicativo italiano con professionalità e sistematicità, garantendo ai cittadini un flusso informativo costante e interattivo. L'obiettivo è rendere partecipi i cittadini delle decisioni, in materia di sicurezza nazionale, prese ai vertici dell'istituzione, secondo gli strumenti in dotazione alle Forze Armate e mettendo in evidenza gli elementi organizzativi e operativi che vi appartengono.

La Difesa è un sistema che più di qualsiasi altro settore della Pubblica Amministrazione necessita di una moderna politica comunicativa in grado di modificare l'atteggiamento autoreferenziale che ha coinvolto le F.A. fino agli inizi del XXI secolo. A causa della struttura piramidale e gerarchica propria dell'istituzione, la comunicazione interna ed esterna era di carattere prevalentemente informativo, e penalizzava la partecipazione e la trasparenza tipici della moderna comunicazione istituzionale. La realtà attuale sta lanciando nuove sfide alle Pubbliche Amministrazioni, che devono necessariamente dotarsi di strategie comunicative moderne e più efficaci in linea con le tendenze della società.

L'innovazione digitale e la sicurezza informatica sono le nuove sfide del mondo dell'informazione e la Difesa sta reagendo impegnandosi nella creazione di strutture dedicate e formazione del personale militare. Ai vertici, si trova l'organo di connessione tra politica e Forze Armate, il Gabinetto del Ministero, Ufficio Pubblica Informazione e Comunicazione, il quale risponde alle esigenze del Ministro della Difesa e dal suo delegato. Il compito principale è comunicare allo Stato Maggiore della Difesa (SMD), e al Segretariato Generale Difesa Direzione Nazionale Armamenti, le decisioni politiche in materia di Sicurezza nazionale, ed emanare direttive in termini di Comunicazione Pubblica. Si tratta di un livello Politico-Strategico, la responsabilità del quale è definire l'informazione e la comunicazione, indirizzando lo svolgimento delle attività. Lo Stato Maggiore della Difesa, che rappresenta il livello Operativo, si preoccupa di sviluppare le attività di Pubblica Informazione e Comunicazione, ed è formato a sua volta dall'Ufficio Pubblica Informazione (PI) e Ufficio Comunicazione, i quali coordinano gli URP (Ufficio Relazioni con il Pubblico) delle varie Direzioni Generali.

La prima direttiva ministeriale sulla politica militare è stata emanata dal Gabinetto del Ministero nel 2013 ed evidenzia la complessità del quadro politico, economico e geo-strategico in cui si trova coinvolta la Difesa. Lo scopo della Direttiva è fornire il Dicastero di una *policy* per la comunicazione finalizzata ad affermare un nuovo approccio alla comunicazione; strutturare e coordinare le attività di comunicazione secondo un unico disegno organico; ottimizzare le stesse, attraverso l'integrazione sinergica delle diverse componenti della comunicazione della Difesa, indirizzando la comunicazione del Dicastero verso obiettivi convergenti, chiaramente identificati e condivisi. Fra i temi trattati dalla Direttiva troviamo tre ambiti su cui operare:

1. Il primo punto è la revisione dello strumento militare, come mezzo in grado di garantire la Sicurezza nazionale, europea e dell'Alleanza Atlantica, attraverso un sistema di difesa sostenibile nel tempo e con alti livelli di professionalità.
2. Il secondo tema riguarda le Operazioni Militari, ossia far conoscere l'impegno militare italiani nel mondo, anche lontano dai confini nazionali. La professionalità dei nostri operatori e l'efficienza del sistema Difesa italiano producono effetti rilevanti sulla stabilità internazionale, promuovendo un'immagine positiva del Paese.
3. L'ultimo tema trattato dalla direttiva riguarda la Difesa Europea e la cooperazione internazionale. Si tratta dell'impegno a rafforzare le capacità europee militari e civili, integrando le varie istituzioni in un unico e solido sistema di difesa europeo.

Gestire alcune tematiche come la reputazione, l'immagine, la legittimazione, sono ormai una condizione necessaria per la una qualsiasi organizzazione, in particolare se parliamo di una istituzione come le Forze Armate che, nel contesto in cui operano, rappresentano inevitabilmente l'intera Nazione.

Il programma di Comunicazione (pdC), in questo contesto, rappresenta lo strumento di progettazione della comunicazione istituzionale del Ministero della Difesa. Il programma non è semplicemente una lista di iniziative di comunicazione ma è la

risultante di un attento processo di analisi ed elaborazione preliminare, che si esprime in forma di comunicazione strategica. Si elabora secondo le tematiche e gli obiettivi della comunicazione della Difesa discussi ai vertici militari e politici, nel rispetto degli interessi delle Forze Armate e in un'ottica di interforze, ottimizzando e coordinando al massimo gli sforzi e le risorse. Il PdC ha cadenza annuale e propone azioni concrete e coerenti verso il pubblico, attraverso messaggi che cooperano a definire il moderno strumento militare.

Con l'arrivo della tecnologia digitale e la conseguente pervasività dei mass media la Difesa ha dovuto adottare alcune misure di emergenza per prevenire e gestire le crisi mediatiche. Nel terzo capitolo affronteremo alcuni temi delicati come la strage di Ustica, la morte del paracadutista Scieri, le torture ai prigionieri in Somalia, e vedremo quali sono le politiche di intervento delle Forze Armate: dal *Crisis Communication Plan* alla salvaguardia del rapporto con l'opinione pubblica. Ci siamo chiesti, quali sono le caratteristiche di una crisi mediatica? Come avvengono e perché avvengono? Come hanno reagito le Forze Armate con la strage di Ustica, dove sono morti 77 passeggeri e 4 membri dell'equipaggio e la causa sembra essere un errore dell'Aeronautica Militare? Si tratta di trovare il giusto equilibrio tra segreto, per tutelare la sicurezza di un'operazione o per il segreto di Stato, e la comunicazione istituzionale pubblica. Per questo, tutti gli operatori delle F.A. devono fare attenzione a non lasciarsi andare a giudizi o commenti personali che possono andare ad influire negativamente sull'opinione pubblica, alimentare la crisi mediatica o intralciare la missione in corso. In merito a ciò, dai vertici della Difesa è stato proposto un modello di *Crisis Communication Management* con particolare riferimento alle Forze Armate. Vedremo come questo strumento sia indispensabile per un'istituzione di rilevanza internazionale, e quali sarebbero le conseguenze di una mal gestione della crisi.

Nel quarto capitolo affronteremo i mezzi di comunicazione della Difesa, toccando in particolar modo il tema dell'innovazione digitale che ha determinato la presenza attiva delle F.A. in diversi canali. La Difesa, infatti, accanto ai tradizionali canali di comunicazione ha scelto di potenziare, razionalizzare e ottimizzare l'uso degli strumenti di comunicazione digitale, entrando a pieno titolo nelle nuove piattaforme digitali. Si tratta di un sistema di comunicazione integrata che coinvolge fino a 12 canali di comunicazione.

Nella mia ricerca ho voluto analizzare le principali piattaforme social delle Forze Armate confrontando i contenuti presenti con gli obiettivi di comunicazione prefissati dal PdC. Per far ciò, ho preso in considerazione i canali Facebook, Instagram e Twitter da inizio anno 2019 a fine marzo 2019 impegnandomi in un'analisi quantitativa. La procedura prevedeva di suddividere i temi di comunicazione presenti nelle varie piattaforme in macro categorie, ciascuna contenenti alcune parole chiave utilizzate nel processo di categorizzazione (dual use, missioni internazionali, cybersecurity, NATO ...), e di verificare infine la coerenza di contenuti rispetto al PdC.

Dai risultati di questa analisi è emerso che sulle piattaforme social si parla maggiormente di cooperazione internazionale, “dual use” delle Forze Armate e “Cultura della Difesa”. Come possiamo giustificare una comunicazione così “materiale” e orientata verso temi che si discostano dall'immagine tradizionale delle Forze Armate? Il ruolo della Difesa è cambiato, così com'è cambiato il concetto di guerra ed il contesto geostrategico mondiale. Oggi lo strumento militare è visto come massimo esempio di valore civile e orgoglio nazionale, proprio per il suo carattere di umiltà e solidarietà (“dual use”).

Un altro fenomeno che accompagna il mondo “digital” sono le comunicazioni “non ufficiali” che inevitabilmente trovano spazio nella libertà di espressione del mondo informatico/digitale. Nasce così l'esigenza di imporre alcune misure restrittive per limitare il crescente rischio di divulgazione di informazioni riservate o non appropriate. La facilità con cui possono essere condivise le informazioni nel Web e l'indiscriminato accesso alle informazioni rendono le notizie estremamente sensibili, lasciando la facoltà di diffusione di contenuti ad un numero limitato di persone opportunamente formate.

Nel mio studio ho approfondito i profili “non ufficiali” sulle piattaforme social che, attraverso un uso ingenuo, possono essere lesivi al prestigio o alla reputazione del corpo di appartenenza. A questo proposito, l'unica soluzione in grado di garantire la libertà di espressione e limitare la diffusione di notizie sensibili è la formazione del personale militare ad un uso consapevole dei social network, progetto che da diversi anni coinvolge tutto il sistema Difesa.

Le campagne di comunicazione si sviluppano anche in contesti non digitali; vedremo infatti il fenomeno della brandizzazione delle Forze Armate che, oltre ai già affermati

brand della marina militare e aeronautica militare, lancia il nuovo marchio “Esercito 1659”.

La marca è un modo di comunicare ed è ormai una necessità per distinguersi dal sovraccarico di informazioni. La *brandizzazione* di un’istituzione rende possibile riassumere nel brand un sistema di identità, di valori, di percezioni. La marca diventa quindi uno stratagemma per veicolare caratteristiche funzionali ed emotive, le quali sono in grado di rievocare rapidamente informazioni. La creazione del marchio deve essere studiata in modo appropriato, contenere codici visuali, verbali e testuali affini all’istituzione in modo da definire la cosiddetta “Brand Identity”. L’identità delle Forze Armate, a questo proposito, si fonda su alcuni principi e valori consolidati nella storia militare, tra cui la solidarietà, l’umanità, l’orgoglio di appartenenza, lo spirito di servizio, la fedeltà, la sicurezza, la difesa: tutti concetti che devono passare alla mente del consumatore quando utilizza un *brand* delle Forze Armate. In questo senso la marca riassume un valoroso passato fatto di 150 anni di storia. L’utilizzo della marca è parte essenziale della comunicazione integrata delle F.A. che, oltre ad essere una opportunità di guadagno, facilita la diffusione e la comprensione dell’identità istituzionale, incrementando indirettamente lo spirito di condivisione.

Fra i mezzi di comunicazione delle Forze Armate il calendario ufficiale dell’Arma dei Carabinieri rappresenta una preziosa fonte di analisi in termini di retorica pubblicitaria, grazie al periodo storico di pubblicazione che va dal 1929 ad oggi. La domanda che mi sono posto è se sta cambiando la forma della comunicazione e, in caso affermativo, verso quale direzione. In particolare, la retorica dell’Arma tende ad essere ideale, emozionale, sentimentale oppure sta diventando progressivamente più materiale, tecnica, professionale?

Per fare questo lavoro ho raccolto l’insieme dei Calendari dell’Arma dal 1929 al 2019 presenti nell’archivio storico del sito web ufficiale dei Carabinieri<sup>1</sup>; in particolare ho analizzato l’immagine di copertina e la presentazione testuale della stessa (quando era presente).

---

<sup>1</sup> <http://www.carabinieri.it/editoria/calendario-storico/il-calendario>

Analizzeremo poi l'opinione pubblica, definita dal New York Times la seconda superpotenza mondiale. Le strategie di comunicazione, infatti, sono fortemente condizionate dall'opinione pubblica che deve mantenersi positiva in materia di Difesa. È da tenere in considerazione, però, che il peso effettivo dell'opinione pubblica nel processo decisionale è ponderato in base ai rapporti di forza tra le forze politiche e il contesto istituzionale. Nei temi di politica estera, infatti, i cittadini sono meno interessati, in quanto non hanno un riscontro diretto sulla vita quotidiana; ciò comporta una minore propensione a promuovere opinioni in proposito e una minore competenza nell'esprimere opinioni valide. Ne deriva che, in temi di politica estera, la democrazia del processo decisionale risulta inefficiente, le opinioni espresse dal pubblico sarebbero estremamente volatili e fortemente emotive e non frutto di una valutazione razionale o quantomeno ragionevole. Se ne evince che è la Difesa, attraverso un piano di comunicazione adeguato, che deve influenzare l'opinione pubblica e ottenere il consenso, e non viceversa.

In fine, in una analisi a confronto sulla base dei materiali che trovato in Rete, ho potuto verificare che il rapporto tra Forze Armate e opinione pubblica è senza dubbio positivo per la maggior parte della popolazione italiana, e si mantiene tale dai primi anni '90. In generale la maggioranza ritiene abbiano un ruolo importante per il Paese, per salvaguardare la sicurezza interna, per gli aiuti umanitari nazionali e internazionali e per mantenere un'immagine affidabile nel mondo.

Nel capitolo 5 affronteremo il tema della riforma delle Forze Armate. I compiti assegnati alla Difesa discendono inevitabilmente dalla costituzione. Fra questi:

- Difesa dello Stato e la salvaguardia delle libere istituzioni da ogni possibile minaccia.
- Difesa degli spazi euro-atlantici ed euro-mediterranei secondo gli accordi dell'Alleanza atlantica
- Contribuire a livello internazionale (NATO) nella realizzazione della pace e della sicurezza.
- Concorso alla salvaguardia delle libere istituzioni e nello svolgimento di compiti specifici in circostanze di pubblica calamità e in altri casi di straordinaria necessità ed urgenza

Accanto a queste funzioni si associa un compito emergente: la difesa informatica. L'insieme dei mutamenti che nell'ultimo decennio hanno coinvolto la politica internazionale e la tecnologia ci hanno portato a dover coniare un nuovo termine in grado di integrare il concetto di guerra tradizionale e il mondo informatico: la *cyberwar*. Affronteremo questo tema parlando di innovazione digitale e penetrazione informatica come attuale concezione di guerra. Al giorno d'oggi, la disponibilità di tecnologie avanzate è quindi un parametro di riferimento per definire le capacità operative delle Forze Armate; tanto più è l'asimmetria con il paese avversario, tanto più il paese tecnologicamente avanzato avrà le potenzialità di dominio.

Chiaramente il ruolo dell'istituzione è cambiato notevolmente rispetto al passato e l'opinione pubblica, nonostante abbia una maggioranza favorevole e positiva nei confronti delle F.A, possiede una percentuale di persone diffidente dei nuovi compiti assegnati allo strumento militare. Ciò che viene maggiormente criticato sono le spese per gli armamenti da un lato e per contro la progressiva "smilitarizzazione" della Difesa. Da un lato si sostiene che le Forze Armate dovrebbero rimanere tali, cioè forze "armate", in grado di difendere la Nazione attraverso le competenze tradizionali del mondo militare; dall'altro c'è chi sostiene che il nuovo ruolo delle F.A. non prevede grandi investimenti economici per gli armamenti, per cui il bilancio sulle spese militari non è giustificato. Nella mia ricerca vedremo infatti che un ruolo cruciale per la difesa del Paese è riversato sulla politica internazionale, la quale richiede ingenti somme di denaro sia per un fattore reputazionale e di immagine, sia come condizione necessaria per la stipula di accordi.



# 1. La comunicazione nelle Forze Armate: le origini

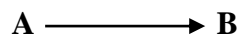
## 1.1 Informazione, comunicazione e relazione

*“Non so mai esattamente cosa ho detto prima di sentire la risposta a quello che ho detto.”*

(Norbert Wiener)

Se vogliamo trasferire un messaggio in modo efficace, guidati da obiettivi chiari e precisi, è importante avere chiara la distinzione tra comunicazione e informazione. Secondo Rogers, l'informazione si può definire come una comunicazione asimmetrica “a una via”, mentre la comunicazione prevede un'interazione reciproca ed è quindi definita comunicazione simmetrica “a due vie” (Vecchiato, 2007, p.14-16).

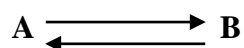
La prima è caratterizzata da un passaggio unidirezionale di informazioni, da un emittente (A) ad un ricevente (B).



In questo caso chi comunica ha come unico scopo emettere il messaggio, senza considerare il feedback del ricevente. (B) è solo un bersaglio da raggiungere e l'efficacia del messaggio dipende interamente da (A).

Se vogliamo parlare di “vincitori” o “perdenti”, possiamo dire che l'emittente (A), “vince”, e il ricevente (B) “perde”, perché trattandosi di una relazione asimmetrica, l'intero potere è sbilanciato dalla parte di chi emette il messaggio.

La comunicazione a due vie si caratterizza per la reciprocità e l'interdipendenza dei partecipanti.



In questo caso l'informazione passa da (A) a (B) e da (B) a (A). Si tratta di uno scambio reciproco di messaggi, dove entrambi possono ritenere di aver soddisfatto i propri

obbiettivi. In un rapporto simmetrico, il potere è distribuito in entrambe le parti, e non si distinguono né “vincitori” né “perdenti”.

L’informazione ha un carattere oggettivo, chi emette il messaggio può “colpire” indistintamente una moltitudine di persone, le quali ricevono l’informazione e la interpretano secondo le proprie caratteristiche personali. L’emittente (A) si assume l’intera responsabilità della ricezione e dell’interpretazione del messaggio da parte dei riceventi, deve dunque prestare attenzione a diversi fattori. Affinché il messaggio sia ricevuto correttamente, è molto importante conoscere la “mappa del potere” (Vecchiato, 2007, p. 86-91), ossia individuare i pubblici di riferimento e conoscerne le caratteristiche specifiche. Se non conosciamo i destinatari, è possibile che questi ultimi interpretino scorrettamente il messaggio, delineando un’immagine errata dell’emittente. L’informazione che viene condivisa deve essere chiara e comprensibile, non si può dare nulla per scontato. La comunicazione ad una via, non lascia spazio ad una analisi critica; è molto importante quindi che il messaggio non contenga informazioni ambigue.

Un altro fattore importante è la creatività e l’innovazione del messaggio e del mezzo con cui si diffonde il messaggio. Viviamo in un’epoca in cui le informazioni ci pervadono in ogni istante, quello che Lewis (1996) chiama “sovraccarico informativo”. Affinché il nostro messaggio venga ricevuto con successo, catturando l’attenzione dei pubblici, è importante la creatività, l’innovazione e l’utilizzo di nuove tecnologie. Un punto di forza della comunicazione ad una via, è la rapidità di trasmissione del messaggio: l’intero processo si conclude con la ricezione e l’interpretazione del messaggio inviato.

Kincaid (1993, p.111-133) definì la comunicazione “come un processo in cui i partecipanti creano e condividono informazioni allo scopo di raggiungere una comprensione reciproca”. Gli elementi chiave di questo processo sono la reciprocità e la condivisione. Affinché vi siano queste due caratteristiche, è necessario che entrambe le parti siano aperte all’ascolto attivo. Ascoltare significa prendere atto del messaggio inviato dall’emittente, calibrando la propria risposta, in modo da creare una relazione circolare. Questo modello viene definito, appunto, “circolare”, “simmetrico” o “bidirezionale”.



In una logica circolare, non è possibile stabilire quando si reagisce a un comportamento e quando lo si provoca. Entrambe le parti si trovano coinvolte in un processo comunicativo, dove non si riesce a definire esattamente chi è l'emittente e chi il ricevente. Riassumendo, le caratteristiche fondamentali della comunicazione simmetrica sono lo scambio reciproco di informazioni (fondamentali sono i feedback), l'interdipendenza fra i partecipanti e la fiducia che va creandosi durante il processo. Per creare questo rapporto è necessario un impegno continuo di apertura e condivisione che, a differenza della comunicazione a una via, richiede molto tempo.

Con la "comunicazione" si può osservare il netto passaggio tra una definizione lineare di tipo trasmissivo/meccanicistico e un modello basato sulla reciprocità e condivisione.

Se ci ponessimo la domanda "è meglio comunicare o informare?", la risposta la troveremo nei nostri obiettivi. Se lo scopo della nostra comunicazione è informare indistintamente e massivamente i pubblici di riferimento, allora è utile procedere con una comunicazione ad una via. Se invece riteniamo importante creare una relazione con i nostri destinatari, dimostrare interesse nei loro confronti e desideriamo migliorare la nostra attività, allora è utile impegnarsi in una "comunicazione". Nel marketing, si sostiene che nella società del futuro il protagonista sarà in misura sempre maggiore il consumatore, rendendo fondamentale la comunicazione circolare (Fabris, 2010).

Posto che è impossibile non comunicare (Watzlawick, Don D., & Janet Helmick, 1971), qualsiasi evento, oggetto, azione o comportamento di una azienda o di un'istituzione avrà un impatto sulla sua reputazione. Se decidiamo quindi di comunicare, è fondamentale che tutte le parti, dal centro alla periferia, condividano gli stessi valori, e siano costantemente informati degli obiettivi e dei valori istituzionali.

## 1.2 Comunicazione pubblica e diritto all'informazione

La storia della comunicazione pubblica e le riforme nella pubblica amministrazione hanno avuto uno sviluppo parallelo (Iorio, 2018). La comunicazione

pubblica in Italia affonda le sue radici nel 1600 con lo Stato Pontificio, che utilizza per la prima volta la stampa con scopi prevalentemente giuridici e propagandistici. La Santa Sede giunse ad acquistare una stamperia nel 1626, veicolando le informazioni nelle Gazzette<sup>2</sup> e ottenendo l'esclusiva degli strumenti di diffusione di informazioni (Granchi, 2006). Nel corso degli anni, il termine Gazzetta passò ad indicare giornali periodici aventi funzione di pubblica informazione. Tra questi, nel 1854 inizia le pubblicazioni la Gazzetta Ufficiale, che nel 1861 diventerà Gazzetta Ufficiale del Regno d'Italia. Tuttavia, lo strumento principale di comunicazione del potere pubblico rimane l'affissione che, nel 1865, viene controllata dall'Albo pretorio. Verso gli anni '80 del diciannovesimo secolo, la Gazzetta Ufficiale del Regno d'Italia cessa di comunicare notizie di cronaca, cultura o politica, e diventa un organo di pubblicità della normativa. Pochi anni dopo, furono istituiti l'Ufficio Stampa del Ministero dell'Interno e l'Ufficio di Segreteria del Presidente, con i compiti di informare e controllare la diffusione di notizie.

Una svolta significativa si ha in pieno fascismo, con il Decreto Ministeriale n° 2222 del 9 agosto 1923 che trasferiva l'ufficio Stampa dal Ministero dell'Interno direttamente in seno al Consiglio e ne ampliava i poteri. In questo modo, il regime poteva controllare interamente la comunicazione pubblica. In seguito, con il Congresso Internazionale della Pubblicità, tenutosi a Roma e a Milano dal 17 al 21 settembre 1933, si cominciò a discutere circa le problematiche della comunicazione pubblica. Da quel momento inizia l'incessante propaganda fascista, la quale radicalizza i controlli, centralizza il potere, fino a reprimere totalmente la libertà di espressione.

Nel settembre del 1934, l'ufficio stampa del governo fu elevato a sottosegretariato e fu posto alle dipendenze del capo del governo. In questo periodo la comunicazione era unidirezionale di carattere prevalentemente propagandistico, con lo scopo di rafforzare l'adesione al regime. L'epoca fascista ha consolidato un'idea stereotipata di comunicazione pubblica, intesa come mezzo a disposizione delle autorità con lo scopo di informare per persuadere.

---

<sup>2</sup> Manoscritti di piccolo formato, utilizzati per veicolare notizie ufficiali. Prendono il nome dalla "gaxeta", moneta veneziana coniata nel 16° secolo (Treccani)

Successivamente il governo Parri, nel 1945, soppresse la struttura e trasferì funzioni e competenze dal Sottosegretariato alla Presidenza del Consiglio. La soppressione del Sottosegretariato alla Stampa, lo Spettacolo e il Turismo aveva come obiettivo quello di evitare la riproduzione di strumenti riconducibili all'esperienza fascista che limitassero la libertà e mirassero a controllare l'opinione pubblica.

Negli anni '50 la riforma degli apparati burocratici avviata da Alcide De Gasperi diede uno slancio alla comunicazione istituzionale, che andò perfezionandosi nei decenni successivi. Nel 1990, con la legge 142, si introduce, per la prima volta, una disciplina sulla trasparenza amministrativa per la regolamentazione dell'attività delle istituzioni. Più precisamente, essa detta i principi dell'ordinamento dei comuni e delle province, determinandone le funzioni. La Legge 142 del 1990, dichiara:

*4. Il regolamento assicura ai cittadini, singoli e associati, il diritto di accesso agli atti amministrativi e disciplina il rilascio di copie di atti previo pagamento dei soli costi; individua, con norme di organizzazione degli uffici e dei servizi, i responsabili dei procedimenti; detta le norme necessarie per assicurare ai cittadini l'informazione sullo stato degli atti e delle procedure e sull'ordine di esame di domande, progetti e provvedimenti che comunque li riguardano; assicura il diritto dei cittadini di accedere, in generale, alle informazioni di cui è in possesso l'amministrazione.*

*5. Al fine di rendere effettiva la partecipazione dei cittadini all'attività dell'amministrazione, gli enti locali assicurano l'accesso alle strutture ed ai servizi agli enti, alle organizzazioni di volontariato e alle associazioni.*

Mentre con la Legge del 241 del 1990 si affronta il tema della partecipazione e della trasparenza:

*L'accesso ai documenti amministrativi, attese le sue rilevanti finalità di pubblico interesse, costituisce principio generale dell'attività amministrativa al fine di favorire la partecipazione e di assicurarne l'imparzialità e la trasparenza.*

In seguito la Legge 29 del 1993 sulla "cittadinanza amministrativa" stabilisce i rapporti fra cittadini ed amministrazione. Il decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29, all'art.12 (ora art.11 d.lgs. 30 marzo 2001, n. 165), istituisce gli URP al fine di garantire la trasparenza amministrativa e la qualità dei servizi, e di fornire uno strumento

organizzativo adeguato alle esigenze di attuazione delle funzioni di comunicazione istituzionale e contatto con i cittadini.

Infine con la legge del 7 giugno 2000, n° 150, vengono disciplinate le attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni.

*Art. 1, 1. Le disposizioni della presente legge, in attuazione dei principi che regolano la trasparenza e l'efficacia dell'azione amministrativa, disciplinano le attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni.*

*4. Nel rispetto delle norme vigenti in tema di segreto di Stato, di segreto d'ufficio, di tutela della riservatezza dei dati personali e in conformità ai comportamenti richiesti dalle carte deontologiche, sono considerate attività di informazione e di comunicazione istituzionale quelle poste in essere in Italia o all'estero dai soggetti di cui al comma 2 e volte a conseguire:*

*a) l'informazione ai mezzi di comunicazione di massa, attraverso stampa, audiovisivi e strumenti telematici;*

*b) la comunicazione esterna rivolta ai cittadini, alle collettività e ad altri enti attraverso ogni modalità tecnica ed organizzativa;*

*c) la comunicazione interna realizzata nell'ambito di ciascun ente.*

*5. Le attività di informazione e di comunicazione sono, in particolare, finalizzate a:*

*a) illustrare e favorire la conoscenza delle disposizioni normative, al fine di facilitarne l'applicazione;*

*b) illustrare le attività delle istituzioni e il loro funzionamento;*

*c) favorire l'accesso ai servizi pubblici, promuovendone la conoscenza;*

*d) promuovere conoscenze allargate e approfondite su temi di rilevante interesse pubblico e sociale;*

*e) favorire processi interni di semplificazione delle procedure e di modernizzazione degli apparati nonché la conoscenza dell'avvio e del percorso dei procedimenti amministrativi;*

*f) promuovere l'immagine delle amministrazioni, nonché quella dell'Italia, in Europa e nel mondo, conferendo conoscenza e visibilità ad eventi d'importanza locale, regionale, nazionale ed internazionale.*

*6. Le attività di informazione e di comunicazione istituzionale di cui alla presente legge non sono soggette ai limiti imposti in materia di pubblicità, sponsorizzazioni e offerte al pubblico.*

*Art 2, 2. Le attività di informazione e di comunicazione sono attuate con ogni mezzo di trasmissione idoneo ad assicurare la necessaria diffusione di messaggi, anche attraverso la strumentazione grafico-editoriale, le strutture informatiche, le funzioni di sportello, le reti civiche, le iniziative di comunicazione integrata e i sistemi telematici multimediali.*

La comunicazione qui va intesa in maniera nuova: non è di tipo propagandistico come nel periodo fascista, ma relazionale. Grazie all'istituzione degli URP e alle leggi sulla comunicazione istituzionale, la comunicazione diventa un processo circolare di ascolto e scambio di informazioni, migliorando il rapporto tra enti e cittadini. In questo modo ai cittadini viene garantito il "diritto di informazione", e gli enti, comunicando liberamente, possono legittimare la propria attività.

### 1.3 Politica, guerra e Forze Armate

Il celebre assioma di Karl von Clausewitz "la guerra è la continuazione della politica con altri mezzi" (von Clausewitz, 1993, p.59) ha suscitato notevole interesse tra gli operatori militari, sia in Italia che all'estero (Mario Rino, 2013). Per l'autore, la guerra in quanto tale non è fine a sé stessa. Essa è invece un mezzo per raggiungere scopi politici. Ora, se lo studio del mezzo non può essere considerato senza tenere conto del suo fine, risulta evidente quanto la teoria della guerra debba essere affrontata anche nelle sue connessioni con il sistema politico-sociale e nei condizionamenti che da esso subisce. Von Clausewitz (1993, p.42-43) prosegue affermando che:

*“la guerra non è solo un atto della politica, ma un vero strumento della politica, un seguito del procedimento politico, una sua continuazione con altri mezzi. Quanto alla guerra rimane di proprio non si riferisce che alla natura particolare dei suoi mezzi. L'arte della guerra può esigere, in linea di massima, che le tendenze e i disegni della politica non vengano a trovarsi in*

*contraddizione con tali mezzi e il comandante in capo deve esigerlo in ogni caso. Mai, qualunque sia la sua relazione con i disegni politici, essa può andare al di là di una semplice modificazione dei medesimi poiché il disegno politico è lo scopo, la guerra è il mezzo e un mezzo senza scopo non può concepirsi [...] la guerra è dunque un atto di forza che ha per iscopo di costringere l'avversario a sottomettersi alla nostra volontà”*

Ne deriva che il militare ha il dovere di comportarsi con autorità verso il basso e con responsabilità verso l'alto. Ai massimi vertici la responsabilità ultima è verso l'autorità politica che impiega lo strumento militare. Da ciò discende che la guerra sarebbe da considerarsi al servizio della politica e perciò, dato che dopo il suo scoppio la guerra diviene incontrollabile politicamente, essa va condotta in termini esclusivamente militari. Solo al termine delle operazioni belliche, e qualunque ne sia l'esito, la direzione politica potrà riprendere la sua naturale supremazia.

Dato che il suo impiego è prevalentemente estero e si può dire che la guerra sia un normale strumento della politica estera degli Stati, ecco quindi che l'apparato militare e la professionalità dei suoi operatori sono ancora oggi uno strumento a disposizione dei governi per dare credibilità alla politica di uno Stato, al fine di garantire la continuità contro eventuali minacce (Jean, Italiani e Forze Armate, 2010).

Un'altra visione della guerra, e indirettamente degli operatori che ne fanno parte, è soggettiva, e rimanda al profondo significato emotivo che la guerra comporta. Il connotato negativo che gli appartiene, fortemente legato al concetto di morte, rappresenta un tabù con il quale la maggior parte delle persone scelgono di non avere a che fare. Molti anni prima di Von Clausewitz, lo stratega cinese Sun Tzu aveva definito la guerra come un elemento essenziale per lo stato, una questione di vita o di morte, il degenero o la sopravvivenza, e che, come tale, doveva essere studiata compiutamente (Handel, Tzu, Clausewitz, & Jomini, 2000). Da una certa prospettiva, questa definizione suona anche come avvertimento, e lascia intendere la possibilità di un ricorso alla guerra. Trattandosi di uno strumento potenzialmente pericoloso, è ragionevole sostenere che, se non esistono le condizioni di estrema necessità, è preferibile adottare altri metodi.



Di conseguenza, la guerra non può essere utilizzata per controversie personali, ostilità politiche o quant'altro (Me, 2013). Ma se, come afferma Von Clausewitz, è la politica che ha generato la guerra, allora sorge spontaneo chiedersi “come”. La risposta sta nelle caratteristiche di ineludibilità e sistematicità del fenomeno. L'idea di usare come strumento politico le Forze Armate ha creato un lungo dibattito sulla violazione dei valori universalmente riconosciuti del bene e della giustizia. Ma nella sua analisi, Von Clausewitz, riprendendo parzialmente la teoria della Guerra Giusta di S. Agostino<sup>3</sup>, precisa che lo scopo finale è quello di portare alla pace. Ecco che politica e guerra assumono il ruolo di garanti dell'ordine e della stabilità.

Nel mondo contemporaneo risulta in ogni caso difficile motivare l'esistenza e l'uso delle F.F.A.A., ma si tratta di un'iniziativa necessaria, ai fini del morale delle Forze Armate. Il sostegno dell'opinione pubblica è inderogabile, come lo è trovare una buona strategia di comunicazione. L'ammiraglio Mario Rino Me sottolinea, per giustificare l'utilizzo delle forze organizzate, che “al governo si associa ‘l'intelligenza personificata’, cui corrisponde il fine politico che deve mantenere una relazione di proporzionalità (calcolo) tra la finalità e attese di guadagno da una parte, e, dall'altra, lo sforzo militare. Probabilità e caso la rendono una attività creativa dello spirito dove giocano ‘talento, coraggio e carattere’. Il caso, o il fato all'antica maniera, può essere sorgente di buona o malasorte” (Me, 2013, p 47). Da ciò si evince, che “non si deve fare il primo passo, se non si considera anche l'ultimo” (Clausewitz, 1993, p 584). Questo principio rimanda ad un concetto di “consapevolezza”, intesa come calcolo tra guadagni e perdite. In altre parole, nessuno dovrebbe iniziare una guerra se non ha preventivamente individuato gli obiettivi, analizzato le modalità e le conseguenze della propria azione. Il fine rispecchia l'aspetto politico, le modalità e le conseguenze, l'aspetto militare. È un dettaglio che rappresenta l'interdipendenza tra guerra e politica, definendo la struttura gerarchica militare. Ai vertici il compito di considerare e analizzare i fini politici, alla base strutturare e gestire i dettagli operativi.

---

<sup>3</sup> Teoria secondo il quale esiste una guerra “giusta”, ossia vincolata all'esigenza di far trionfare il bene sul male (Giannini, 2014)

## 1.4 L'origine della comunicazione nelle Forze Armate

Per stabilire l'origine della comunicazione delle Forze Armate è necessario definire cosa si intende per F.A. e ripercorrere il loro processo di formazione. Le Forze Armate corrispondono all'organizzazione militare che uno Stato possiede, includendo persone, mezzi e strutture organizzative. In Italia nascono nel 1861, dall'unione delle forze militari degli Stati preunitari con quelle del Regno di Sardegna. Nel periodo che intercorre fra l'estate del 1859 e l'inverno del 1861, si unirono eserciti e marine, volontari, soldati di leva e ufficiali. Nello stesso anno, l'ufficiale modenese Manfredo Fanti, combattente e generale dell'esercito sardo, firmò l'atto di nascita del nuovo esercito: "l'Esercito Italiano". Questa formalizzazione, avvenuta il 4 maggio 1861, gli conferisce quel carattere nazionale che l'esercito va assumendo negli anni successivi. Nel decennio seguente si verificano numerose riforme in parlamento, e, a partire dal giugno 1875, si decreta il principio dell'obbligo generale personale dei cittadini italiani al servizio di leva. La ferma prevista è di tre anni per la fanteria e cinque anni per la cavalleria, sino al trentanovesimo anno di età (Minniti, 2011).

Con lo scoppio della Grande Guerra, partecipano alla leva gli italiani idonei ai requisiti psicofisici, nati tra il 1874 e il 1899. I rami della forza militare sono tre: esercito permanente effettivo, milizia mobile, milizia territoriale. Il reclutamento in tempo di pace prevedeva la "chiamata alle armi"; in questa sede avveniva la prima selezione sia per quanto riguarda la destinazione del candidato coscritto, sia per l'idoneità fisica. L'esigenza di reclutare personale che si prestasse al servizio militare portò le Forze Armate a sperimentare alcune forme di comunicazione. Inizialmente si trattava di forme improvvisate, ma l'importanza che questo aspetto ha progressivamente assunto nel tempo ha portato alla creazione di veri e propri organi di comunicazione. L'obiettivo principale era catturare l'attenzione del destinatario, senza preoccuparsi della veridicità del messaggio. Si tratta di una comunicazione unidirezionale, definita con il termine "propaganda"<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Il tentativo deliberato e sistematico di plasmare percezioni, manipolare cognizioni e dirigere il comportamento al fine di ottenere una risposta che favorisca gli intenti di chi lo mette in atto (Treccani, s.d.).

In seguito allo scoppio della Grande Guerra, iniziarono quindi le prime forme di comunicazione delle Forze Armate. A testimonianza dello scambio comunicativo tra gli organi di Difesa e il popolo, troviamo i primi strumenti utilizzati dalla propaganda: volantini, cartoline, manifesti e locandine, giornali di trincea, fotografie, cinematografie e opuscoli (La Propaganda di Guerra, 2015).

- I volantini:

“A voi giovani, la tremenda ora storica ci trova ancora perplessi ed esitanti. Non denunciata al popolo, neppure oggi, continua a gravarci pesante del suo mistero, la triplice alleanza; essa deve decisamente essere necessariamente denunciata al popolo d’Italia. Ma avvenga questo o no, il dovere nostro è d’essere al posto di combattimento di chi difende il diritto con la prepotenza” (Fogli e volantini, documenti e immagini della Grande Guerra, 1914).

L’azione dei volantini fu sviluppata in tre direzioni: 1) propaganda sulle truppe per informarle e incitarle alla saldezza morale e alla certezza della vittoria; 2) propaganda sul nemico per debilitarne lo spirito combattivo; 3) contropropaganda sulle truppe e sul nemico, per controbattere tempestivamente ed efficacemente l’azione di propaganda avversaria.

- Le cartoline:

Furono uno dei mezzi più utilizzati dalla propaganda, per via della loro economicità, facilità di produzione, immediatezza nella visualizzazione. Nel corso della guerra, raggiunsero un flusso enorme, grazie al fatto che erano il mezzo postale preferito dai soldati (scrivere era molto faticoso, il tasso d’istruzione era basso e alta era invece la percentuale di analfabetismo tra le truppe). Nei quattro anni di guerra, tra il fronte, il paese e l’esercito, si presume circolarono circa quattro miliardi di corrispondenze, di cui la maggioranza erano cartoline. Allo scoppio del conflitto le cartoline con propaganda della guerra furono stampate soprattutto da editori privati. Assieme a questa produzione, gli istituti di credito si misero a propagandare prestiti di guerra, diffondendo una quantità altrettanto numerosa di cartoline. Successivamente anche le Armate, con l’aiuto del Comando Supremo, stamparono cartoline con numerose vignette di propaganda. Nel mese di giugno del 1918 fu necessario regolamentarne la distribuzione con una circolare: il soldato aveva diritto ogni settimana a tre esemplari in franchigia, che lasciavano più spazio alla scrittura, e a due di propaganda.

- Manifesti e locandine:

Già nel periodo antecedente la Grande Guerra, manifesti e locandine erano molto diffusi. Si trattava di un mezzo di comunicazione pubblicitaria per il commercio, spettacoli e arte.

Con lo scoppio della guerra, i manifesti si trasformarono da strumento pubblicitario a strumento di comunicazione ideologica e politica, per legittimare il conflitto. La produzione nel continente europeo e negli Stati Uniti ebbe un impatto molto evidente. Il manifesto rappresentava il mezzo di comunicazione più potente per avvicinarsi al popolo e convincerlo attraverso parole e immagini. Gli obiettivi principali erano due, la propaganda pura e la propaganda per prestiti. La spinta a creare slogan e immagini sempre più persuasive ha stimolato la ricerca per il “design”, prestando sempre maggiore attenzione alle composizioni e allo stile di scrittura.

- Giornali di trincea:

I giornali di trincea, a differenza della stampa nazionale, avevano come obiettivo il dialogare con il soldato in fronte. Al servizio redazionale partecipavano esclusivamente militari o giornalisti in uniforme. Il contenuto dei messaggi era prevalentemente di propaganda umoristica, con aneddoti, filastrocche, canzoni, racconti e illustrazioni.

Negli anni che precedettero il 1918, furono scritti i primi giornali di trincea e stampati al poligrafo con mezzi improvvisati. Si scrivevano tra una pausa dei combattimenti o durante i pasti. Alcuni tra i giornali di trincea sono: Trentino, La scarica e, il più formale, la Vittoria. Dopo Caporetto alcuni di essi cambiarono la loro veste tipografica rudimentale, uscirono dal ristretto spazio del fronte ed ebbero alte tirature con una diffusione a livello nazionale.

- Fotografie e cinematografie:

La fotografia nella Grande Guerra ebbe una duplice funzione: trovava utilità in campo tattico, per la ricognizione, o come mezzo di propaganda.

Durante il conflitto, si istituì una Direzione del Servizio Fotografico presso il Comando Supremo, un Servizio Fotografico Aereo, un Servizio Fotografico Terrestre, ordinati in sezioni e squadre da campagna e da montagna. Questa formalizzazione è nata dall'esigenza di produrre numerose foto, utili come testimonianze o come strumenti di

suggerzione. In questo periodo, la massiccia produzione fotografica, in grado di documentare anche gli aspetti più “intimi” della guerra, andava a sostituire anche la produzione filmica. Quest’ultima non trovava molto spazio, riducendosi a qualche centinaio di metri di pellicole.

- Opuscoli:

Gli opuscoli, come gli altri strumenti di comunicazione, erano diretti a mobilitare l’opinione pubblica, sollecitare prestiti e sollevare i soldati con l’umorismo.

A differenza dei manifesti, volantini o cartoline, erano più completi, e riuscivano a coinvolgere maggiormente il lettore, con storie ricche di dettagli.

In un’epoca senza media digitali, questi strumenti diventavano un mezzo di comunicazione di massa per potersi avvicinare al popolo. Negli anni seguenti, con il regime fascista, i media non cambiano: l’attenzione è rivolta solamente alla stampa, dimostrando poco interesse ai nuovi media emergenti (Capozzi, 2014). Successivamente il duce, seguendo il modello hitleriano, si rese conto delle potenzialità della radio e del cinema, come strumento per l’esaltazione del regime. Nel 1927, con la nascita dell’EIAR<sup>5</sup>, si cominciò a utilizzare la radio per diffondere, in modo semplice e immediato, una grande quantità di notizie. Circa l’uso del cinema, nel 1926, ogni gestore di sala cinematografica doveva obbligatoriamente proiettare pellicole dell’Istituto Luce<sup>6</sup>. Questi nuovi media avevano un grande potenziale: la natura orale del mezzo permetteva di raggiungere anche quella parte di popolazione analfabeta che non aveva accesso alla stampa. Gli sviluppi successivi portarono alla realizzazione di spot radiofonici e brevi jingle<sup>7</sup> che anno coinvolto i cittadini per moltissimi anni.

---

<sup>5</sup> Ente Italiano per le Audizioni Radiofoniche, che si trasformò successivamente in RAI (Treccani, Rai - Radio televisione Italiana, s.d.)

<sup>6</sup> Organo tecnico istituito nel 1924 e denominato inizialmente L’Unione Cinematografica Educativa (da cui l’acronimo L.U.C.E., usato comunemente come sostantivo, Luce) con la finalità di propaganda politica e diffusione della cultura attraverso la cinematografia, mediante la realizzazione di cinegiornali e documentari (Brunetta, 2003)

<sup>7</sup> Breve motivo musicale, semplice e facilmente memorizzabile, che nella pubblicità e nei programmi radiofonici o televisivi viene associato a un testo pubblicitario costituito da uno slogan o da una serie

## 1.5 Propaganda: comunicazione persuasiva

La propaganda del regime fascista rappresenta un caso importante di comunicazione pubblica italiana, combinando comunicazione politica e comunicazione persuasiva. Nelle scienze sociali, proprio per l'associazione al fascismo, il termine "propaganda" assume una connotazione fortemente negativa (Mazzoleni, 2004). Il ricordo di una strategia manipolatrice intenzionale, tipica dei regimi totalitari, fa sì che oggi il termine sia frainteso.

Analizzando nel dettaglio la comunicazione persuasiva, possiamo distinguere tra un modello "vecchio" di persuasione, aventi caratteristiche di unidirezionalità e manipolazione, e un modello "nuovo" che si avvicina molto all'idea di negoziazione. La prima definizione di persuasione proviene da Hovland, che la definisce come lo strumento di cui deve servirsi una fonte per indurre in un destinatario l'effetto voluto (Hovland, L, & Kelley, 1953). Rumiati (2013), riprendendo la teoria di Hovland, individua un approccio "moderno" che chiama "modello atomistico" (pag 83-84). La differenza principale dal modello "vecchio" è che, se facciamo riferimento al concetto di interazione, ambedue i ruoli possono influenzarsi a vicenda. Entrambe le parti sono contemporaneamente trasmettitori e riceventi. Si tratta di un gioco di turni dove ambedue sono co-persuasori, l'emittente influenza il destinatario e quest'ultimo influenza l'emittente mediante feedback consapevoli o inconsapevoli (L.Lotto & R.Rumiati, 2013). Si passa da intenzionalità comunicativa a processo inconsapevole-automatico, dove anche il ricevitore è attivo. Questa nuova definizione si libera dalla connotazione di intenzionalità manipolatoria, identificandosi nel suo carattere circolare-relazionale.

Allargando il concetto di comunicazione persuasiva ad una realtà istituzionale, vediamo come essa possa acquisire una notevole importanza. La comunicazione persuasiva si suddivide in quattro parti: fonte, canale, messaggio e ricevitore (Hovland, L, & Kelley, 1953). La fonte persuasiva si distingue per la credibilità e per l'autorevolezza. La prima fa riferimento alla competenza e la sincerità percepita. Per

---

di slogan relativi al prodotto reclamizzato o alla trasmissione televisiva che da tale motivo viene introdotta (Treccani, Jingle, s.d.)

competenza si intende il livello di “expertise”, cioè la conoscenza approfondita in un certo ambito; per sincerità si intende l’affidabilità in termini di coerenza. La seconda si identifica nella percezione di potere, che a sua volta è strettamente legato al concetto di affidabilità e competenza. Ne discende che un’istituzione deve preoccuparsi della propria immagine, in termini di reputazione e “vicinanza”. L’importanza di coltivare dei valori interni di trasparenza e onestà si traduce in un aumento di credibilità percepita della fonte e quindi una maggiore persuasività nei messaggi che trasmette. Allo stesso tempo è di fondamentale importanza comunicare la propria efficienza operativa; in questo modo aumenta il livello di “expertise” e di competenza percepita. Il canale è il mezzo attraverso cui il messaggio viene inviato dalla fonte o fatto proprio dal ricevente. Possiamo includere anche i canali sensoriali che, durante una comunicazione interpersonale, possono operare simultaneamente. Ecco che ogni componente dell’istituzione, dai massimi vertici al neo assunto, deve saper come comunicare e cosa comunicare. A livello mediatico, è importante conoscere i pubblici di riferimento, e comunicare a loro attraverso gli strumenti adeguati. I principi da seguire sono l’innovazione tecnologica e il continuo aggiornamento.

Il messaggio è il contenuto della comunicazione, può essere “unilaterale” o “bilaterale” (Hovland, Lumsdaine, & Sheffield, 1949). Il messaggio è unilaterale quando contiene una sola argomentazione. Le persone con basso livello di scolarità vengono persuase maggiormente da questo tipo di messaggi. Nel caso della propaganda fascista, considerando il periodo storico e il livello di scolarità, si usavano prevalentemente messaggi unilaterali. Bilaterali, invece, quando siamo in presenza di più argomentazioni che contengono anche tesi alternative. Per le persone con un alto livello di scolarità e che partono da un’idea molto diversa riguardo all’argomento in questione, il messaggio bilaterale produce maggiori effetti. L’attuale realtà italiana vede un trend positivo circa l’innalzamento del livello di istruzione nell’ultimo decennio; si stima che nel 2017 il 60,9% della popolazione di 25-64 anni abbia almeno un titolo di studio secondario superiore (Istat, 2018). Possiamo facilmente intuire che, nell’attuale contesto italiano, è importante curare il messaggio con argomentazioni a “360 gradi”, lasciando al destinatario la libertà di interpretazione del messaggio.

In fine, secondo Hovland, il ricevitore è influenzato dalle caratteristiche di personalità e dall’esperienza passata. Il contesto storico e sociale in cui viviamo è in grado di

conformare l'esperienza personale di ogni persona. In questo caso l'attenzione si rivolge all'analisi della situazione sociologica, ossia individuare le variabili storiche, sociali, tecnologiche, economiche e psicologiche che possono influenzare l'interpretazione del messaggio.

Oggi, i pubblici di riferimento delle istituzioni sono notevolmente cambiati, il livello di scolarità si è alzato rispetto al passato, e gli obiettivi comunicativi della Difesa hanno preso una direzione diversa. Le Forze Armate devono confrontarsi con l'opinione pubblica, sentirsi legittimate nel proprio operato e fronteggiare le eventuali crisi mediatiche, modificando la propria strategia comunicativa. Ci si trova di fronte alla necessità di abbandonare i vecchi modelli comunicativi unidirezionali, sostituendoli con messaggi più "seduttivi", senza ovviamente cadere nella banalità. Se si vuole comunicare in modo efficace, l'obiettivo dovrà essere catturare l'attenzione dei destinatari e porre emittente e destinatario sullo stesso piano. Il focus sarà sulla creazione, lenta e costante, di una relazione basata su un principio di uguaglianza.



## 2. L'evoluzione della comunicazione nelle F.F.A.A

*La comunicazione è ormai saldamente riconosciuta tra i doveri dello Stato; è un mezzo strategico, non sussidiario per conseguire un bene pubblico. Deve essere realizzata con professionalità, senza improvvisazione.*

(Carlo Azeglio Ciampi)

In riferimento alla legge n.150 del 7 giugno 2000, che disciplina le attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni, la comunicazione pubblica della Difesa, diviene una vera e propria funzione. Le Forze Armate, con questa direttiva, intendono proporsi nel contesto comunicativo italiano con professionalità e sistematicità, garantendo ai cittadini un flusso informativo costante e interattivo. L'obiettivo è rendere partecipi i cittadini delle decisioni, in materia di sicurezza nazionale, prese ai vertici dell'istituzione, secondo gli strumenti in dotazione alle Forze Armate e mettendo in evidenza gli elementi organizzativi e operativi che vi appartengono.

### 2.1 Le Esigenze comunicative delle F.F.A.A.

La funzione della comunicazione, secondo il Ten. Col. Cervone (2008), è quella di suscitare protagonismo sociale e istituzionale, tenendo conto dei feedback provenienti dal pubblico, in modo da poter modificare i propri atteggiamenti in funzione del messaggio di ritorno (pag 1-2). La Difesa è un sistema che più di qualsiasi altro settore della Pubblica Amministrazione, necessita di una moderna politica comunicativa in grado di modificare l'atteggiamento autoreferenziale che ha coinvolto le F.A. fino agli inizi del XXI secolo, incitando la partecipazione e il consenso dei cittadini (Cervone, 2008). A causa della struttura piramidale e gerarchica propria dell'istituzione, la comunicazione interna ed esterna, era di carattere prevalentemente informativo, e penalizzava la partecipazione e la trasparenza tipici della moderna comunicazione istituzionale. La realtà attuale sta lanciando nuove sfide alle Pubbliche

Amministrazioni, che devono necessariamente dotarsi di strategie comunicative moderne e più efficaci in linea con le tendenze della società.

In una Intervista al Capo ufficio Pubblica Informazione di SMD, Colonnello Riccardo Cristoni (2014) emerge che lo scenario comunicativo che si trova quotidianamente ad affrontare la Difesa è cambiato notevolmente negli ultimi anni. In passato, continua Cristoni, gli obiettivi erano soltanto rafforzare l'immagine della Difesa e delle Forze Armate anche nel loro contesto operativo, prevenire le crisi mediatiche e informare la popolazione, al fine di creare un clima di accoglienza e consenso, oggi gli approcci sono differenti. Anzitutto lo Strumento militare assume compiti differenti, in contesti differenti rispetto al passato, l'arrivo dei *new media* ha stimolato un'innovazione nel campo della comunicazione digitale, e l'opinione pubblica, sempre più partecipe, è attenta a questo "rinnovamento" della comunicazione. La facilità con cui ci si scambia informazioni a livello digitale, in particolare attraverso il web, favorisce la frammentazione e la disorganizzazione della comunicazione. È necessario massimizzare "l'unicità" della comunicazione digitale della Difesa, imponendo una attenta azione di controllo, coordinamento e pianificazione dei vari reparti comunicativi, escludendo attività individuali prive di obiettivi ben specifici e prive di professionalità. Il compito della Difesa è quello di stare al passo con queste nuove sfide del mondo dell'informazione, impegnandosi nella creazione di strutture dedicate, e nella formazione del personale. Già nel 2006, la dott.ssa Carla Selvastrel, in un suo articolo, sosteneva che le esigenze delle Forze Armate in termini di selezione sono notevolmente cambiate rispetto alla leva obbligatoria. La figura del militare, proprio per l'aspetto di volontarietà del servizio, tende sempre più ad identificarsi con quella del "professionista" (Selvastrel, 2006). La necessità per le Forze Armate, di operare con professionalità nel campo della comunicazione, pone due differenti soluzioni: preparare il personale con corsi di formazione specifici e altamente professionalizzanti o selezionare personale già qualificato. Nel primo caso si deve accettare il limite, che un corso di formazione è in grado fornire a livello di competenze; nel secondo caso, il neoassunto è molto lontano dal "mondo" militare, ed ha bisogno di tempo per conoscere a pieno le esigenze e le caratteristiche delle Forze Armate.

## 2.2 Gli organi di comunicazione della Difesa

Questi fattori di sviluppo tecnologico, e rinnovamento nel mondo della comunicazione, hanno portato la Difesa a dotarsi di un reparto comunicativo con struttura gerarchica, destinato ad approfondire e a coordinare tutte le attività di comunicazione. Ai vertici, il reparto che funge da intermediario tra politica e forze armate, è il Gabinetto del Ministero: Ufficio Pubblica Informazione e Comunicazione, il quale dipende direttamente dal Ministro della Difesa e dal suo portavoce. Il compito principale è comunicare al Stato Maggiore della Difesa (SMD), e al Segretariato Generale Difesa Direzione Nazionale Armamenti, le decisioni politiche in materia di Sicurezza nazionale, ed emanare direttive in termini di Comunicazione Pubblica. Si tratta di un livello Politico-Strategico, la quale responsabilità è definire l'informazione e la comunicazione, indirizzando lo svolgimento delle attività. Lo Stato Maggiore della Difesa, che rappresenta il livello Operativo, si preoccupa di sviluppare le attività di Pubblica Informazione e Comunicazione, ed è formato a sua volta dall'Ufficio Pubblica Informazione (PI) e Ufficio Comunicazione i quali coordinano gli URP (Ufficio Relazioni con il Pubblico) delle varie Direzioni Generali.

La sezione PI del SMD è strutturata in quattro diversi uffici (Sezione Pubblica Informazione - Difesa.it, 2018):

- Sezione Rassegna Media:
  - È responsabile del costante monitoraggio dei principali mezzi di informazione, evidenziando le notizie di interesse della Difesa
  - Svolge attività di stampa in situazioni di emergenza
  - Cura la diffusione in ambito SMD della rassegna stampa
- Sezione PI Operativa:
  - Mantiene contatti con i rappresentanti dei mezzi di informazione, in stretto coordinamento con gli appositi organi di Pubblica Informazione del dicastero;
  - Cura i servizi e le attività di pubblica informazione per le esigenze del Capo di SMD e degli Enti/Comandi direttamente dipendenti;

- Segue gli eventi mediatici di interesse precipuo della Difesa e di ciascuna Forza Armata, assumendo funzioni di coordinamento delle varie iniziative;
  - Coordina e controlla le attività di Pubblica Informazione di competenza delle singole Forze Armate (interforze, internazionali o ad elevata valenza mediatica);
  - Raccoglie e valuta ai fini mediatici, informazioni sulle operazioni correnti; studia ed elabora la pianificazione Pubblica Informazione per tutte le esigenze ad alta valenza mediatica;
  - Può, in esercitazioni/operazioni nazionali ed internazionali e qualora ritenuto opportuno/necessario, costituire con proprio personale, il primo nucleo del Public Information Center;
  - Distacca, quando ritenuto necessario, il personale di collegamento con il COI per garantire il necessario flusso delle informazioni.
- Sezione Comunicazione Digitale: è responsabile dell'elaborazione delle linee guida per la strategia di comunicazione dello Stato Maggiore Difesa e della definizione degli indirizzi tecnico mediatici per l'utilizzo di internet. In Particolare:
    - Attua le strategie di comunicazione online;
    - Definisce i piani di gestione e di sviluppo dello strumento internet della Difesa;
    - Fornisce supporto e coordina le attività degli organi collegiali/consessi che operano a livello dei Vertici della Difesa, in termini di armonizzazione e politica dei contenuti da inserire nel Portale Difesa
    - Provvede al governo del Portale Difesa nel suo complesso. Gestisce, di concerto con tutti i Reparti/Uffici dello SMD, i contenuti da inserire nei siti Web di propria responsabilità. Verifica, dal punto di vista tecnico, ed autorizza la pubblicazione del materiale prodotto da Uffici e Reparti dello SMD e di SGD;
    - Definisce le strategie di comunicazione digitale e la rispondenza dei progetti rispetto alle linee guida di e-government;
    - Effettua attività di rilevamento e analisi statistica;

- Concorre alla risoluzione di eventuali crisi mediatiche;
- Sezione Social e Analisi Media: è responsabile dell'elaborazione delle linee guida per la strategia di comunicazione social dello Stato Maggiore Difesa e della definizione degli indirizzi tecnico mediatici per l'utilizzo dei social media.

In particolare:

- Definisce i piani di gestione e di sviluppo delle piattaforme di social media per la Difesa;
- Gestisce gli account social dello Stato Maggiore Difesa;
- Attua, per quanto di competenza e sulla base della normativa generale elaborata da Ufficio, le strategie e le campagne di comunicazione social;
- Coadiuvata e indirizza le singole Forze Armate nello sviluppo delle strategie di comunicazione social, in linea con le direttive fissate in materia dal Gabinetto del Ministro della Difesa;
- Effettua attività di rilevamento e di analisi statistica;
- Concorre alla risoluzione di eventuali crisi mediatiche.

In ogni Stato Maggiore, posto alle dirette dipendenze del Capo di Stato Maggiore, è presente un reparto Pubblica Informazione, organizzato internamente in base a le loro esigenze specifiche. Il loro compito, al livello Tattico, è gestire le iniziative peculiari e specifiche delle F.A. Fra i vari SM, oltre all'ufficio PI, si è rivelato utile istituire nuovi reparti comunicativi, ad esempio nell'Esercito è presente l'Ufficio Marketing e Regolamenti, l'aeronautica possiede l'Ufficio Attività Promozionali e Il Comando Generale dell'Arma dei Carabinieri ha nominato un Ufficio Cerimoniale. Di seguito uno schema riassuntivo dell'organizzazione Pubblica Informazione della Difesa (SM Difesa, 2017):



Gli URP dei vari Stati Maggiori, sono il primo punto d'incontro tra il cittadino e la comunicazione interna dei reparti. Tradizionalmente è preposta a gestire i rapporti con i media, come le attività di ufficio stampa, monitoraggio dei media e pubblicazione e condivisione di contenuti multimediali, ma la complessità del mondo odierno impone un ampliamento sostanziale delle attività di Pubblica Informazione la quale si evolve nel termine più ampio di *Public Affairs*. Il nuovo ruolo di questo ufficio prevede lo sviluppo di relazioni con il mondo dei media attraverso tecniche di *news management* cioè creazione di notizie, l'uso di narrative ed eventi, con lo scopo di attirare l'attenzione dell'*audience*. Un'altra attività fondamentale è quella di estendere il raggio d'azione includendo, oltre ai media, il mondo della scuola, le università, associazioni culturali, le comunità che insistono nell'area di installazioni e comandi militari, oltre ai target produttori di pensiero e moltiplicatori di messaggi e di idee (Direttiva, 2018, pag 7-8).

Questi reparti comunicativi organizzati sistematicamente, trovano la loro origine nei primi anni 2000, in particolare con il Programma di Comunicazione (pdC) del 2005, che ha stabilito alcune procedure di innovazione dei contenuti comunicativi. Il pdC

sostiene Cervone (2008) non è stato pensato solo come un ausilio tecnico, ma come uno degli strumenti che contribuiscono a costruire l'identità, ad accrescere la conoscenza e a migliorare l'azione dell'Istituzione (pag 4). L'idea è quindi di orientare le attività di comunicazione della Difesa anche a livello etico, cioè trasmettere l'identità dell'istituzione, il proprio patrimonio di simboli, di credenze e di valori, individuando una "mission" riconosciuta e condivisa.

In questo particolare momento storico, l'esigenza di una comunicazione efficiente e di una partecipazione attiva, coinvolge tutto il personale; è pertanto un aspetto importante, migliorare le competenze comunicative dei militari, attraverso l'avvio di una rete di comunicazione interna. Ogni membro dell'istituzione dovrebbe essere a conoscenza delle scelte delle F.A. a livello politico, i motivi che le hanno determinate e come si decide di operare, con l'obiettivo di valorizzare il più possibile il proprio operato e creare partecipazione anche internamente all'organizzazione. La comunicazione interna deve essere dunque funzione essenziale dell'azione di comando, in quanto essa deve rappresentare il mezzo attraverso il quale l'organizzazione stabilisce, mantiene e utilizza un canale di comunicazione bidirezionale che colleghi la "leadership" agli appartenenti all'organizzazione stessa (Cervone, 2008, pag 3).

### 2.3 Direttiva sulla Comunicazione Strategica del Ministero della Difesa

La prima direttiva Ministeriale sulla Politica Militare, è stata emanata dal Gabinetto del Ministero nel 2013, la quale evidenzia la complessità del quadro politico, economico e geo-strategico in cui si trova coinvolta la Difesa.

In un'epoca in cui si percepisce un'instabilità globale, è necessario che il sistema militare nazionale, sia pienamente interoperabile ed integrabile con quello degli alleati, tecnologicamente avanzato, proiettabile e sostenibile. Continua la direttiva: "Affinchè l'Unione possa mettere in campo una capacità di gestione delle crisi internazionali coerente con la vastità dei suoi interessi globali e la dimensione dei suoi interessi economici, gli Stati membri dovranno procedere con un'ulteriore fase di approfondimento delle relazioni in materia di sicurezza e difesa". Il programma

Ministeriale, in seguito, pone l'accento sull'importanza di una Comunicazione Strategica della Difesa circa le scelte politiche che adopera, coinvolgendo tutti gli attori del processo decisionale. E' evidente che in un mondo globalizzato, risulti fondamentale l'interscambio di informazioni, la trasparenza e l'accessibilità, per mantenere un equilibrio a livello politico internazionale. Per questo, negli ultimi anni, le Forze Armate si sono impegnate per potenziare la comunicazione, in particolare per gli aspetti relativi alle operazioni fuori area. In modo analogo le organizzazioni quali l'ONU, la NATO e l'Unione Europea, hanno inevitabilmente adottato strategie comunicative più efficaci per affrontare i cambiamenti del nuovo millennio. L'innovazione e l'arrivo dei nuovi media, giocano al giorno d'oggi un ruolo chiave, e come per le crisi operative, anch'essi necessitano di una gestione efficace.

Lo scopo della direttiva è fornire il Dicastero di una *policy* per la comunicazione finalizzata ad affermare un nuovo approccio alla comunicazione; strutturare e coordinare le attività di comunicazione secondo un unico disegno organico; ottimizzare le stesse, attraverso l'integrazione sinergica delle diverse componenti della comunicazione della Difesa, indirizzando la comunicazione del Dicastero verso obiettivi convergenti, chiaramente identificati e condivisi (Direttiva, 2013). Le tematiche di fondamentale importanza, su cui concentrare la strategia comunicativa, sono espone chiaramente nella direttiva, la quale rappresenta l'unico riferimento per tutti gli SM.

Il primo punto, è la revisione dello strumento militare, come mezzo in grado di garantire la Sicurezza nazionale, europea e dell'Alleanza Atlantica, attraverso un sistema di difesa sostenibile nel tempo e con alti livelli di professionalità. In questo punto è particolarmente rilevante il concetto di sostenibilità, inteso come investimento economico che la Difesa decide di dedicare alla sicurezza del Paese. Si tratta di un argomento molto sensibile all'opinione pubblica perché allude al tema del debito pubblico e ai costi della politica. Al fine di giustificare queste "uscite" statali, all'interno della spesa pubblica, è necessario informare i cittadini sui benefici prodotti da questo investimento, a livello politico, economico e di competenza internazionale.

Il secondo tema riguarda le Operazioni Militari, ossia far conoscere l'impegno militare italiani nel mondo, anche lontano dai confini nazionali. La professionalità dei nostri operatori e l'efficienza del sistema Difesa italiano producono effetti rilevanti



sulla stabilità internazionale, promuovendo un'immagine positiva del Paese che si impegna nella Comunità Internazionale<sup>8</sup> sia economicamente che a livello umano. Una scarsa partecipazione italiana alle campagne internazionali – prosegue la direttiva – danneggerebbe l'immagine del paese e metterebbe a rischio anche i suoi interessi di sicurezza, strategici ed economici. A tal proposito, l'Istituto per gli Studi di Politica Internazionale (ISPI), si impegna a promuovere la conoscenza dei problemi della politica internazionale e a favorire la consapevolezza del ruolo dell'Italia nel contesto globale in continua evoluzione. Nel convegno tenutosi a Roma presso la Camera dei Deputati il 25 settembre 2012, l'On. Gianfranco Fini definisce il ruolo dell'Italia nelle missioni internazionali (ISPI, 2012). L'Onorevole Fini (2012) sottolinea che l'Italia, grazie alla partecipazione alle missioni internazionali, ha incrementato la sua credibilità internazionale e ricopre un ruolo strategico e incisivo nell'ambito dell'Unione europea e della Nato. Evidenzia inoltre come il *modus operandi* degli operatori italiani, faccia parlare, in ambito internazionale, di un modello italiano di peace-keeping, definito da una particolare attenzione agli aspetti umanitari e culturali. Tuttavia, l'impegno italiano nell'Alleanza Atlantica, oltre a mantenere un'immagine positiva della Difesa, difende la sicurezza di tutti, mantenendo un equilibrio politico internazionale (pag 9-10). Infine, l'Onorevole conclude “ è necessario che le forze politiche e la società civile operino per mantenere allo stesso tempo il sostegno alle nostre missioni anche in una fase in cui la scarsità di risorse finanziarie può aprire la strada a tentazioni di rinuncia. La congiuntura economico-finanziaria ci impone semmai di definire al meglio i nostri obiettivi e le nostre priorità sullo scenario internazionale”.

L'ultimo tema trattato dalla direttiva riguarda la Difesa Europea e cooperazione internazionale. Si tratta dell'impegno a rafforzare le capacità europee militari e civili, integrando le varie istituzioni in un unico e solido sistema di difesa europeo. Questa sinergia favorisce inoltre uno sviluppo di una efficace cooperazione internazionale. Stabiliti i temi principali della comunicazione della Difesa, la direttiva identifica alcuni obiettivi fondamentali:

---

<sup>8</sup> La società degli Stati e degli altri enti le cui relazioni reciproche sono rette dal diritto internazionale (Treccani, n.d.)

- 1) Creare le condizioni per l'attuazione e la condivisione della revisione dello strumento militare attraverso una collaborazione coordinata e armonica, che coinvolga anche gli organismi istituzionali, quali Presidenza della Repubblica, del Consiglio e altri Dicasteri). È opportuno inoltre portare l'attenzione alla comunicazione interna per promuovere la consapevolezza dell'importanza della riforma da attuare in modo che tutti possano diventarne portavoce. Anche l'opinione pubblica, i mass media e gli stakeholder devono essere adeguatamente informati dell'importanza di avere uno strumento militare che salvaguardi l'interesse nazionale. È fondamentale porre questi ultimi nella condizione di comprendere a pieno e apprezzare al meglio l'impiego militare, attraverso un processo comunicativo coerente all'interlocutore.
- 2) Spiegare le ragioni della partecipazione alle operazioni militari, illustrando ai pubblici di riferimento le ragioni politiche e di sicurezza nazionale, dell'impiego militare a livello internazionale. Personalmente ritengo che i lavori sostenuti dall'ISPI sulla promozione della conoscenza dei problemi politici internazionali, possano essere maggiormente valorizzati con la condivisione sui canali a disposizione della Difesa. L'uso di infografiche e video interattivi di cui dispone l'ISPI, possono catturare maggiormente l'attenzione del pubblico distratto e disinteressato.
- 3) Promuovere la Difesa comune europea, comunicando che le Forze Armate italiane operano congiunte alle altre potenze europee, in un contesto multinazionale. La sinergia con l'Alleanza Atlantica è necessaria sia per ragioni economiche sia per un impegno strategico imprescindibile.

L'attuazione di questi obiettivi, non può prescindere da alcuni principi fondamentali che la Difesa deve attenersi. La direttiva prosegue identificando i seguenti principi della Comunicazione Strategica:

- 1) Centralità della comunicazione nell'azione di comando e nell'intero processo decisionale. Gli organi comunicativi delle F.A. devono essere sempre presenti in tutte le occasioni in cui, indirettamente o direttamente, si trattano argomenti che possono implicare aspetti comunicativi.
- 2) Credibilità. Si rimanda al concetto di credibilità della fonte e del canale di diffusione utilizzato, ricordando che le azioni e i comportamenti adottati

costituiscono essi stessi i messaggi. Su questo punto, sottolinea la direttiva, la Difesa gioca un ruolo chiave nel contribuire al profilo internazionale del Paese. La credibilità e l'immagine delle Forze Armate, a livello internazionale, possono rispecchiare le caratteristiche del nostro Stato, è quindi fondamentale per una buona rappresentanza curare a tutti i livelli questi aspetti.

- 3) Coerenza, continuità e sostenibilità nel tempo dell'azione comunicativa. Le iniziative di comunicazione devono essere condivise da tutta l'organizzazione, sia verticalmente, sia orizzontalmente, coinvolgendo anche le altre Istituzione, i Ministeri associati e i partner internazionali. Curare costantemente la comunicazione istituzionale è una condizione necessaria per rafforzare gli effetti dell'azione comunicativa.
- 4) Assunzione e mantenimento dell'iniziativa attraverso un coinvolgimento attivo e multidimensionale, che coinvolga tutti gli attori dell'istituzione.
- 5) Sussidiarietà, complementarietà e condivisione, intese come integrazione e sinergia tra le funzioni dei vari livelli decisionali, in un approccio orientato al cittadino.
- 6) Accuratezza, chiarezza e tempestività, come elementi fondamentali nel rapporto con il pubblico. L'accessibilità alle informazioni, la chiarezza e l'accuratezza dei messaggi, sono fattori chiave per la credibilità dell'organizzazione. Occorre rendersi disponibili ad ascoltare e rispondere con tempestività alle richieste dei cittadini per essere da subito protagonisti nello spazio comunicativo, soprattutto in caso di crisi.
- 7) Trasparenza. Intesa come apertura, accessibilità e responsabilità dell'organizzazione a rendere noti gli atti intrapresi e quale diritto dei cittadini di accedere alle fonti e di conoscere obiettivi e ragioni dell'agire dei soggetti pubblici.
- 8) Rispetto del pubblico. Qualsiasi informazione deve rispettare la sensibilità del pubblico a cui è rivolta e le esigenze legate alla tutela della *privacy*, nonché della sicurezza del personale e delle operazioni in corso.
- 9) Adattabilità. In un mondo in continua evoluzione, sia tecnologica che socio/culturale, è opportuno adattare costantemente la propria strategia comunicativa in maniera innovativa e flessibile.

10) Valutazione degli effetti. Importanza nel monitorare con sistematicità le attività di comunicazione condotte, descrivendo e valutando gli effetti prodotti sui pubblici di riferimento.

In sintesi, dai principi illustrati, si deduce che una Comunicazione Strategica è molto lontana da l'essere un'improvvisazione ma al contrario necessita di un attento lavoro di pianificazione e controllo. La comunicazione istituzionale ha un ruolo attivo e deve essere considerato alla stessa stregua delle altre funzioni operative. Il piano comunicativo sopracitato, deve essere conseguito con lo scopo di "saturare" lo spazio comunicativo in cui è inserita la Difesa che, in caso contrario, sarebbe colmato dalla diffusione di informazioni scorrette, non pertinenti o inverosimili. In altre parole, la Difesa ha la necessità di disporre e di attuare un piano di comunicazione al fine di costruire l'*agenda setting*<sup>9</sup> del villaggio globale<sup>10</sup> di cui fa parte. In linea con questi accorgimenti, la direttiva fornisce una definizione di Comunicazione Strategica del Ministero della Difesa: "L'insieme coordinato di azioni ed iniziative di comunicazione volte a generare conoscenza e condivisione nelle audience di riferimento, funzionali al conseguimento delle finalità istituzionali ad alla tutela degli interessi nazionali" (pag 5). Questa definizione implica necessariamente la disposizione di un piano di comunicazione, l'utilizzo di strumenti adeguati (sia come diffusione di messaggi, sia attraverso le azioni) e la conoscenza dei pubblici di riferimento.

In riferimento alle esigenze comunicative delle Forze Armate, la direttiva (2013) propone almeno tre pubblici di riferimento, da raggiungere ai fini dell'informazione, dell'influenza, della persuasione e del coinvolgimento.

- a) L'opinione pubblica. In un paese democratico dove sono particolarmente sentiti i diritti del cittadino, l'uguaglianza, la libertà e la sovranità del popolo, l'opinione pubblica rappresenta l'elemento cardine del consenso e indirettamente, delle scelte politiche. Il cittadino deve avere una conoscenza reale dell'importanza e del ruolo dello "strumento Difesa" nel contesto

---

<sup>9</sup> Teoria secondo cui i mass media sono in grado di creare al pubblico un certo "ordine del giorno" degli argomenti importanti cui prestare attenzione (Dearing & Rogers, 1996)

<sup>10</sup> Mondo globalizzato in cui, grazie alla tecnologia e all'innovazione delle comunicazioni, tutto è a accessibile tutti, anche in tempo reale (McLuhan & Capriolo, 2002)

nazionale e internazionale, affinché le decisioni politiche assunte circa la partecipazione alle missioni in Italia o all'estero, i programmi di investimento e le modalità di intervento, siano legittimate o addirittura promosse dal "cittadino contribuente". Come vedremo più avanti, l'importanza di una relazione forte e duratura con l'opinione pubblica, è un fattore chiave per la gestione delle crisi mediatiche.

- b) I decisori politici. La Difesa, deve essere in grado di "relazionarsi" con i decisori politici in modo adeguato ed efficace, in accordo con gli obiettivi strategici che intende perseguire. Come organizzazione, dispone di scopi e progetti, che deve saper sostenere richiamando le sue priorità nell'ambito delle scelte governative. È un processo che si avvicina molto all'attività di *lobby* il cui obiettivo è influenzare dall'esterno le decisioni del governo per sostenere particolari interessi, servendosi dell'immagine di cui gode, del consenso dell'opinione pubblica e delle caratteristiche che la contraddistinguono. L'importanza di questa attività di "rappresentanza" di interessi sta nell'essere trasparenti, per non lasciare spazio a giudizi indiscreti come l'essere dei manipolatori o peggio ancora dei corruttori. In questo caso, la trasparenza è intesa come la dichiarazione della propria identità e l'esposizione dei propri obiettivi. Vecchiato (2006) circa il lavoro di *lobby*, stabilisce alcuni punti importanti su cui l'organizzazione si deve attenere per ottenere dei risultati: il primo è osservare e monitorare il processo decisionale pubblico, cioè valutare gli eventuali ostacoli ai propri obiettivi sulla base dei pensieri dei decisori; il secondo è attivare relazioni con i decisori pubblici o con gli opinion leader, stabilendo una mappa dei pubblici da influenzare (Vecchiato, 2006, pag 36-37).
- c) Gli attori culturali ed economici. Costituiscono la mappa dei pubblici, cioè quell'insieme di persone che prendono il nome di *opinion-maker* e *opinion-leader* in grado di creare e guidare le opinioni della sfera pubblica. Si tratta di un pubblico molto ristretto il quale prestigio e notorietà, si riflettono in consenso e sostegno. Il raggiungimento di questo target, è sicuramente più difficile da raggiungere e coinvolgere, e prevede l'utilizzo di strumenti digitali oltre che un approccio più tradizionale di pubbliche relazioni.

In conclusione, la direttiva sulla Comunicazione Strategica della Difesa si propone come linea guida per la progettazione del programma di Comunicazione della Difesa, in particolare identifica i destinatari del pdC e i punti critici da comunicare.

## 2.4 Il Programma di Comunicazione della Difesa

Le esigenze comunicative della Difesa, hanno portato come obiettivo il miglioramento degli strumenti di comunicazione strategica per generare conoscenza e condivisione nei pubblici di riferimento e per conseguire le finalità istituzionali di tutela degli interessi nazionali. In questo ambito, il programma di Comunicazione (pdC) introdotto a partire dal 2005 in seguito alla legge 150 del 2000, rappresenta lo strumento di progettazione della comunicazione istituzionale del Ministero della Difesa e si basa sulle indicazioni impartite direttamente dal Dipartimento per l'informazione e l'editoria della presidenza del Consiglio dei Ministri (Direttiva, 2013). Il programma non è semplicemente una lista di iniziative di comunicazione – prosegue la direttiva – ma è la risultante di un attento processo di analisi ed elaborazione preliminare, che si esprime in forma di comunicazione strategica. Si elabora secondo le tematiche e gli obiettivi della comunicazione della Difesa discussi ai vertici militari e politici, nel rispetto degli interessi delle Forze Armate e in un'ottica di interforze, ottimizzando e coordinando al massimo gli sforzi e le risorse. Il programma, con cadenza annuale, è dunque uno strumento che propone azioni concrete e coerenti verso il pubblico, attraverso messaggi che cooperano a definire il moderno strumento militare.

Dal 2012 al 2018 sono condivisi sul sito web del Ministero della Difesa i programmi di Comunicazione con i quali è possibile analizzare le variazioni nel tempo degli argomenti d'interesse, obiettivi e approcci alla comunicazione dello strumento Difesa.

Il pdC si struttura nel seguente modo:

- Analisi della situazione: fa riferimento al “Libro Bianco per la Difesa e la Sicurezza Internazionale” ossia un documento strategico presentato annualmente dal Ministro della Difesa il quale definisce gli obiettivi che

dovranno essere perseguiti, i criteri e le linee d'azione da sviluppare nel breve e medio periodo per assicurare al Paese un'aggiornata capacità di difesa che sia in grado di concorrere con tutti gli altri strumenti alla tutela dei nostri interessi nazionali (Difesa, 2018). In questo paragrafo vengono analizzati i contesti geopolitici e sociali dell'attualità, elaborando un quadro di riferimento generale su cui attenersi.

- Temi della comunicazione: si tratta di tematiche di primaria importanza per la Difesa, gli argomenti cardine su cui focalizzare la strategia comunicativa. Ogni anno vengono elaborati in base alle criticità che investono lo strumento militare.
- Destinatari: vengono identificati i pubblici di riferimento, la *audience* da informare, comunicare e persuadere attraverso il pdC.
- Azioni specifiche: si tratta di progetti di comunicazione molto dettagliati che coinvolgono l'intero anno solare.
- Compatibilità finanziaria: prende in esame le risorse finanziarie stanziare dal Ministero della Difesa per i progetti pubblicitari.

Circa l'analisi della situazione emerge un continuo aggiornamento della situazione sociologica che coinvolge il Paese e i contesti internazionali. Si tratta di un fattore chiave per saper cosa comunicare e come comunicarlo, quali sono le priorità e gli argomenti di interesse, con l'obiettivo di "avvicinarsi" più possibile alle caratteristiche dell'*audience*. L'analisi della situazione prevede necessariamente uno studio analitico di contesti geopolitici e sociali, servendosi di strumenti di indagine quali questionari, interviste e sondaggi. La Difesa si è impegnata a partecipare annualmente ai rapporti CENSIS/UCSI sulla comunicazione<sup>11</sup>, nonché a servirsi dei

---

<sup>11</sup> Associazione cattolica di giornalisti e di comunicatori professionali con sede a Caserta, la quale analizza i fenomeni comunicativi attuali (UCSI, 2018)

sondaggi ISPO<sup>12</sup> e dai rapporti EURISPES<sup>13</sup>, con l'obiettivo di avere un quadro analitico completo come punto di partenza per la strategia di comunicazione. L'analisi di come cambia il contesto nazionale e internazionale nel corso degli anni, può esserci d'aiuto per prendere consapevolezza della velocità con cui evolvono gli scenari di riferimento e la direzione verso cui stanno avanzando. Possiamo di seguito evidenziare questi scenari strategici, proponendo di anno in anno i temi trattati:

- 2012: si parla di villaggio globalizzato dove la comunicazione gioca in ruolo determinante per il successo dell'organizzazione. Siamo ancora in una fase di "presa di coscienza" dell'importanza della comunicazione, in particolare si evidenzia quali potrebbero essere gli sviluppi di questa disciplina all'interno delle Forze Armate. Dalle indagini CENSIS/UCSI emerge inoltre che la TV con la diffusione del segnale terrestre sta trovando largo spazio, mentre la carta stampata sta andando incontro ad una forte crisi. Si stabilisce in definitiva che la nuova dimensione mediatica è un mix di fonti di informazione.
- 2013: la Difesa deve avviare un processo di razionalizzazione e ristrutturazione dei reparti comunicativi, in piena trasparenza e con attenzione alle funzioni operative ed umane. È il momento in cui si confermano le strutture disposte per la comunicazione esterna e interna, proponendo ad ogni livello un determinato ruolo e un certo grado di responsabilità. La società invece si sta evolvendo verso il web tv, mobile tv e tv satellitari, inoltre internet è il mezzo con il massimo tasso di incremento. La comunicazione della Difesa deve dunque rivolgersi verso

---

<sup>12</sup> Istituto per gli Studi sulla Pubblica Opinione, è un Istituto di ricerca sociale, economica e di opinione, con sede a Milano. È stato fondato nei primi anni '80 dal Professor Renato Mannheimer insieme ad un gruppo di docenti di diverse università italiane. L'istituto esegue ricerche di elevata qualità, rigore scientifico ed efficacia, per Aziende, Media, Istituzioni, Mondo politico, Associazioni di categoria, Terzo settore e No profit (ISPO, 2018)

<sup>13</sup> Istituto di Ricerca degli Italiani, Istituto di Studi Politici, Economici e Sociali fondato e presieduto da Gian Maria Fara, è un ente privato e opera nel campo della ricerca politica, economica e sociale, dal 1982 (EURISPES, 2018)



internet e le sue applicazioni, migliorando e rinnovando il sito della Difesa e comunicando con un linguaggio multimediale.

- 2014: l'attenzione è rivolta alle relazioni e al dialogo costante e bidirezionale con i numerosi contesti sociali in cui la Pubblica Amministrazione si trova ad operare. Si coinvolge per la prima volta il concetto di comunicazione integrata, sostenendo che solamente intervenendo congiuntamente in diversi settori è possibile raggiungere le mete prefissate.
- 2015: il programma tiene conto dell'evoluzione dello scenario internazionale, sottolineando l'importanza di imporre strategie comunicative in grado di assicurare le capacità di prevenire e gestire eventuali crisi mediatiche. A livello di comunicazione interna si nota l'importanza di un approccio differente i cui canali non solo *top-down* ma anche *bottom-up* e trasversali, in modo da massimizzare il coinvolgimento del personale ed accrescerne la partecipazione. L'impegno della Difesa in contesti internazionali in aderenza alle iniziative delle Nazioni Unite, Nato e Unione Europea, assume un'importanza cruciale, e dovrà essere necessariamente comunicato per giustificare ai cittadini lo strumento militare italiano.
- 2016: si prende nota della complessità del contesto globale e di come la globalizzazione abbia portato all'aspirazione a modelli sociali democratici e partecipativi. La destabilizzazione di regioni importanti in oriente, i flussi migratori e la nascita del Califfato, minacciano la sicurezza e la libertà del Paese. In tale prospettiva la Difesa diviene un elemento indispensabile per la tutela e la garanzia della libertà, e come tale deve essere compreso e condiviso dalla società.
- 2017: in un contesto globale con un eccesso di informazioni, le sfide più importanti della difesa sono quelle di sensibilizzare e attrarre l'attenzione della pubblica opinione verso i temi della sicurezza e della Difesa. Il cittadino è ormai pervaso da notizie e la difficoltà sta nell'emergere tra queste, catturandone l'interesse.

- 2018: ritorna saliente l'importanza di un sistema comunicativo ben strutturato ed organizzato, si propone quindi di incrementare la sinergia tra i reparti comunicativi, integrando i tradizionali canali di diffusione con quelli più innovativi e tecnologicamente avanzati. Si pone l'accento al linguaggio utilizzato, che deve essere in funzione del mezzo, delle iniziative e dei pubblici di riferimento.

Senza dubbio il contesto geopolitico globale cambia molto rapidamente di anno in anno, portando il focus sui vari aspetti della comunicazione. I temi principali trattati riguardano la riorganizzazione interna dei reparti comunicativi, e il costante aggiornamento delle modalità di comunicazione per stare in linea con le tendenze. L'importanza di analizzare lo scenario ci permette di non improvvisare, ma di condividere un presagio relativo allo studio e al monitoraggio del contesto passato, affinando sempre più il visone sul futuro.

Anche le criticità e i temi della comunicazione che coinvolgono la Difesa, vengono stabiliti annualmente nel PdC. Si tratta di progetti che fanno riferimento a valori condivisi della Comunità Nazionale e alla storia del Paese, con particolare riferimento alle Forze Armate. Vediamo in seguito quali sono i punti di interesse che hanno coinvolto le F.A:

- 2012: si stabilisce la necessità di promuovere nei cittadini la condivisione della “cultura della Difesa”, al fine di creare un consapevole, diffuso e durevole consenso intorno alle scelte politiche della Difesa. Si trova inoltre l'esigenza di qualificare o riqualificare il personale militare addetto al settore dell'informazione/comunicazione in modo da disporre di uno strumento professionale ed efficace. Anche nel rapporto con i media è necessario ottimizzare i tempi di risposta, riorganizzando l'ufficio stampa della Difesa e dotandosi di strumenti tecnologici sempre più in “real time”. Infine si evidenzia la necessità di saper prevenire e di fronteggiare eventuali crisi comunicative.
- 2013: Il tema principale è comunicare l'Identità e la Cultura della Difesa, ossia l'insieme delle caratteristiche e qualità che configurano la “personalità” della Difesa e la distinguono dalle altre. Si tratta di

condividere la *mission* attraverso le sue origini, la sua storia e le sue peculiarità. Un altro aspetto da promuovere è l'operatività e la trasformazione della Difesa cioè "di che cosa si occupa" e "come agisce". Si propone di far conoscere l'impegno delle Forze Armate nelle operazioni all'estero in un'ottica di interoperabilità, ottimizzando al meglio le risorse economiche disponibili.

- 2014: il focus è sulla revisione dello strumento militare, il sistema difesa si caratterizza da livelli di efficienza e di efficacia operativa e da un livello tecnologico tale da assicurare la piena integrabilità con il sistema Difesa e Sicurezza europea e dell'Alleanza Atlantica. Ancora una volta si propone il tema delle operazioni militari in Italia e all'estero, rafforzando l'idea di uno strumento militare indispensabile per l'equilibrio della Nazione.
- 2015: come per gli anni precedenti ci si propone di comunicare l'Identità e la Cultura della Difesa per consolidare un senso identitario e di appartenenza della Nazione, nonché informare sulle operazioni svolte dalle F.A. sia in ambito nazionale sia nelle operazioni internazionali. In aggiunta, nel 2015 si prevede come obiettivo trasmettere ai contribuenti la percezione che la spesa per la difesa rappresenta un investimento per il futuro, con immediate ripercussioni sulla "vita di tutti i giorni".
- 2016: i temi trattati si equivalgono, ma si introduce il termine "reputazione" della Difesa, con l'obiettivo aggiunto di promuovere il *social recruiting* ossia il sistema di reclutamento tramite social network. Ancora una volta l'enfasi sulla dimensione formativa del personale che deve essere costantemente aggiornato sulle modalità di comunicazione moderne.
- 2017: in questo anno oltre al tema della reputazione e delle operazioni militari in Italia e all'estero, si stabiliscono nuovi temi sempre più al centro dell'attenzione pubblica: la Difesa quale modello professionale moderno che garantisce la piena parità di genere, la strategia energetica della difesa che sta rispondendo alla necessità di risparmio energetico, la Cybersecurity e un programma di razionalizzazione del patrimonio immobiliare della Difesa (in riferimento al patrimonio museale e agli immobili in disuso).

- 2018: si ripropongono i temi trattati negli anni precedenti ossia consolidare il senso identitario e di appartenenza alla Nazione, comunicare la *mission* delle F.A., informare circa le operazioni militari e promuovere la dimensione formativa del personale.

Le criticità e i temi della comunicazione della Difesa hanno subito un incremento nel corso degli anni, dovuto in larga parte, ai cambiamenti socio-politici e tecnologici che coinvolgono un mondo globalizzato come il nostro. Sicuramente l'avanzamento verso un Paese sempre più democratico, dove i principi di uguaglianza e libertà vengono ampiamente rivendicati, porta la Difesa a dover comunicare il proprio spirito di accoglienza e partecipazione a questi diritti. In definitiva le Forze Armate devono conoscere l'*agenda setting* politica, pubblica e dei media, al fine di potersi inserire con le proprie strategie comunicative.

Ma quali sono i destinatari del Programma di Comunicazione? Vediamo in seguito qual è il pubblico di riferimento per la comunicazione della Difesa, individuando la strategia utilizzata e le eventuali variazioni di *audience*.

- 2012: si individua la collettività italiana in generale, comprese le comunità italiane all'estero; i destinatari per le finalità di arruolamento; Stakeholder istituzionali (nazionali ed internazionali); il pubblico (opinion leader, media e opinion maker); il personale militare e civile del Ministero e infine l'opinione pubblica straniera.
- 2013: i destinatari individuati sono molto generici, la direttiva sostiene che il target sono tutti i cittadini in genere, ovvero la società civile. Inoltre, tutti coloro che appartengono, a vario titolo, alla Comunità del Comparto Difesa quali: personale militare, personale civile, le loro famiglie ed amici; tutti i soggetti che partecipano o possono partecipare fattivamente alla "sostenibilità" dello Strumento Militare, quali: enti pubblici, enti privati, aziende, società, imprese, organismi finanziari, associazioni d'Arma, sodalizi, scuole, università, centri di ricerca, centri di formazione, opinion leader.
- 2014: si individuano quattro tipologie principali di destinatari: la opinione pubblica, i decisori politici, gli attori culturali ed economici e l'*audience*

interna. Per attori culturali ed economici si intende gli *opinion-maker* e *opinion-leader* ossia quel pubblico potenzialmente influente per la pubblica opinione.

- 2015: il pdC identifica un target di riferimento segmentato, proponendo:
  - L'opinione pubblica
  - Il mondo dell'informazione: Opinionisti, Agenzie di stampa, Quotidiani nazionali e locali, Periodici di informazione, attualità, politica economia, sociale, Radio e TV nazionali e locali, Media on-line
  - Il mondo delle istituzioni: politiche nazionali ed estere, Enti pubblici di riferimento, Regioni, Province e Comuni
  - Gruppi Decisionali e Mondo Economico: sistema delle imprese, mondo del lavoro, associazioni di categoria, organizzazioni professionali, soggetti pubblici e privati di intermediazione delle attività lavorative
  - Mondo Scolastico, Accademico e Scientifico: Università, Scuole, Centri studi e società di ricerca, banche dati e sistemi informativi.
  - Tutti gli appartenenti alla Comunità del Comparto della Difesa: personali militare e civile, le loro famiglie, i loro conoscenti, l'associazionismo militare ed i sodalizi.
- Dal 2016 al 2018: il programma di comunicazione rimanda alle tipologie di *audience* indicate nella Direttiva sulla Comunicazione Strategica del Ministero della Difesa, in particolare:
  - Decisori politici
  - Opinione pubblica
  - Attori culturali ed economici
  - Audience interna

La direttiva, come visto in precedenza, individua nel dettaglio il pubblico di riferimento, proponendo, come per il pdC del 2015, contesti precisi e diversificati.

Dal 2012 al 2018 i destinatari cambiano notevolmente, in particolare si passa da un pubblico generico e vario all'individuazione di un target preciso. Questo passaggio

permette di conoscere maggiormente i destinatari proponendo una strategia comunicativa mirata che porta al target una maggiore comprensione del messaggio, un maggiore interesse, partecipazione e coinvolgimento.

Ponendo l'attenzione alle risorse finanziarie previste nel progetto di bilancio del Ministero della Difesa per nei vari anni, notiamo un grande salto di investimenti dal 2012 al 2013 passando da circa 350000 euro a 550000 euro, stabilizzandosi in seguito fino al 2018, ad eccezione del 2014 il cui investimento era di circa 730000 euro.

In definitiva, il Programma di Comunicazione della Difesa, è uno strumento teorico/pratico professionale e ben strutturato, che permette alle F.A. di comunicare con efficacia ed efficienza.

### 3. Le crisi mediatiche

La storia delle Forze Armate italiane è stata coinvolta in numerose sfide comunicative, in particolare ha dovuto affrontare crisi mediatiche che tuttora si ripropongono. Per consolidare un'immagine positiva della Difesa, è necessario gestire con successo gli imprevisti, che hanno coinvolto o che potranno coinvolgere, l'organizzazione. I mass media, rivestiti dal ruolo di informatori pubblici, non esitano a diffondere notizie potenzialmente destabilizzanti, che possono alterare il rapporto tra Difesa e cittadini. In questi casi, non si può fare molto, se non contenere il più possibile e prima possibile, i danni derivanti da un'immagine negativa. Ciò che si può fare invece, è curare l'opinione pubblica che, di fatto, non è mai stabile, e si trova in balia delle informazioni che riceve. Per prevenire il danno, in termini di immagine, derivante da una crisi mediatica, è necessario conoscere a fondo l'organizzazione e dividerne l'utilità, gli scopi e i valori che la contraddistinguono. La gestione della crisi, prevede quindi un lavoro continuo e duraturo, in un'ottica non solo di intervento, ma anche, e soprattutto, di prevenzione.

Ma quali sono le caratteristiche di una crisi mediatica? Come avvengono e perché avvengono? Parliamo di crisi, quando un evento, imprevedibile o imprevisto, crea gravi problemi che diventano di pubblico dominio e richiede decisioni e azioni in tempi rapidi (Stancati, 2016). Spesso si tratta di *accidental crisis* in cui l'organizzazione è accidentalmente coinvolta in un evento critico difficilmente prevedibile. In questo caso la responsabilità dell'istituzione non sta nell'episodio in sé, ma nella gestione delle conseguenze dell'episodio. Si ha una prima fase di latenza dove si propagano voci nell'ambiente circostante, si hanno le prime segnalazioni isolate ai giornali e si creano notizie su Blog e Social; una seconda fase dove si passa alla "vigilia" della crisi, i media si precipitano nella richiesta di informazione e sulla Rete si moltiplicano i commenti, e si termina con la crisi manifesta ovvero con il "boom" mediatico che coinvolge mass media, Web, arrivando ad interviste ai vertici politici e personaggi pubblici (Stancati, 2016).

### 3.1 Casi studio

La Difesa nel suo decorso ha affrontato diverse crisi, causate da fattori accidentali o da episodi soggettivi interni all'organizzazione. Fra le accuse più discusse nei confronti delle Forze Armate, troviamo la l'incidente aereo di Ustica del 27 giugno 1980, che portò alla morte di 77 passeggeri e 4 membri dell'equipaggio. Si tratta di episodio particolarmente controverso, in cui le cause del sinistro non sono chiare; nel corso degli anni sono state fatte numerose ipotesi, per lo più smentite. A distanza di molti anni, il 22 maggio 2018 la Cassazione ha stabilito che i ministeri di Difesa e Infrastrutture devono risarcire Itavia<sup>14</sup> per "omissione delle attività di controllo e sorveglianza della complessa e pericolosa situazione venutasi a creare nei cieli di Ustica" (Binelli, 2018). L'ipotesi più accreditata è che l'aereo si sia trovato in linea di fuoco di un combattimento aereo, che coinvolgeva la milizia francese, libica e statunitense, e che sia stato colpito da un missile lanciato da un altro aereo. Le successive omissioni di colpa e gli occultamenti, hanno sollevato ulteriormente le critiche nei confronti dello stato e della Difesa. È stato accertato che alcune alte cariche delle Forze Armate, hanno manomesso registri ed eliminato numerose tracce che potessero ricostruire l'episodio accaduto. L'omertà che si è protratta per numerosi anni, ha influenzato notevolmente l'opinione pubblica, mettendo in difficoltà l'immagine della Difesa. All'epoca dell'incidente, le strutture comunicative erano prevalentemente unidirezionali, il che rendeva maggiormente complicata l'analisi dell'opinione pubblica e la comunicazione reciproca. Attualmente, in seguito all'accusa nei confronti dello Stato italiano da parte della Cassazione, si ritorna a parlare di Ustica. Il servizio delle Iene<sup>15</sup> del 2 maggio 2017, indaga sui presunti colpevoli delle manomissioni di documenti ufficiali, accusando i massimi vertici dell'aeronautica militare (Grimaldi, 2017). Anche in questo caso, le possibilità di intervento sono molto limitate, e risulta particolarmente difficoltoso agire direttamente in risposta alle accuse.

---

<sup>14</sup> Compagnia aerea coinvolta nell'incidente del 27 giugno 1980

<sup>15</sup> Per la visione integrale del servizio: [https://www.iene.mediaset.it/2018/news/ustica-anniversario-strage-dc9-itavia-battaglia-aerea-mario-ciancarella\\_139591.shtml](https://www.iene.mediaset.it/2018/news/ustica-anniversario-strage-dc9-itavia-battaglia-aerea-mario-ciancarella_139591.shtml).



Agli inizi degli anni '90, un'altra notizia mette in crisi l'immagine delle Forze Armate; si tratta delle presunte torture da parte dei soldati italiani, dei prigionieri somali. Nel 1993 l'Esercito Italiano ha inviato un plotone di paracadutisti della Folgore<sup>16</sup> in missione di pace in Somalia. L'operazione, organizzata dall'ONU, prevedeva il mantenimento dell'ordine della zona di Mogadiscio e la distribuzione di beni umanitari alla popolazione. Quattro anni più tardi, a missione ormai conclusa, arrivano alcune testimonianze di militari impiegati nel contingente somalo, circa le prevaricazioni commesse dalle Forze Armate italiane. Fra i testimoni, il caporale Michele Patruno e un ex maresciallo dei Tuscania<sup>17</sup>, i quali forniscono prove dettagliate degli stupri, torture, e distruzioni volontarie delle abitazioni dei somali (Tedeschini Lalli, 1997). Solo sei anni più tardi, una vicenda analoga, ha sollevato altre discussioni nei confronti della Difesa. Alcuni testimoni militari, dichiarano di aver assistito a torture e violenze nei confronti di prigionieri iracheni durante una missione di pace in Nassiriya. In questo caso si tratta di ipotesi non accertate e subito smentite dal governo e dall'Arma, ma i mass media non si sono fatti "scrupoli" a diffondere notizie e a provocare l'indignazione nell'opinione pubblica. Il noto programma "le Iene", ancora una volta, ha indagato circa l'accaduto, proponendo un servizio palesemente accusatorio nei confronti delle Forze Armate italiane. Nonostante l'affidabilità del suddetto programma televisivo sia altamente discussa, e certo che esso ha una notevole influenza sull'opinione pubblica. Possiamo citare altri episodi, che hanno coinvolto i mass media, come il nonnismo, con particolare riferimento alla morte del paracadutista Scieri, o il crescente numero di donne "in divisa" e gli episodi di violenza all'interno delle caserme. A questo punto, risulta ormai chiaro che è inevitabile incorrere in eventi o crisi operative in grado di mettere in discussione l'etica dell'organizzazione. La gestione della crisi è dunque un aspetto importante che deve far parte delle Forze Armate, al fine di salvaguardarne la reputazione. Prima di approfondire alcune teorie circa la *crisis communication* e la gestione da parte della Difesa, è opportuno conoscere tutti gli aspetti della reputazione.

---

<sup>16</sup> Brigata paracadutisti con sede a Livorno

<sup>17</sup> Battaglione Carabinieri paracadutisti alle dipendenze dell'Esercito Italiano

La reputazione è come veniamo percepiti dall'esterno dell'organizzazione; corrisponde all'insieme di opinioni che i pubblici esterni si sono creati, in conseguenza alle relazioni instaurate con l'organizzazione. Emanuele Invernizzi e Stefania Romenti, la definiscono come "Le aspettative sul comportamento o sulle performance futuri di un'organizzazione basate sulla percezione del comportamento e della performance passati dalla medesima organizzazione" (Invernizzi & Romenti, 2013, p11). Si tratta dunque di qualcosa di cui non si ha il pieno controllo. Ciò che possiamo fare è curare le nostre relazioni con i pubblici e influire sul modo in cui essi ci percepiscono. Come abbiamo visto in precedenza, per creare una relazione è necessario un impegno lungo e duraturo, e gli effetti della nostra relazione non saranno immediati ma troveranno un riscontro in particolari circostanze, quali ad esempio, una crisi mediatica. Per governare queste relazioni, è necessario predisporre di un piano di comunicazione atto a convincere gli interlocutori strategici, ad aderire ai progetti dell'organizzazione e ad apprezzare le competenze che la contraddistinguono (Vecchiato & Napolitano, Marketing, 2007). La comunicazione istituzionale ha quindi un ruolo strategico: è in grado di affermare la reputazione e consolidare l'identità sociale<sup>18</sup> dell'organizzazione. Nel caso delle Forze Armate, è doveroso che tutti i membri siano a conoscenza dell'incarico che rivestono (essi stessi) e della funzione riveste l'organizzazione nella società, al fine di poterlo comunicare ad un eventuale pubblico esterno. E' fondamentale che una buona reputazione venga promossa e condivisa proprio a partire dal personale interno dell'organizzazione. Far sì che tutti siano informati, dal soldato al generale, fa sì che in qualsiasi momento, ciascun membro dell'organizzazione ne diventi un portavoce.

### 3.1 La *crisis management* delle Forze Armate

La Difesa, in seguito alla direttiva sulla Comunicazione Strategica vista nel precedente capitolo, ha stabilito che gli attuali scenari mediatici devono essere gestiti

---

<sup>18</sup> Quella parte di immagine di sé che deriva dalla consapevolezza di appartenere ad un gruppo sociale, unita al valore e al significato emotivo attribuito a tale appartenenza (Tajfel, 1981)

in maniera differente rispetto al passato. L'instabilità e l'imprevedibilità dell'attuale panorama mediatico, introduce un nuovo compito da gestire per le Forze Armate, le crisi mediatiche. Il solo rapporto unidirezionale con i pubblici, risulta inefficiente e molto limitato, occorre gestire un rapporto circolare con i mezzi di informazione, rendersi disponibili all'ascolto e rispondere alle richieste con rapidità, in particolar modo curando l'aspetto di trasparenza e coerenza. Questa "distanza" dall'audience di riferimento, accumulata nel corso degli anni, porta i suoi effetti negativi proprio nelle situazioni di crisi comunicativa. Gli obiettivi sono dunque, colmare questa "distanza" con l'adeguamento dei mezzi di comunicazione e con l'utilizzo di linguaggi appropriati, e disporre di un sistema efficiente di gestione delle crisi comunicative. Si tratta di un compito assai difficile, come sostiene il Colonnello Cristoni (2014), si tratta di trovare il giusto equilibrio tra segreto, per tutelare la sicurezza di un'operazione o per il segreto di Stato, e la comunicazione istituzionale pubblica. Per questo, tutti gli operatori delle F.A., devono fare attenzione a non lasciarsi andare a giudizi o commenti personali che possono andare ad influire negativamente sull'opinione pubblica, alimentare la crisi mediatica o intralciare la missione in corso. I giudizi personali o opinioni, sostiene Cristoni, sono validissimi, ma bisogna esprimerli quando si è nelle condizioni di poterlo fare, senza andare a togliere credibilità a quello che stanno facendo i militari in quel momento (Col. Cristoni, 2014).

Come sta operando la Difesa per tutelarsi da queste pericolose crisi mediatiche? Già nella direttiva sulla Comunicazione Strategica del 2013 si parlava di gestione delle crisi mediatiche e della necessità di attrezzarsi per gestire situazioni in continua evoluzione, e che cambiano ad una velocità superiore delle capacità di adattamento e risposta della Difesa. La sconfinata potenzialità di Internet e delle sue applicazioni, nonché la facilità con cui si possono produrre e diffondere informazioni, possono scatenare situazioni di crisi comunicative incontrollabili destinate ad influire su decisioni politico/strategiche fino ai massimi livelli. La direttiva, prosegue stabilendo i criteri da adottare nel rapporto con i media, in particolare quando si parla di crisi mediatiche. In caso di emergenza, stabilisce la direttiva, sulla base delle indicazioni del Vertice del Dicastero, è necessario sviluppare iniziative di comunicazione coordinate in modo da poter "uscire sui media" con rapidità e tempestività e senza filtri inutili o complicati meccanismi di approvazione (Direttiva, 2013, pag 13).

È ormai assodato che i Comandanti e alcune volte anche i singoli militari, possono trovarsi a gestire inaspettabili e complicate relazioni con i media, e il risultato di questo rapporto potrebbe rivestire una rilevante mossa strategica. Ecco che, in contesti particolarmente sensibili quali missioni nazionali o internazionali, occorre preparare tutti gli operatori, in particolar modo i Comandanti, a reagire in maniera precisa e coerente con i media. Un primo passo è definire la responsabilità e l'autonomia del Comandante di dominio mediatico che, in caso di necessità, si propone di intervenire con tempestività e professionalità.

Un altro aspetto critico in situazioni di emergenza comunicativa è il “salto” dei livelli gerarchici intermedi. Il processo informativo di eventuali fenomeni critici, può trovarsi a “salire” tra i livelli gerarchici, ossia il flusso di informazioni passa dal soldato semplice al comandante coinvolgendo anche i livelli gerarchici intermedi che non avrebbero l'autorità per elaborare/adattare messaggi e narrative. In questi casi è opportuno imporre il “salto” di livello al fine di evitare potenziali riflessi negativi sul fronte mediatico dovuti ad una errata gestione dell'evento. La struttura centrale di comando, deve dunque essere immediatamente informata, sarà poi essa a impartirgli direttamente disposizioni e misure per gestire in maniera ottimale i media.

Infine, quando si parla di crisis communication, è determinante la coerenza dei messaggi. La direttiva prevede una duplice prospettiva: da un lato l'attribuzione, ai vari livelli, di responsabilità/autonomia nel settore comunicativo, dall'altro la piena conoscenza di quanto viene comunicato dai livelli dipendenti. In definitiva, il reparto comunicativo della Difesa, presidiato da un Comandante, ha la propria responsabilità e autonomia sulle scelte comunicative che attua in caso di emergenza, ma senza fuoriuscire dagli schemi prefissati dal livello superiore, piuttosto adattando e dettagliando i messaggi alla sua esclusiva area di responsabilità. In ogni caso, ogni livello, deve rendere noto al livello superiore di tutte le sue attività comunicative, al fine di evitare messaggi contraddittori che minaccerebbero la trasparenza dell'intera istituzione.

Nel periodico di aprile 2013, “Informazioni della Difesa”, il Magg. Gianluca Manfredelli propone un modello di *Crisis Communication* in riferimento alle Forze Armate. Egli parte dal presupposto che la crisi, da evento negativo, possa risolversi in un'opportunità, per crescere in esperienza, capacità e credibilità. La crucialità

dell'aspetto comunicativo, sostiene Manfredelli, emerge in particolar modo nella gestione delle emergenze e, in alcuni casi, nei conflitti. Un esempio ci viene dalla situazione in Afghanistan 2013, dove Coalizione<sup>19</sup> non è unanime nello stabilire l'esito delle missioni nel territorio, da un lato c'è chi vede un paese diretto all'autosufficienza grazie al supporto della comunità internazionale e dall'altro chi sostiene che al termine delle missioni il paese tornerà nella situazione antecedente. Questo esempio ci permette di capire come un'adeguata comunicazione possa determinare l'esito e la credibilità di un evento. In questo caso la controversia sta nella coerenza del messaggio, o meglio, nella negoziazione fra idee contrarie, il che si riduce ad un problema comunicativo/relazionale interno. Ma qualora ci sia il bisogno di comunicare un evento critico, perché ad esempio richiesto dai media, è necessaria un'azione comunicativa efficace e tempestiva, in caso contrario, il silenzio, viene spesso interpretato come impreparazione o come tentativo di occultare responsabilità. Per comprendere appieno l'importanza di comunicare in una situazione di crisi, Manfredelli suggerisce di definire e approfondire i caratteri dell'evento critico:

- Causalità: può essere determinato da un fatto naturale (calamità), da un intervento intenzionale esterno (attacco mediatico) o interno (fuga di notizie).
- Conseguenze: le ripercussioni possono essere interne, esterne o ambedue, all'organizzazione.
- Interventi: l'organizzazione ha due "vie di uscita", reagire con immediatezza ed efficacia al fine di prevenire un peggioramento della situazione, o rimanere inerti aspettando una regressione naturale dell'evento.
- Dimensione: l'evento critico coinvolge in primis l'istituzione che ne è colpita e successivamente potrebbe diramarsi attaccando le organizzazioni affini.

Conoscere i caratteri dell'evento critico ci rende consapevoli di quali siano i fattori chiave da gestire in una crisi comunicativa. In quest'ottica introduciamo il concetto di rischio e pericolo e conseguentemente dell'importanza della prevenzione e della pianificazione.

---

<sup>19</sup> gruppo di paesi raccolto dagli Stati Uniti dapprima per abbattere il regime iracheno di Saddam Hussein durante la Guerra d'Iraq della primavera 2003, e poi per partecipare alla stabilizzazione dell'Iraq occupato (Wikipedia, s.d.).

Il rischio è definito da Luhman (1996) come la consapevolezza di una minaccia cui si è esposti e come esito di una decisione che l'individuo può prendere autonomamente o subire in conseguenza alla volontà altrui (pag 19). Questa definizione vede il rischio come il rapporto tra le decisioni prese nel presente e le sue conseguenze nel futuro, rappresentandolo come qualcosa di facilmente prevedibile e spesso governabile. Il pericolo invece, viene inteso come la possibilità di subire un danno che non deriva strettamente da una decisione umana ma dall'incertezza e dall'imprevedibilità dell'ambiente (Luhmann, 1996, pag 19-20). Emerge chiaramente la differenza tra rischio e pericolo, il primo oltre che essere prevedibile è anche gestibile attraverso una decisione corretta, il secondo è incontrollabile e le possibilità di intervento sono minime. In un'altra definizione, proposta dal dipartimento di Psicologia di Bologna, sostiene che rischio e pericolo sono differenti ma in relazione fra loro: il pericolo rappresenta un evento che può provocare danni a chi ne viene in contatto, il rischio invece, è una perdita o un danno potenziale di gravità variabile determinati dall'esposizione al pericolo. Questa probabilità può tuttavia essere misurata in termini oggettivi attraverso il calcolo delle probabilità:

$$R = P \times G \text{ (Rischio = Probabilità} \times \text{Gravità)}$$

dove R è il rischio che si vuole oggettivamente definire, p è la probabilità di venirne a contatto e G indica la gravità del danno o delle sue conseguenze (Albanesi, et al., 2011). Parlando probabilità che avvenga un certo evento critico, rientriamo nel concetto di prevenzione precedentemente citato da Manfredelli, il quale sostiene che una crisi comunicativa può sempre, o quasi, essere prevista, per lo meno nei suoi elementi essenziali. Il processo di prevenzione implica necessariamente la valutazione dei rischi e la pianificazione di un'eventuale gestione, al contrario la sottovalutazione del rischio e l'inerzia nel prevenirli, provocano le situazioni di crisi. Secondo il Maggiore, il sistema Difesa si trova in difficoltà con il meccanismo di prevenzione, perché spesso i "comunicatori", cioè coloro che sono appositamente preparati a gestire le situazioni di crisi comunicativa, non sono informati di come stanno effettivamente le cose, in quanto vengono percepiti come la prima potenziale causa di fughe in avanti. Ne consegue che egli viene coinvolto nella crisi solo durante il suo manifestarsi, quando l'efficacia di una eventuale re-azione è molto limitata o addirittura inutile.

Prevenire, quindi, implica agire d'anticipo per ridurre i tempi di pianificazione che altrimenti sottrarrebbero tempo all'azione.

La pianificazione, continua Manfredelli nel suo articolo, è tutto (o quasi), e deve strutturarsi in diverse fasi imprescindibili:

- Individuare i pubblici di riferimento: esterne all'organizzazione (*opinion leaders* e *stakeholders*), interne (personale dipendente, famigliari), media e gruppi d'interesse coinvolti dalla crisi;
- Identificare i possibili rischi o vulnerabilità: attribuzione delle responsabilità dell'evento critico, possibili pregiudizi o ostilità nelle *audiences*, eventuali tentativi di strumentalizzazione;
- Organizzare di spazi mediatici dove comunicare l'evolversi della crisi, la gestione e le previsioni certe;
- Individuare opportuni interfaccia esterni: opinion leader, portavoce, persone influenti;
- Organizzazione di appositi insegnamenti e simulazioni per il personale proposto ai rapporti con il pubblico;
- Individuare persone esterne all'organizzazione, prive di interessi con la stessa, che possono promuovere un messaggio favorevole credibile.
- Monitorare costantemente i feedback provenienti dall'esterno per valutare l'eventuale successo o insuccesso dell'azione comunicativa.

Indispensabile, per ogni efficace pianificazione, è la creazione di un'*équipe* formata ed esperta preposta alla gestione della crisi, tra cui:

- Comunicatori esperti: che andranno a gestire direttamente i rapporti con il pubblico;
- *Technical writers*: per la produzione di messaggi efficaci;
- *Anticipators*: per la previsione e prevenzione di fattori critici;
- Consulenti legali: per le questioni giuridico-amministrative;
- Consulenti politici: per individuare la strategia d'azione maggiormente pertinente all'organizzazione.

I meccanismi di prevenzione e pianificazione così stabiliti, permettono senza dubbio una gestione proficua della crisi, minimizzando quanto possibile le perdite. L'*équipe*

esperta dovrà quindi attenersi a queste regole basilari impegnandosi in azioni già ben delineate. Durante l'evento critico dovranno già avere chiaro ogni dettaglio dell'episodio, ricevendo e comunicando aggiornamenti in tempo reale, individuandone responsabilità, personale e audience coinvolte. È da tenere presente, suggerisce Manfredelli, che non sempre il comunicatore professionista è la scelta migliore, sia perché non ha partecipato in prima persona all'evento e quindi non può rispondere a dettagli tecnici o operativi, sia perché potrebbe essere considerato come un "filtro" tra la *leadership* e il pubblico. In ogni caso è indispensabile manifestare disponibilità ai media, individuando le possibili circostanze d'incontro, sul luogo dell'evento, a domicilio o all'interno della struttura; facilitare un contatto diretto con la *leadership* o con il personale direttamente coinvolto, per chiarire quanto è accaduto.

Le crisi comunicative fanno parte dell'attuale scenario mediatico, diventando quasi una costante inevitabile. Il programma di Manfredelli sulla *crisis communication* è un ottimo strumento per conoscere e gestire una crisi, in particolare propone di trasformarle in una opportunità per rafforzare l'immagine e la conoscenza dell'istituzione. Previsione e pianificazione, sono i due termini cruciali – sostiene il Maggiore – per la gestione della crisi, grazie ad essi siamo in grado di reagire prontamente, con efficienza ed efficacia.



## 4. I mezzi di comunicazione della Difesa

La pubblica informazione ha avuto un notevole sviluppo fra le organizzazioni in conseguenza al crescente bisogno dei cittadini di conoscere. Per le istituzioni centenarie l'esigenza è quella di ottenere il più ampio sostegno popolare possibile e il consenso per le proprie attività. L'attività comunicativa più efficace si basa sulla trasparenza e sulla diffusione di notizie verificabili, facendo uso dei diversi mezzi di comunicazione di massa disponibili nel contesto attuale. Con l'arrivo di nuovi strumenti di comunicazione e con l'evolversi della tecnologia è diventata ormai fondamentale la presenza attiva in diversi canali.

Il Ministero della Difesa, in riferimento alle strategie di comunicazione istituzionale, ha scelto di potenziare, razionalizzare e ottimizzare l'uso degli strumenti di comunicazione digitale, entrando a pieno titolo nelle nuove piattaforme digitali. In un articolo pubblicato dal portale Difesa il 3 novembre 2017, il Ministero della Difesa si definisce "sempre più social"<sup>20</sup>. Il Dicastero nel 2017 è presente su sette piattaforme *social*, permettendo comunicazioni immediate con tutti i cittadini.

Secondo la Direttiva generale sulla Comunicazione Strategica emanata dal Gabinetto del Ministro nel 2013, la comunicazione istituzionale può utilizzare tutte le tipologie di mezzi a disposizione nel panorama mediatico, sia esterno che interno alla Forza Armata; si tratta quindi di strumenti visuali, audio e audiovisuali. In particolare, appartengono a queste categorie di riferimento:

- Attività espositive e promozionali
- Pubblicistica militare
- Calendario Esercito
- Attività cerimoniali
- Convegni e manifestazioni storico-militari
- Attività di relazioni esterne
- Tour promozionali itineranti
- Conferenze di orientamento e informazione negli istituti scolastici
- Realizzazioni audio/video alla F.A.

---

<sup>20</sup> Sezione Primo Piano del Portale del Ministero della Difesa, articolo di novembre 2017 (Difesa, 2017)

- *Marketing (direct marketing e pubblicità istituzionale/commerciale)*
- *Sponsorship e collaborazioni con enti/società terze per la realizzazione di programmi radiotelevisivi*
- Editoria commerciale
- Mostre ed esposizioni storico-museali
- Punti informativi
- Posizionamento *brand* e gestioni dei loghi/stemmi di Forza Armata
- Web 2.0
- Intranet
- Social network
- Forum EI
- Mailing list/newsletter

Notiamo con estrema facilità che le Forze Armate possono muoversi liberamente fra tutti i canali di comunicazione a disposizione sullo scenario mediatico. Il Ministero della Difesa, consapevole dell'importanza della propria presenza on-line e social media, ha messo in atto una chiara strategia di comunicazione integrata. Nel Programma di Comunicazione del 2013, infatti, risponde con un importante assunto:

*“Così come blog, motori di ricerca e social network hanno avuto notevolissimi effetti sulla percezione cognitiva della realtà sociale nel suo complesso da parte dell'opinione pubblica locale e globale, è evidente come anche la percezione cognitiva delle istituzioni e delle attività militari da parte dei gruppi sociali avvenga oggi in maniera massiva tramite i contenuti informativo-culturali che “attraversano” la rete globale. Di conseguenza sarebbe oggi difficile concepire efficaci attività comunicative militari che non impieghino anche, come canale privilegiato, i new-media ed i social-media” (PdC, 2013, pag. 15).*

A questo punto, possiamo passare in rassegna i diversi mezzi di comunicazione delle Forze Armate soffermandoci in particolar modo sulle piattaforme Instagram, Facebook e Twitter. Il fine è quello di delineare il quadro generale dei temi percepiti dal medium e confrontarli con gli obiettivi di comunicazione prefissati.

Un'organizzazione centenaria come la Difesa ha vissuto appieno l'evoluzione dei mezzi di comunicazione di massa, affrontando e adattandosi ad ogni cambiamento. La stampa, in particolar modo, ha coinvolto le Forze Armate dalle sue origini fino ai giorni nostri, diversificandosi e personalizzandosi fra i vari Stati Maggiori.

Attualmente la pubblicistica della Difesa conta più di 15 periodici attivi (fra parentesi l'anno di fondazione), suddivisi in:

- Area Interforze
  - o Informazioni della Difesa (1981)
  - o Giornale di Medicina Militare (1951)
  - o Bonus Miles Christi (1954)
- Esercito
  - o Rivista Militare (1956)
  - o Universo (1920)
- Marina
  - o Rivista Marittima (1968)
  - o Notiziario della Marina (1954)
- Aeronautica
  - o Rivista Aeronautica (1925)
  - o Sicurezza del volo (1952)
  - o Rivista di Meteorologia Aeronautica (1937)
- Arma dei Carabinieri
  - o Rassegna dell'Arma dei Carabinieri (1961)
  - o Notiziario Storico dell'Arma dei Carabinieri (2016)
  - o Silvae (2017)

Continuando con l'elenco degli strumenti di comunicazione utilizzati dalle Forze Armate vorrei fare una distinzione fra strategie “digital” e “non digital”. Chiaramente la crossmedialità non permette di sconnettere i mezzi di comunicazione, per cui le iniziative “non digital”, come i periodici, saranno inevitabilmente digitalizzate<sup>21</sup> e

---

<sup>21</sup> Digitalizzare un suono, un'immagine o un testo significa trasformarli in una sequenza di numeri espressi in formato binario, vale a dire in un segnale che può essere archiviato o modificato con un computer, conservato più a lungo, o trasmesso a distanza in modo più efficiente (Nosengo, 2005)

promosse anche in rete. Per poter fare questa classificazione considero “*digital*” tutto ciò che ha origine in digitale e che non può prescindere dal proprio formato. Proseguendo con la lista fanno riferimento alla categoria “non digital” altre iniziative di comunicazione. Propongo alcune di esse con qualche esempio:

- Il Calendario dei vari SM: il calendario dell’Esercito, Marina, Aeronautica e Carabinieri
- Attività cerimoniali: “Giorno dell’Unità Nazionale”, “Giornata delle Forze Armate”, “Centenario della Grande Guerra”
- Eventi e partecipazione ad Eventi: “Tempo dei Libri”, “Motor Show”, “Salone Internazionale del Libro”, “Bergamo Scienza 2018”, “Invictus Games Sydney 2018”, “Motodays Roma”
- Visite alle Caserme
- Conferenze di orientamento e informazione negli istituti scolastici: “Forze Armate nelle scuole del Veneto”, “Il tuo futuro è il mare”, “Premio tesi di laurea”
- Rafforzamento del *brand* Forze Armate: gadget e abbigliamento.

Come vediamo, i canali tradizionali non sono stati abbandonati, anzi, come pronunciato dalla Direttiva generale l’efficacia delle strategie di comunicazione è data dall’insieme degli elementi e non tanto da una singola campagna. I canali tradizionali permettono di raggiungere un gran numero di persone ma a differenza dei canali digitali hanno una scarsa segmentazione, e, in alcuni casi, è fondamentale la presenza di intermediari in grado di orientare l’interessato (Ferrandina & Zariello, 2012). Per questo le campagne “non *digital*” hanno mediamente costi più elevati sia per la realizzazione dell’iniziativa sia per la necessità di impiego del personale. È così che la Difesa negli ultimi anni ha deciso di promuovere come strumento primario di comunicazione la tecnologia digitale. Come possiamo vedere nel Programma di Comunicazione della Difesa del 2018 l’istituzione promuove un uso massivo dei *Social Media* e della Web TV, operando per l’ottimizzazione e l’innovazione del Portale della Difesa, dei siti di Forza Armata e l’aggiornamento costante dei canali *social*. Il Coll. Cristoni, Capo ufficio Pubblica Informazione di SMD, in un’intervista del 2014 sostiene: “il web 2.0 è una delle aree in cui abbiamo maggiormente investito

[...], i siti web della Difesa hanno adesso tutti gli aspetti di questo nuovo mondo, quindi la possibilità di andare su Facebook, su Twitter, su Flickr ”<sup>22</sup>.

Dalle parole del Colonnello risulta chiara la presenza sul web della Difesa e delle rispettive Forze Armate (Esercito, Marina, Aeronautica, Carabinieri) e l’importanza che ricopre a livello istituzionale.

Per avere un’idea dello spazio comunicativo occupato dal sistema Difesa, ho ricercato i vari canali digitali presenti sul web, sia delle Forze Armate che del Ministero della Difesa:

- Sito Web
- WebTV
- Facebook
- Instagram
- Twitter
- Youtube
- Flickr
- App per iOS e Android
- Google + (Esercito e Marina)
- Pinterest (Esercito e Marina)
- Spot TV
- Spot Radio

Un sistema di comunicazione integrata che coinvolge fino a 12 canali di comunicazione non può essere lasciato al caso ma necessita di una attenta analisi preliminare, pianificazione e coerenza tematica. Di fondamentale importanza è conoscere a fondo l’istituzione, analizzare i valori e i ruoli ricoperti al fine di delineare un posizionamento specifico rispetto al contesto sociale.

---

<sup>22</sup> Intervista di Giovanna Ranaldo al Col. Cristoni, pubblicata sul sito “De Armas” il 23 maggio 2014 (Ranaldo, 2014)

#### 4.1 I valori delle Forze Armate

Il sistema Difesa, secondo la Direttiva, rimanda al concetto di sicurezza e affidabilità; la struttura gerarchica e rigida e la presenza capillare in tutto il paese garantiscono una vicinanza ai cittadini e un costante impegno per il mantenimento della sicurezza. A livello nazionale le Forze Armate si impegnano a mantenere l'ordine, ad esempio attraverso le operazioni Strade Sicure, mentre a livello internazionale sono coinvolte in missioni di aiuto garantendo ottimi rapporti diplomatici. In definitiva ciò che dovrebbe essere percepito dal pubblico è che le Forze Armate sono una risorsa per il Paese, costantemente al servizio della collettività e professionalmente preparate dal punto di vista operativo. Per capire quali sono i concetti chiave che la Difesa deve comunicare è fondamentale analizzare l'immagine delle Forze Armate e quali sono i valori che le contraddistinguono. Il Generale Raffaele Tortora, consigliere Giuridico del Capo di SMA, spiega che l'individualismo, che ormai si sta affermando anche nella società europea, sta portando ad un'eclissi dei valori morali<sup>23</sup>. Questa crisi dei valori a quanto pare inarrestabile potrebbe coinvolgere anche le Forze Armate? O al contrario, l'ordinamento militare può essere un punto di riferimento per il rilancio dei principi morali del consorzio civile? Per dare una risposta a queste domande è necessario analizzare l'ordinamento militare sotto diversi aspetti: quello giuridico, etico e culturale.

Sotto il profilo giuridico le Forze Armate sono chiamate dalla Costituzione della Repubblica alla protezione degli interessi nazionali, ovunque essi siano minacciati, ed alla salvaguardia delle esigenze di solidarietà umana. Per adempiere a questi compiti la Difesa deve assicurare una forte coesione interna che viene garantita da un lato dalla sottoposizione del personale ad una giurisdizione penale speciale e dall'altro da una codificazione disciplinare, molto più rigida rispetto a quella prevista dagli altri enti pubblici.

Riguardo all'aspetto etico e culturale, invece, dobbiamo tenere presente che la specificità dell'ordinamento militare comporta necessariamente il rispetto di un codice

---

<sup>23</sup> Articolo pubblicato sul periodico "Informazioni della Difesa" dal titolo "Etica e Tipicità dell'ordinamento militare" (Tortora R. , 2008)

etico “ad hoc”. Si può ricondurre all’istituzione militare un complesso di valori intorno ai quali si riconosce la comunità militare, che si caratterizza per il forte senso di appartenenza al gruppo e la fiera consapevolezza dell’importanza del proprio lavoro. Possiamo definire questo insieme di valori come “cultura militare”; valori garantiti non tanto dall’imposizione di norme giuridiche che assicurano sanzioni stringenti in caso di mancato adempimento, ma da una tradizione basata sulla rigidità, gerarchia e sulla forza del convincimento personale a tenere o meno un determinato comportamento. Il Generale Tortora sostiene che dobbiamo rifarci alla scienza della morale, l’unica capace di assolvere al compito di determinare le condizioni generali e fondamentali che rendono possibile agli uomini una coesistenza ordinata e pacifica ed una reciproca collaborazione per il progresso individuale e collettivo (Tortora R. , 2008).

Solidarietà, umanità, magnanimità, pazienza, cura del bene comune, onestà, lealtà, orgoglio di appartenenza, spirito di servizio, fedeltà, sono alcuni dei valori di riferimento che presuppongono come pre-condizione la “vocazione alla vita militare”. In riferimento al termine “vocazione” occorre puntualizzare l’atteggiamento partecipe, la propensione a condividere gli onori e gli oneri della condizione militare, una convinzione intima di voler appartenere alle Forze Armate. Qualsiasi soggetto che si trovi ad affrontare una situazione difficile, anche quella estrema di un conflitto ha onore verso sé stessi, nei confronti dell’amico e del nemico nonché verso Dio. “Ma siamo sicuri che questi siano i valori che guideranno i nostri soldati anche nel futuro?” – continua il generale Tortora –. Il principale rischio che oggi si corre è quello di vedere il militare trasformato in un eccellente professionista, dotato di elevate competenze tecnico-operative, consapevole dei propri diritti, ma comunque distante da quel patrimonio e complesso di valori che, come precedentemente sottolineato, rappresentano il cuore delle Forze Armate.

In conclusione, il militare deve posizionarsi come cittadino esemplare membro di un’organizzazione altamente professionale, al servizio della comunità nazionale e internazionale. Ciò che guida il suo operato deve essere il senso etico di appartenenza alle Forze Armate, la volontarietà della propria scelta e la consapevolezza delle conseguenze del proprio agire.

## 4.2 Social media analysis

Una parte del *Digital marketing* si occupa di dare visibilità alle aziende o alle istituzioni attraverso i *social media*, ritenuti fra i canali privilegiati per il miglioramento dei rapporti con il proprio pubblico. Un'efficace strategia di Social Media Content prevede un attento lavoro di analisi preventiva, una definizione della strategia e una valutazione dei risultati. Nella pianificazione della strategia di comunicazione è fondamentale conoscere a fondo l'istituzione al fine di produrre contenuti coerenti ed efficaci.

Di seguito definiremo il quadro generale dei temi trattati nelle principali piattaforme social delle Forze Armate, per effettuare una verifica di coerenza di contenuti con obiettivi di comunicazione prefissati dal PdC<sup>24</sup>.

Grazie ad una conoscenza approfondita dell'immagine e dei valori che ruotano attorno al sistema delle Forze Armate è possibile elencare quali sono i temi di comunicazione individuati dal Programma di Comunicazione del 2019. Gli obiettivi della comunicazione strategica dell'anno 2019 dovranno essere coerenti con le seguenti tematiche:

- impegno della Difesa per la protezione del territorio e della sovranità nazionale;
- ruolo dell'Italia nella NATO, nell'Unione Europea e delle Coalizioni cui aderisce; in questo ambito particolare attenzione dovrà essere riservata alle iniziative legate alle celebrazioni del 70° anniversario della costituzione della NATO;
- rivalutazione del ruolo delle Forze Armate nelle missioni internazionali sotto il profilo del loro effettivo rilievo per l'interesse nazionale;
- innovazione digitale della Difesa, in particolare per quanto riguarda il supporto alle esigenze operative per la sicurezza dello spazio cibernetico;
- sviluppo ed opportunità offerte dalle tecnologie militari "dual use";
- razionalizzazione dell'impiego delle risorse nelle spese militari;
- valorizzazione/razionalizzazione del patrimonio immobiliare della Difesa;

---

<sup>24</sup> Programma di Comunicazione



- tutela e valorizzazione del personale civile e militare della Difesa, in servizio e in congedo;

Lo sviluppo dei temi sopraindicati consentirà di valorizzare alcuni ambiti di prioritario interesse per la Difesa. In particolare, esso permetterà di:

- promuovere la condivisione dello stesso quadro di valori tra i cittadini e le Forze Armate, allo scopo di consolidare il senso identitario e di appartenenza alla Nazione;
- favorire il processo di diffusione e condivisione generale della cultura della Difesa attraverso la conoscenza, la consapevolezza e il sostegno dei cittadini alle attività delle Forze Armate, sia quelle svolte all'interno del territorio nazionale nell'assolvimento dei compiti istituzionali e concorsuali, sia quelle svolte a supporto degli impegni internazionali assunti dal Paese;
- promuovere il ruolo delle Forze Armate nel settore della cooperazione multinazionale e, più in generale, del dialogo tra Paesi, con particolare riferimento all'impulso sul processo di integrazione e difesa in chiave europea e NATO;
- rafforzare la conoscenza, la consapevolezza e il sostegno dei cittadini alle attività della Difesa che abbiano dirette ricadute sulla società civile (attività e progetti dual use) e lo sviluppo del Paese;
- diffondere la conoscenza dei programmi di razionalizzazione/dismissione del patrimonio immobiliare della Difesa non più necessari alle Forze Armate (caserme, immobili residenziali e di pregio, ecc.);
- diffondere la conoscenza della strategia energetica della Difesa mirata alla riduzione dei costi, all'abbattimento delle emissioni inquinanti e alla sicurezza mediante il ricorso a nuove tecnologie;
- evidenziare l'attenzione della Difesa verso i bisogni, le aspettative, la qualità della vita e la salute del personale militare e civile, in servizio e in congedo;
- promuovere le attività di *social recruiting* per l'acquisizione di valide risorse umane;

- potenziare la dimensione formativa del personale impiegato nelle attività di comunicazione anche in considerazione della maggiore pervasività delle tecnologie digitali e dei nuovi media

Prima di procedere con la verifica dei contenuti pubblicati dai *social network* della Difesa è interessante dare uno sguardo alla visibilità generale delle pagine ufficiali Ministero della Difesa. Come variabile di riferimento della visibilità ho preso in considerazione il numero di “*mi piace*” della piattaforma Facebook e il numero di *follower* della piattaforma Instagram. Tra gli archivi storici del sito web della Difesa è stato possibile recuperare alcuni documenti riguardanti la Media Analysis, grazie ai quali ho potuto effettuare un confronto storico.

Anno	Facebook	Instagram
2013	7.264	
2015	57.598	
2016	118.747	5456
2019	172.590	97.279

Come possiamo notare da questi dati, Il Ministero della Difesa ha ottenuto, nelle due piattaforme *social*, una visibilità sempre maggiore. In particolare, il canale privilegiato sembra essere Instagram, che passa da 5456 a 97.279 *follower*.

Di seguito propongo un’analisi dei canali Facebook, Instagram e Twitter dal 1 gennaio 2019 al 31 marzo 2019, confrontando quantitativamente il numero di post e come si distribuiscono fra i temi di comunicazione stabiliti dal PdC 2019. Per semplificare il processo di verifica ho sintetizzato i temi di comunicazione sopra elencati in sei categorie, ciascuna contenenti le parole di riferimento utilizzate per il processo di categorizzazione. In particolare, nella categoria “Cultura della Difesa” ho racchiuso tutti i post non contenenti le parole chiave presenti nelle altre divisioni.

1. Cooperazione Internazionale:

#missioninternazionali,  
 #NATO,  
 #WeAreNATO,  
 #Niger, #MISIN,

#nazioniunite,

#onu

2. Innovazione digitale:

#cybersecurity,

#sapereperintervenire,

#navigareinmodosicuro,

#security

3. “Dual Use” Difesa:

#Dualuse,

#emergenza,

servizio della collettività,

4. “Eco” Difesa:

energia,

energetico,

sostenibilità,

spreco,

risorse,

#settoreenergetico,

riqualificazione,

#valorizzazione

5. *Social Recruiting:*

concorso,

assunzione,

arruolamento,

#concorsi,

#scuolemilitari,

#giuramento

6. “Cultura della Difesa”

Dai risultati di questa breve analisi emerge che il numero di pubblicazioni sul profilo

**Instagram** è di 198 post, di cui:

Cooperazione Internazionale: 28

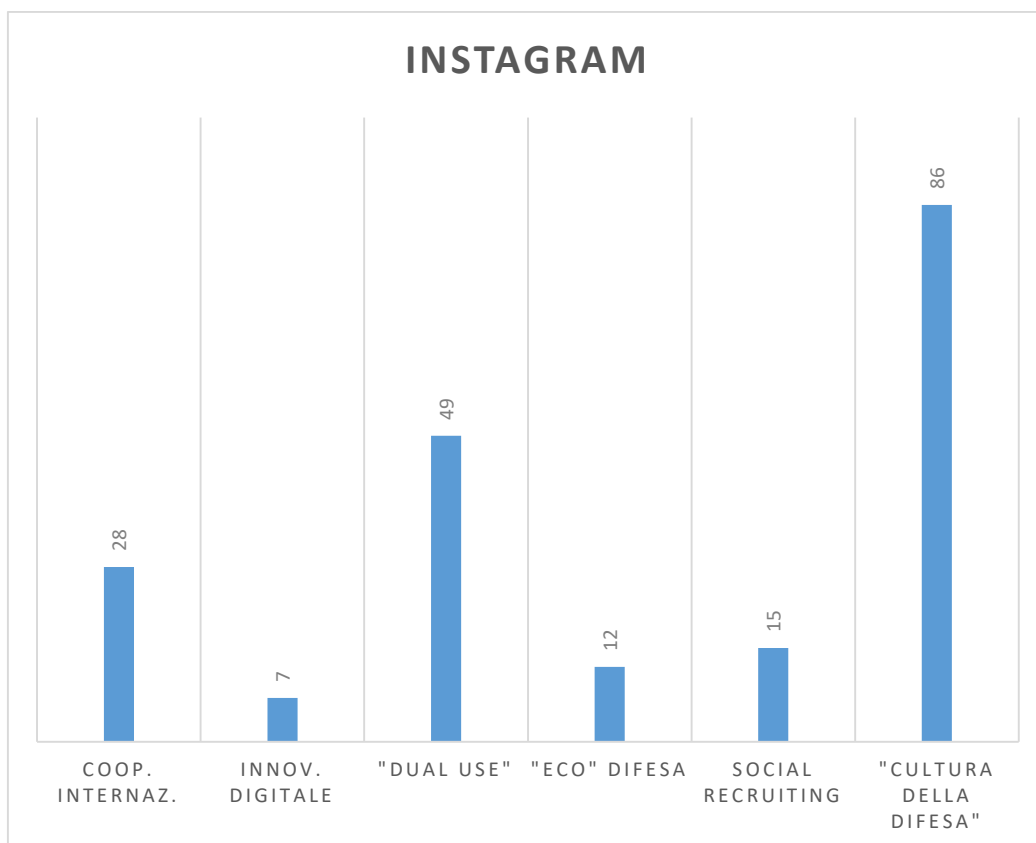
Innovazioni Digitali: 7

“Dual Use”: 49

“Eco” Difesa: 12

Social Recruiting: 15

“Cultura della Difesa”: 86



Sulla piattaforma **Facebook** i valori si discostano leggermente, pur mantenendo una distribuzione molto simile. Si conta un totale di 162 post, di cui:

Cooperazione Internazionale: 35

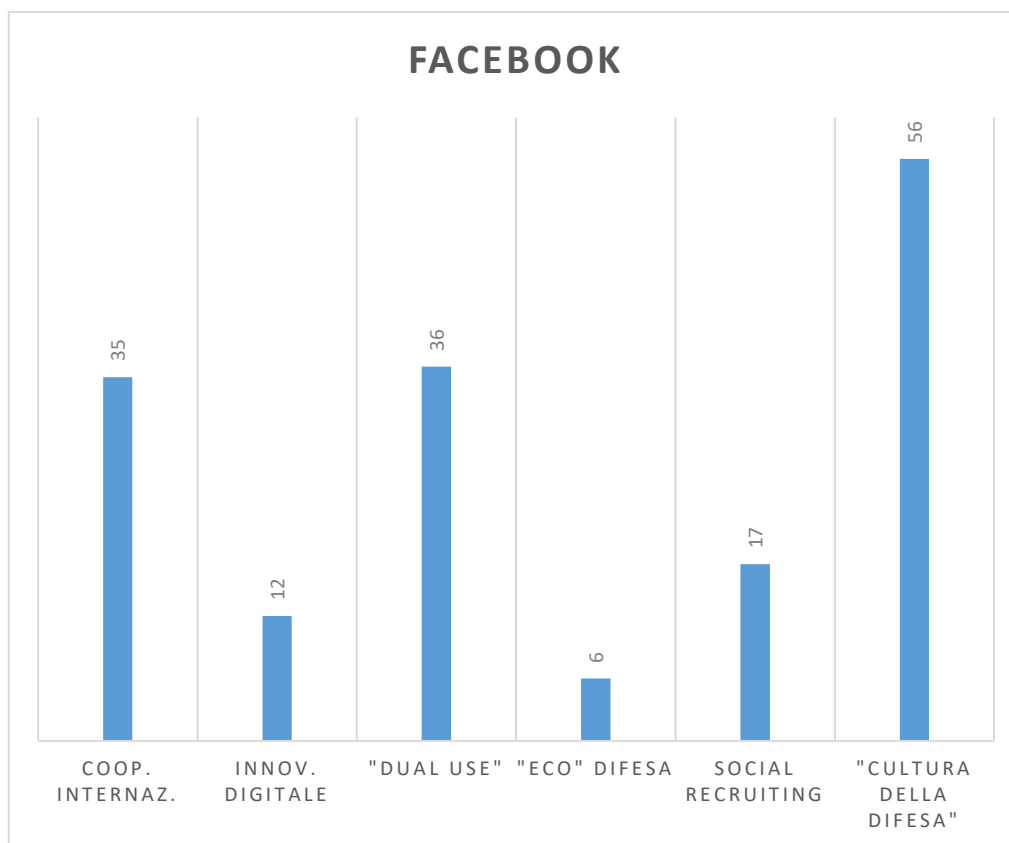
Innovazioni Digitali: 12

“Dual Use”: 36

“Eco” Difesa: 6

Social Recruiting: 17

“Cultura della Difesa”: 56



Per quanto riguarda il portale **Twitter** il numero di post si discosta notevolmente dalle altre due piattaforme *social*; è emerso un uso più massivo di questo canale. Dal 1 gennaio 2019 al 31 marzo 2019, sono stati pubblicati 370 post, di cui:

Cooperazione Internazionale: 88

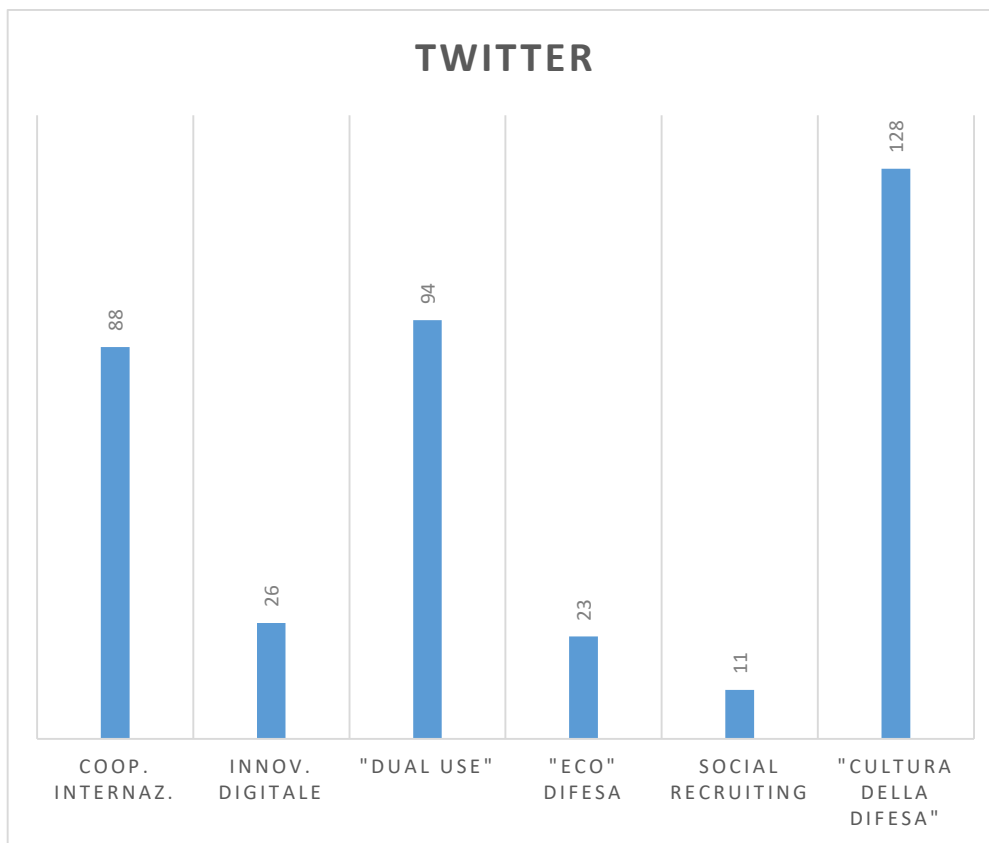
Innovazione Digitale: 26

“Dual Use”: 94

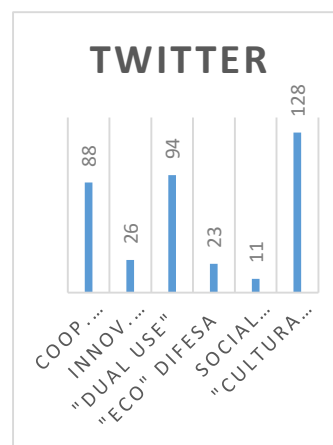
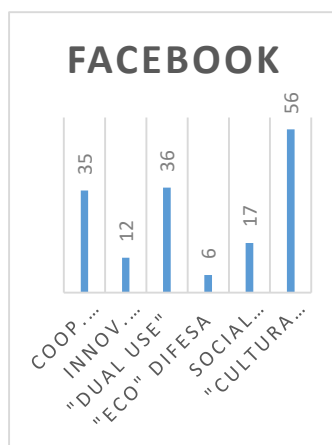
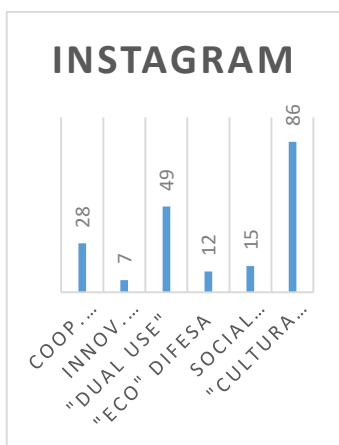
“Eco” Difesa: 23

Social Recruiting: 11

“Cultura della Difesa”: 128



Come possiamo vedere da questi risultati, i temi di comunicazione maggiormente trattati sono la cooperazione internazionale, il “dual use” delle Forze Armate e la “Cultura della Difesa”. Gli argomenti meno discussi sono: l’innovazione digitale, che tratta principalmente di *cybersecurity*; “Eco” Difesa, nel quale si promuovono progetti di risparmio energetico e di riqualificazione di immobili in disuso delle F.A.; *Social recruiting*, cioè la pubblicazione dei bandi di concorso per le Forze Armate.



Il metodo utilizzato per la categorizzazione dei post prende in considerazione *hashtag* presenti sul messaggio e la presenza di parole chiave come *NATO*, *missioni internazionali*, *sicurezza informatica*, *Difesa per il Paese*.

Di seguito, alcuni esempi per chiarire meglio questo processo di categorizzazione:






 ministero difesa\_official • Segui già  
 Marina Militare

ministero difesa\_official Repost from  
 @marinamilitareofficial - Diventa #VFP1 della  
 #MarinaMilitare, è il  
 primo passo per diventare un professionista  
 del mare. Puoi presentare domanda per il 2°  
 blocco 2019. Fai swipe up nelle stories sul  
 profilo della Marina Militare per scoprire di  
 più.  
 #IlTuoFuturoèilMare  
 #NoiSiamolaMarina


#arruolamento #concorsi #military  
 #photooftheday #likeme #followme  
 #sailor #navylife #sailorlife

tea986tea ❤️❤️❤️❤️❤️

kathy\_facchinetti 🙌❤️💙IT

chiracnicioletta Che bellii 😊



Piace a 1.617 persone

10 GENNAIO

Aggiungi un commento...




 ministero difesa\_official • Segui già

ministero difesa\_official #ministerodelladifesa  
 repost from @marinamilitareofficial - In mare  
 e in volo... il nostro impegno!  
 #MarinaMilitare  
 #ProfessionistiDelMare  
 #NoiSiamolaMarina

#navylife #pilot #aviation #sealife #sailor  
 #sailorlife #photooftheday #likeme #followme  
 #helicopter #maritime #instamilitary #flynavy  
 #sky

Mostra tutti e 5 i commenti

magid\_mandegari Orgoglio italiano

vannucchi Difendete i ns confino

helialex 🇮🇹🇮🇹







 Piace a marinamilitareofficial e  
 altri 2.639

7 FEBBRAIO

Aggiungi un commento...

Come possiamo giustificare una comunicazione orientata principalmente sulla  
 “Cultura della Difesa”, sulle missioni internazionali di *peacekeeping* e sul “dual use”?  
 Le Forze Armate possono ancora definirsi come tali? È giusto credere che le Forze



Armate debbano essere soprattutto armate per combattere difendendo la Nazione, i suoi cittadini e i suoi interessi?

L'immagine che si sta comunicando attraverso i *social network* sembra vedere le Forze Armate come succursali di Caritas, Emergency, Save the Children e Protezione Civile. In un articolo di Gainandrea Gaiani (2018) è emerso che la comunicazione attuale della Difesa non rappresenta il “core business” delle Forze Armate, anche perché se non fossero davvero “armate” non si spiegherebbero le polemiche su quali e quanti armamenti tagliare nel prossimo bilancio della Difesa. Si tratta dunque di una strategia mediatica ingenua e superficiale che non accetta di presentare i militari per quello che sono. Ad incrementare questa immagine c'è anche l'arrivo del termine “peacekeeping” e più recentemente di “dual use”, concetto in base al quale lo strumento militare deve essere necessariamente giustificato dal suo potenziale impiego in operazioni di soccorso e protezione civile (Gaiani, 2018).

Qual è dunque il reale posizionamento delle Forze Armate? L'Italia persiste considerando lo strumento militare come massimo esempio di valore *civile* e orgoglio nazionale, proprio per il suo carattere di *umiltà* e *solidarietà*; testimone lo spot del 2018 realizzato dalla Difesa e bocciato dal Governo perché “Troppo combat”. Che rimane quindi del valore militare? Dell'onore e delle Tradizioni militari?

La risposta sta nell'opinione pubblica che vorrebbe le Forze Armate sempre più presenti in ambito civile e umanitario, opinione in grado di influenzare vertici militari e politici nelle scelte di posizionamento dell'istituzione. Gli stereotipi “vecchi” del mondo militare vengono sostituiti con le nuove visioni dettate dall'opinione pubblica, in virtù del nostro sistema democratico.

### 4.3 Comunicazioni ufficiali e non ufficiali

Lo Stato Maggiore della Difesa, come abbiamo visto nel capitolo precedente, utilizza come canali di comunicazione i *social network*, poiché si tratta strumenti in grado di stabilire uno spazio d'informazione e partecipazione con pubblico. L'obiettivo è quello di comunicare tempestivamente contenuti multimediali, manifestando in tal modo la vicinanza delle Forze Armate alla popolazione. Per lo

Stato Maggiore della Difesa la comunicazione è il presupposto fondamentale per istituire un rapporto con il pubblico improntato sulla fiducia e sulla massima trasparenza. I social permettono anche di supportare il morale del personale in servizio e delle rispettive famiglie incoraggiando la comunanza di esperienze legate alle Forze Armate (Difesa, 2015).

Lo Stato Maggiore della Difesa ha inoltre strutturato un meccanismo di controllo sui *social*, stabilendo la Social Media Policy che disciplina i criteri di condotta e interazione tra gli utenti che seguono i canali Social dell'istituzione. Si garantisce la qualità delle informazioni divulgate, assicurandone integrità, aggiornamento e semplicità di consultazione, conformemente al principio della trasparenza amministrativa. Trattandosi di comunicazioni ufficiali devono essere rispettate con rigore da tutti i canali digitali delle Forze Armate, rispettando gli obiettivi prestabiliti dal Programma di Comunicazione. I contenuti pubblicati sui *social* riguardano prevalentemente informazioni sulle attività istituzionali delle Forze Armate, operazioni nazionali e internazionali, attività addestrative, eventi, iniziative cerimonie, *social recruiting* e più in generale immagini volte a comunicare la “Cultura della Difesa”.

Come descritto dai termini e condizioni di utilizzo delle pagine Social dello Stato Maggiore della Difesa, non possono essere pubblicate informazioni relative ad atti, procedure o servizi strettamente connessi con le forme dell'organizzazione interna dell'amministrazione. Non possono essere resi pubblici documenti classificati, informazioni riservate e procedimenti amministrativi ancora in corso e non conclusi. Al di fuori dei comunicati stampa ufficiali, lo Stato Maggiore della Difesa non diffonde informazioni riguardanti incidenti implicanti il coinvolgimento del personale militare in servizio, le cui indagini siano ancora in corso.

I moderatori non rispondono a domande poste dagli utenti volte a trovare informazioni sulla vita privata o del personale in servizio. Gli eventuali scambi comunicativi saranno effettuati purchè espressi in maniera corretta e non offensiva. I moderatori effettuano un controllo e una verifica sui contenuti dei commenti o dei messaggi postati dagli utenti, con la possibilità di rimuovere o nascondere i commenti non conformi alla Social media policy.

Anche per quanto riguarda il personale appartenente alle Forze Armate o Forze di Polizia sono previsti dei regolamenti volti a evitare un uso scorretto dei social network. “L’avvocatura dello stato ha delineato una linea interpretativa omogenea nell’ambito del Comparto Difesa circa la compatibilità dell’attuale disciplina normativa e regolamentare in tema di libertà d’espressione del personale delle Forze Armate e delle Forze di Polizia col diritto alla manifestazione del pensiero da parte dei militari, in considerazione della necessità dell’adeguato riserbo circa il servizio istituzionale svolto” (Infodifesa, 2017).

L’esigenza di imporre alcune misure restrittive nasce dal crescente uso di Internet come canale di comunicazione con il conseguente aumento del rischio di divulgazione di informazioni riservate o non appropriate. La facilità con cui possono essere condivise le informazioni nel Web e l’indiscriminato accesso alle informazioni rendono le notizie estremamente sensibili, lasciando la facoltà di diffusione di contenuti ad un numero limitato di persone opportunamente formate.

A tal proposito, presso la scuola di perfezionamento delle Forze di Polizia, a Roma, è stato indetto un progetto dal titolo “ L’uso consapevole dei social network” da parte del personale appartenente alle Forze di Polizia e alle Forze Armate. Il progetto prevede di sensibilizzare tutti i militari e poliziotti circa le conseguenze del proprio uso dei social network, dalla dichiarazione della propria identità alla condivisione di informazioni che possono compromettere l’immagine della propria amministrazione di appartenenza nei confronti dell’opinione pubblica.

Il Generale di Corpo d’Armata Claudio Graziano, durante il progetto tenuto a Roma, ha portato l’esempio di alcuni militari che, presi dall’entusiasmo e anche dalla comprensibile emozione, hanno commentato sui *social* l’inizio della missione e il teatro operativo in cui stavano per intervenire, mettendo a rischio l’intera operazione. Questi comportamenti ingenui, tra l’altro, sembrano essere messi in atto dalle nuove generazioni che dovrebbero essere quelle più informate e preparate ad utilizzare i nuovi strumenti digitali e i nuovi linguaggi (Poliziapenitenziaria, 2016). L’esempio risale al 2016 quando un militare dell’esercito pubblicava sulla bacheca Facebook molteplici immagini inerenti al servizio, in particolare foto di tende allagate, con opinioni e commenti negativi. Secondo la commissione di disciplina le foto evidenziavano situazioni di poca sicurezza e di degrado, andando contro ai fondamenti dell’identità

militare. Il Tar<sup>25</sup> nella sentenza afferma che i social network, con particolare riferimento a Facebook:

*“non possono essere considerati come siti privati, in quanto non solo accessibili ai soggetti non noti cui il titolare del sito consente l’accesso, ma altresì suscettibili di divulgazione dei contenuti anche in altri siti. In sostanza, la collocazione di una fotografia o di un testo su Facebook implica una sua possibile diffusione a un numero imprecisato e non prevedibile di soggetti e quindi va considerato, sia pure con alcuni limiti, come un sito pubblico.”*<sup>26</sup>

Da questo esempio nasce l’esigenza di formare il personale militare e di polizia, affinché tutti gli operatori possano essere consapevoli delle conseguenze di un uso scorretto dei *social*; il fine è inoltre quello di preservare l’integrità e la coerenza delle comunicazioni ufficiali svolte dagli appositi reparti.

I profili non ufficiali sulle piattaforme social, così come l’uso ingenuo degli hashtag sul profilo Instagram, possono essere lesive del prestigio o della reputazione del corpo di appartenenza (Moscone, 2015). Portando lo sguardo ad alcune pagine “non ufficiali” sulla piattaforma Facebook, scopriamo che i post condivisi non rispecchiano pienamente i temi prestabiliti dal Programma di Comunicazione del 2019. D’altro lato, anche le immagini caricate su Instagram con l’hashtag #esercitoitaliano o #esercito possono risultare poco conformi ai valori e all’immagine delle Forze Armate. Ma chi controlla dunque i militari sui social network? Attualmente le idee sembrano non essere molto chiare a causa della violazione di alcuni diritti costituzionali e di ordinamento militare. I militari dell’Esercito che pubblicano status e notizie su Facebook dovranno attenersi alla circolare dal titolo “Norme di comportamento in merito all’utilizzo dei social network da parte del personale militare dell’Esercito per fini non istituzionali”. In definitiva, gli operatori possono interagire sui *social* come cittadini privati ma viene vietato loro di divulgare informazioni militari e riservate (Infodifesa, 2016). I Comandanti, però, sarebbero legittimati a compiere atti di controllo nei confronti del personale, e questo rappresenta potenzialmente una grave

---

<sup>25</sup> Tribunale Amministrativo Regionale (TAR) è, nell’ordinamento della Repubblica italiana, un organo di giurisdizione amministrativa (Treccani, n.d.)

<sup>26</sup> Sentenza n. 562 del 12/12/2016 del TAR Friuli Venezia Giulia (Ventura, 2017)

limitazione alla libertà individuale di manifestazione del pensiero, con possibili discriminazioni in base, per esempio, all'orientamento politico. La denuncia è stata avanzata dal portavoce in Senato Bruno Marton che su questo tema ha depositato una interrogazione a Palazzo Madama. Chiede inoltre se attualmente siano in essere, nell'ambito dell'Esercito Italiano, strutture deputate al controllo del personale militare iscritto ai vari social network; se siano specificati, in maniera puntuale, i criteri utilizzati per valutare la "congruità" delle espressioni del pensiero del personale monitorato. In particolare, ciò che teme maggiormente, è che si tratti di una discrezionalità lasciata ad una libera interpretazione dei soggetti preposti alla funzione di accertamento.

La risposta del Sottosegretario di Stato per la difesa Rossi è la seguente:

*“Nel merito a quanto chiesto con il presente atto, si conferma che lo Stato Maggiore dell'Esercito ha diramato una comunicazione interna finalizzata a disciplinare l'utilizzo da parte del personale militare dei social network. Dette norme rappresentano un “decalogo” che richiama ogni militare, in ragione dello status rivestito, all'osservanza dei doveri di riservatezza e decoro, sottolineando l'attenzione all'uso consapevole dei mezzi di comunicazione di massa. Si rappresenta, inoltre, che non risulta essere svolto alcun monitoraggio dei profili del personale militare presenti sui social network.”*  
(Rossi, 2017).

La soluzione adottata, alla luce del contrasto fra ordinamento militare e civile, sembra essere quella di promuovere progetti di orientamento per tutto il personale in divisa, al fine di evitare situazioni spiacevoli e non dover istituire organi di controllo che possano minacciare la libertà di pensiero.

#### 4.4 Esperimento StratCom NATO

Un esperimento promosso dallo Strategic Communications Center of Excellence della NATO (StratCom) rivela che i dati pubblicati online, in particolare nei social network, possono essere usati per influenzare i membri delle Forze Armate (Bay, et al., 2019).

La domanda che si sono posti è relativa alle potenzialità di Facebook come rilevatore di dati riservati di una persona. La conoscenza di alcune informazioni sensibili e private si possono usare per manipolare la sua opinione e le sue azioni? In quale misura? Queste domande sono particolarmente interessanti se riguardano operatori professionisti delle Forze Armate che, più di qualsiasi altra persona, dovrebbero essere preparati a gestire manipolazioni psicologiche a vario livello. L'esperimento condotto da un gruppo di ricercatori StratCom risponde a queste domande in modo chiaro.

L'intera ricerca è stata descritta, a febbraio 2019, da Tom's Hardware per il Fotto Quotidiano. Sono state create delle pagine Facebook fasulle ma che imitavano perfettamente le pagine reali che i militari utilizzavano per connettersi. Si sono così creati falsi account che sembravano appartenere a soldati in servizio, ipotetici colleghi delle "cavie" esaminate. In tutto questo, i militari coinvolti nell'esperimento non erano al corrente dei *fake account* ma, al contrario, veniva fatto credere loro fossero account di altri soldati professionisti. Si sono utilizzate le pubblicità mirate su Facebook per promuovere i gruppi chiusi creati dai ricercatori, al fine di attirare il maggior numero possibile di militari. Gli operatori all'interno dei gruppi, servendosi degli account falsi, hanno operato per farsi svelare dai militari dettagli riservati sui loro battaglioni e sul loro lavoro. I ricercatori hanno inoltre sfruttato la funzione "persone che potresti conoscere" di Facebook, per raggiungere più facilmente i loro obiettivi.

Utilizzando le informazioni raccolte sui militari, i ricercatori hanno individuato gli altri account che possedevano su altri social, come Instagram e Twitter, ottenendo ancora più informazioni personali che li riguardavano, eventi a cui partecipavano, i "mi piace" ecc. Nora Biteniece, ingegnere software che ha partecipato al progetto, ha spiegato che in quel modo sono riusciti a raccogliere una mole consistente di dati sulle singole persone, incluse informazioni sensibili su moglie e figli nonché le passioni e le preferenze su determinati argomenti.

L'esperimento, che ha coinvolto 150 soldati, ha avuto risultati sconcertanti: non solo i nostri operatori sono riusciti a farsi rivelare le mansioni dei soldati all'interno dei loro battaglioni ma sono riusciti anche a portarli al punto di renderli responsabili di azioni di insubordinazione, come l'abbandono della propria postazione. Dato ancora più sconcertante è che l'intera operazione ha avuto un costo totale di sessanta dollari; una spesa "a portata di tutti" per una ipotetica manipolazione online.

Come prima conclusione di questa ricerca è emerso che i dati pubblicati online, inclusi i profili di Facebook e i siti di ricerca di persone, possono essere usati per influenzare i membri delle Forze Armate, nonostante siano professionisti addestrati alla riservatezza dei dati e al rigoroso rispetto degli ordini. I militari sono dunque un possibile bersaglio per operazioni criminali, truffe, ricatti ed estorsioni volti a sottrarre informazioni riservate. Gli esperti, alla luce di questo esperimento, mettono in allerta i vertici delle Forze Armate circa il problema sicurezza dei dati. Ma queste non sono le uniche considerazioni: in modo indiretto l'esperimento andava a verificare l'efficacia dei social network nel contrastare le pagine false e gli account *fake*. Delle tre pagine create da StratCom, nel tentativo di reclutare i militari "da cavia", soltanto una è stata chiusa nel giro di poche ore, le altre due sono state chiuse solo dopo due settimane dalla segnalazione a Facebook. I profili fake creati dai ricercatori non sono mai stati sospesi e allo stesso modo non sono mai stati chiusi i gruppi Facebook. Trattandosi di un'operazione molto complessa, la piattaforma social ha dei grossi limiti e ancora una volta l'unica possibilità di intervento è la formazione del personale.

#### 4.5 Brandizzazione delle Forze Armate

“Forze Armate: non solo sinonimo di difesa e sicurezza nazionale, ma anche brand di successo”. Questo è lo slogan che troviamo sul sito [difesaservizi.it](http://difesaservizi.it), la società per azioni con socio unico il Ministero della Difesa, che opera come soggetto giuridico di diritto privato per la gestione economica di beni e servizi derivanti dalle attività istituzionali del Dicastero. I brand militari, informa la società, sono presenti sul mercato da più di dieci anni nei campi del *gadgeting*, abbigliamento, food, giocattoli, orologeria, modellismo ed editoria.

E' opportuno ritenere i brand militari come strumenti di comunicazione? Si tratta di una strategia economica a fini commerciali o è un modo per comunicare e valorizzare la cultura militare?

Andrea Semprini, nel suo blog, definisce la marca come “un modo di organizzare la comunicazione e di renderla più efficace in un contesto di affollamento di messaggi e di concorrenza implacabile tra discorsi prima ancora che tra le merci”. Poi continua:

“E’ per questo che anche le istituzioni apparentemente molto distanti dal mondo della marca, come le università, sviluppano ormai strategie di marca per cercare di emergere in un’offerta formativa sempre più confusa e poco differenziata” (Semprini, 2005).

La definizione di Semprini è molto chiara: la marca è un modo di comunicare ed è ormai una necessità per distinguersi dal sovraccarico di informazioni. La *brandizzazione* di un’istituzione rende possibile riassumere nel brand un sistema di identità, di valori, di percezioni. La marca diventa quindi uno stratagemma di caratteristiche funzionali ed emotive, le quali sono in grado di rievocare rapidamente informazioni (Fragale, 2019).

Le Forze Armate hanno avviato questa iniziativa di *brand licensing* creando un marchio distintivo e una marca riconosciuta dai consumatori. Per fare un po’ di chiarezza è utile distinguere tra marca (o brand), prodotto e marchio (o logo, stemma). Con marchio intendiamo la raffigurazione grafica della marca o brand: si tratta quindi dell’insieme degli elementi visuali e testuali che compongono il simbolo. Il marchio è dunque un’immagine “codificata” che rappresenta un insieme di concetti che ruotano attorno all’azienda, nel nostro caso dell’istituzione.

Il prodotto, dall’altro lato, è una categoria di beni economici con caratteristiche oggettive simili, privato delle caratteristiche soggettive che vi si possono attribuire.

Arriviamo infine al concetto di marca che va ben al di là di un semplice segno o prodotto; essa è un “significante che da un lato si pone al centro del rapporto tra consumatore e prodotto, dall’altra identifica il valore del consumo del prodotto, il significato di un possibile agire di consumo. La marca è la depositaria del senso dell’atto di consumo di un determinato prodotto, non solo in quanto proposta proveniente dal produttore, ma anche in quanto corretta (o non corretta) decodifica operata dal consumatore” (Bartoccioli, 2001).

Da queste definizioni vediamo come il processo di costruzione di un *brand* sia un percorso lungo e impegnativo; si deve attivare un sistema di comunicazione studiato nei minimi dettagli e nulla deve essere lasciato al caso.

L’identità delle Forze Armate, descritta nel capitolo precedente, si fonda su alcuni principi e valori consolidati nella storia militare, tra cui la solidarietà, l’umanità, l’orgoglio di appartenenza, lo spirito di servizio, la fedeltà, la sicurezza, la difesa: tutti concetti che devono passare alla mente del consumatore quando utilizza un *brand* delle



Forze Armate. In questo senso la marca riassume un valoroso passato fatto di 150 anni di storia. L'utilizzo della marca è parte essenziale della comunicazione integrata delle F.A. che, oltre ad essere una opportunità di guadagno, facilita la diffusione e la comprensione dell'identità istituzionale, incrementando indirettamente lo spirito di condivisione.

Il marchio "Esercito 1659" è il nuovo brand commerciale dell'Esercito: identifica la Forza Armata in maniera decisa e inequivocabile, è stilisticamente coerente, semplice e d'impatto. Si compone della stella a 5 punte che simbolicamente rappresenta i valori caratterizzanti dell'Esercito quali leadership, coraggio, spirito di sacrificio e servizio incondizionato per la comunità nazionale, e dalla scritta "Esercito 1659" che riporta alle più antiche origini della Forza Armata, rappresentando, di fatto, un legame fra tradizione e innovazione (Difesa S.p.a, 2017).



Facendo il percorso inverso, ossia scomponendo le caratteristiche del marchio e analizzandole singolarmente, scopriamo alcune particolarità interessanti.

- 1) In riferimento alla psicologia della Gestalt<sup>27</sup>, la stella a 5 punte con la scritta "Esercito 1659", rispetta la *legge della pregnanza*: ciò che determina

---

<sup>27</sup> Teoria psicologica contemporanea sorta in Germania nel secondo decennio del XX sec. Secondo la teoria, i fenomeni percettivi non possono essere spiegati sulla base di una giustapposizione o addizione di singole unità elementari (sensazioni), ma piuttosto globalmente nel loro organizzarsi in strutture secondo leggi ben determinate (Treccani, 2008).

fondamentalmente l'apparire delle forme è la caratteristica di “pregnanza” o “buona forma” da esse posseduta; quanto più regolari, simmetriche, coesive, omogenee, equilibrate, semplici, concise esse sono, tanto maggiore è la probabilità che hanno d'imporsi alla nostra percezione.

- 2) Bilanciamento simmetrico: una composizione gradevole si compone da un bilanciamento corretto dei suoi elementi. Ciò non significa che la composizione deve essere necessariamente simmetrica, ma solamente che il bilanciamento deve essere usato come un strumento per fornire una caratteristica specifica al logo. Un bilanciamento simmetrico, in cui ogni elemento trova il suo contrappeso uguale opposto, determina stabilità, sicurezza e staticità



- 3) Denotazione e connotazione dell'immagine: controllare il messaggio che stiamo inviando, consapevoli delle connotazioni o significati secondari, è una delle abilità fondamentali che si devono sviluppare se si vuole inviarlo in modo corretto. Per l'Esercito Italiano le “stellette” rappresentano il simbolo unitario delle Forze Armate; furono prescritte la prima volta ad aprile del 1871 per gli Ufficiali di Fanteria. Successivamente, con R.D. datato da Firenze il 13 dicembre 1871, fu disposto che “Tutte le persone soggette alla giurisdizione militare, porteranno come segno caratteristico della divisa militare comune

all'Esercito e all'Armata (antico nome della Regia Marina), le stellette a cinque punte sul bavero dell'abito della rispettiva divisa (Difesa, n.d.).

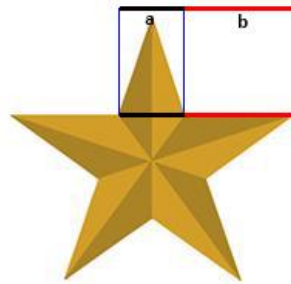
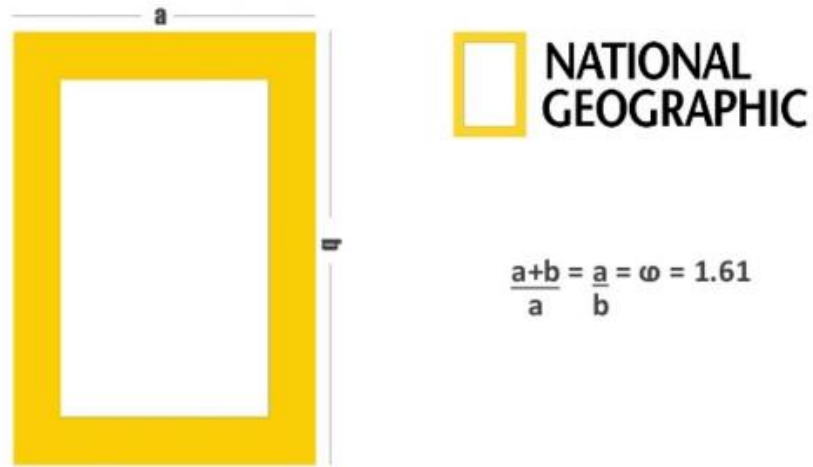
Per il territorio nazionale, in particolare per le Forze Armate, questo simbolo rappresenta la leadership, il coraggio, lo spirito di sacrificio e servizio incondizionato per la comunità nazionale. Ma diventando un brand potenzialmente acquistabile da chiunque, anche da persone non comunitarie in Italia e con culture differenti, è possibile che i significati della "stelletta" assumano connotazioni negative? Ricercando sul Web i significati attribuiti alla stella a 5 punte sono emerse alcune ipotesi:

- a. Pentacolo come simbolo esoterico: stregoneria, magia, massoneria (funzione protettiva)
- b. Simbolo cristiano: indica i cinque sensi, o le cinque ferite di Cristo quando venne crocefisso.
- c. Simbolo di tradizione cinese: i cinque elementi della tradizione cinese (medicina, agopuntura, filosofia, feng shui e taoismo) ma anche le cinque fasi (Wu Xing) che sono: Fuoco, Terra, Metallo, Acqua e Legno.
- d. Simbolo dell'abbondanza: ai tempi della Mezzaluna Fertile, la stella era connessa alle dee della fertilità e dell'abbondanza.
- e. Stella satanica: il sigillo della capra all'interno di un pentacolo (con la punta rivolta verso il basso).

Alla luce di queste semplici ricerche effettuate sul web, la stella a 5 punte rivolta verso l'alto sembra avere connotazioni positive per qualsiasi cultura e tradizione.

- 4) Sezione Aurea o Golden Ratio: Si tratta di un rapporto tra gli elementi della forma, approssimativamente di 1,618. Questo rapporto si può ritrovare in natura, nelle arti e in architettura. La sezione aurea nasce dal rapporto di due numeri della serie di Fibonacci.

Un esempio dal logo di National Geographic e il logo dell'E.I.:



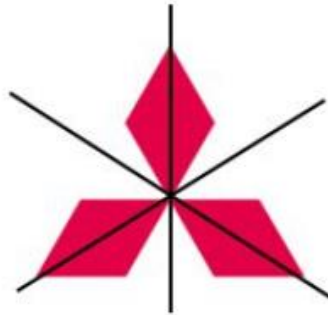
# ESERCITO

## 1659

5. Pittogramma iconico: si tratta di un'immagine che tende a raffigurare, sia pure con non piena identità, elementi della realtà esterna; In questo caso la rappresentazione della stella.

6. Design linee: scomponendo la stella che compone il logo Esercito, possiamo individuare una combinazione di linee verticali, orizzontali e oblique che conferiscono un tono aggressivo, dominante e autoritario, associato alla stabilità e alla sicurezza della simmetria rotazionale

Mitsubishi



Reflection: 3 lines of symmetry

Rotation:  $120^\circ$ ,  $240^\circ$



**ESERCITO**

**1659**

7. ARMM Model (Konda, 2014): Un logo è efficace quando soddisfa 4 processi cognitivi:

A = Attention

Per capire questo criterio dobbiamo capire come il nostro cervello si è evoluto. I nostri antenati vissero per milioni di anni come cacciatori. Il loro cervello si concentrava nel

riconoscere elementi che garantissero salute e riproduzione come cibi ricchi di calorie e compagne fertili. Allo stesso tempo il cervello si focalizzava sulle minacce, piante e animali pericolosi. Le generazioni non in grado di riconoscere ciò che garantiva la sopravvivenza e ciò che costituiva una minaccia persero la sfida dell'evoluzione e si estinsero.

Un logo efficace deve quindi catturare l'attenzione. La stella e la scritta "Esercito" del logo sono semplici e facilmente percettibili; le tinte piatte che compongono la stella gli conferiscono profondità, creando ulteriori spigoli dal tono aggressivo e dominante, in grado di catturare maggiormente l'attenzione.

R=response

La risposta emotiva di uno stimolo che ha attirato la nostra attenzione si manifesta per i primi 2 secondi in modo del tutto inconsapevole, molto prima che il nostro cervello possa elaborarla in modo conscio.

Questa risposta istintiva, secondo la teoria della lotta per la sopravvivenza, viene successivamente catalogata come stimolo aggressivo dominante o amichevole e remissivo. Quindi, una volta attirata l'attenzione, dobbiamo verificare che le forme di base e il carattere utilizzato siano in linea con i valori emotivi del brand.

In sostanza un logo efficace deve provocare una risposta emotiva in linea con i valori dell'azienda. Nel caso del *brand* Esercito, la risposta emotiva è di sicurezza, dominanza, aggressività, staticità, ma allo stesso tempo l'aggressività viene equilibrata dalla simmetria, creando una risposta emotiva armonica. Alla luce dei valori appartenenti alle Forze Armate, discussi nei precedenti capitoli, si può ritenere che la risposta emotiva sia in linea con l'istituzione.

M= meaning

Una volta attirata l'attenzione e stabilita una risposta emotiva corretta, il logo ha l'opportunità di comunicare e quindi esprimere significati. Questo evento cognitivo è il primo di tipo cosciente. A questo punto possiamo riconoscere il significato della stella, ossia ai valori delle Forze Armate tra cui il prestigio e l'onore delle cariche ufficiali. La scritta "Esercito 1659" richiama inoltre alla cultura militare alludendo a leadership, coraggio, spirito di sacrificio e servizio incondizionato per la comunità nazionale.

Un logo deve esprimere significati multipli che si allineino al brand, in modo che il cervello possa elaborare più a lungo e creare connessioni nella memoria. La densità propositiva esprime il rapporto tra gli elementi del logo e il numero di significati che quest'ultimo convoglia. La proposizione è un elemento che non può essere scomposto in proposizioni più piccole. Ci sono due tipi di proposizioni: superficiali e profonde. Le proposizioni superficiali descrivono gli elementi visibili di un logo. Le proposizioni profonde descrivono i significati profondi tra cui i significati simbolici.

La densità propositiva si ottiene dividendo il numero di proposizioni profonde con il numero di proposizioni superficiali. Un logo efficace deve avere un rapporto maggiore di 1. Propongo come esempio il logo della campagna presidenziale di Obama del 2008:



Proposizioni superficiali: Linee rosse e bianche, cerchio blu, cerchio bianco.

Proposizioni profonde: O per Obama, cerchio unità, stabilità, colori della bandiera, patriottismo, cielo blu, sole, alba di un nuovo giorno, campi fertili, speranza per un nuovo giorno.

$$9 : 3 = 3$$

In questo caso la densità propositiva è di 3, si può dunque affermare che si tratta di un logo molto efficace.

Applicando lo stesso criterio al il logo dell'Esercito, calcoliamo la densità propositiva:



Proposizioni superficiali: Stella a 5 punte color oro, scritta “Esercito 1959”.

Proposizioni profonde:

- La stella rappresenta i valori dell'Esercito e il prestigio delle più alte cariche di Ufficiale;
- La scritta “Esercito 1659” riporta invece alle più antiche origini della forza armata, affermando la solidità di un'istituzione centenaria.
- Il Font graziato usato per la scritta “Esercito”, appartenente alla famiglia *slab serif fonts* (Whatismyfonts, s.d.), richiama il passato e le tradizioni che vi appartengono e allo stesso tempo cerca di catturare l'estetica della moda e della tendenza (Silvertant, 2017).

$$4 : 2 = 2$$

La densità propositiva è superiore al valore di 1, si può quindi ritenere che il logo sia sufficientemente efficace.

M=Memory

L'obbiettivo ultimo del logo è essere memorabile. Esistono in particolar modo tre tecniche per rendere il logo memorabile:

- 1) Von Restroff effect (Green, 1956): per rendere memorabile un logo deve essere diverso dai logo familiari e deve essere interessante.
- 2) Effetto di concretezza (Barca et al., 2002): le immagini e i nomi concreti sono ricordati meglio di immagini e nomi astratti. Il logo dell'Esercito facilita la memorizzazione a grazie alla semplicità e alla chiarezza dei contenuti.



- 3) Dispositivo mnemonico: Il logo deve diventare uno strumento di memoria che aiuta a creare scorciatoie e richiamare facilmente le informazioni. Potenzialmente potrebbe corrispondere a qualsiasi cosa, acronimi, *tagline*, oggetti, simboli...

Come abbiamo visto, la creazione di un marchio richiede ricerca, conoscenza, valorizzazione e tutela del marchio stesso. Il *brand* “Esercito 1659”, in riferimento alle teorie precedentemente discusse, racchiude tutti i dettagli per essere un brand di successo: “identifica la forza armata in maniera decisa e inequivocabile, è stilisticamente coerente, semplice e d’impatto”<sup>28</sup>.

#### 4.6 Calendario dell’Arma dei Carabinieri: come cambia la retorica pubblicitaria

La retorica è da sempre intesa come l’arte del parlare o dello scrivere in modo persuasivo e, il più delle volte, viene considerata in modo negativo. In molti si sono lasciati intimorire dal termine, il quale viene facilmente associato alle campagne di comunicazione dei regimi totalitari. Ora, invece, sappiamo che la retorica è molto di più che un’orazione, è uno strumento in grado di esprimere concetti in modo immediato, convincente e che permette di catturare facilmente l’attenzione dell’interlocutore. I professionisti della pubblicità sono soliti far uso della retorica in modo consapevole e mirato utilizzando immagini, metafore, episodi, che esprimono un insieme di sensazioni, emozioni e valori. Chi scrive o parla utilizza le figure retoriche nel linguaggio, mentre per un grafico pubblicitario la retorica si usa nelle immagini “metaforiche”, cioè sfruttano particolari simbologie o composizioni per esprimere un insieme di idee. Nella maggior parte della comunicazione pubblicitaria ci si avvale della retorica per comunicare degli ideali o valori, ma non è l’unico modo in cui può essere utilizzata; infatti, nel caso in cui si voglia esprimere la professionalità di un prodotto/servizio può essere utilizzata per descriverne tecnicamente l’utilità e gli

---

<sup>28</sup> Descrizione del Logo Esercito presente sul Portale della Difesa, sezione Comunicazioni/ Attività promozionali/ Il Logo dell’Esercito

usi. Possiamo quindi dire che l'uso della retorica dipende dalla scelta strategica di comunicazione: da una parte può essere una comunicazione "ideale", cioè legata ai valori, emozioni e sentimenti, dall'altra una comunicazione "materiale" cioè legata alle caratteristiche tecniche, competenze, qualità, punti di forza, impiego ecc.

A tal proposito abbiamo ritenuto interessante studiare la retorica dell'Arma dei Carabinieri, analizzando la retorica pubblicitaria presente nel Calendario storico dell'Arma dei Carabinieri, dalle sue origini nel 1929 ad oggi. La domanda che ci siamo posti è se sta cambiando la forma della comunicazione e, in caso affermativo, verso quale direzione. La Forza Armata si sta muovendo verso una comunicazione ideale oppure la forma ed i contenuti si riferiscono sempre più a messaggi tecnici e materiali? Per fare questo lavoro ho raccolto l'insieme dei Calendari dell'Arma dal 1929 al 2019 presenti nell'archivio storico del sito web ufficiale dei Carabinieri<sup>29</sup>, in particolare ho analizzato l'immagine di copertina e la presentazione testuale della stessa (quando era presente). L'obiettivo è valutare se si tratta di una forma di comunicazione "ideale" o "materiale". L'aiuto principale per questa operazione ci viene dato dalla descrizione dell'immagine di copertina presente dal 1980 in poi, mentre per gli anni precedenti verrà interpretata la componente iconica basandosi sul confronto con altre immagini. Di seguito propongo alcune immagini di copertina dalla più vecchia alla più recente, evidenziando le caratteristiche che la contraddistinguono e che permettono di catalogarla come "ideale" piuttosto che "materiale".



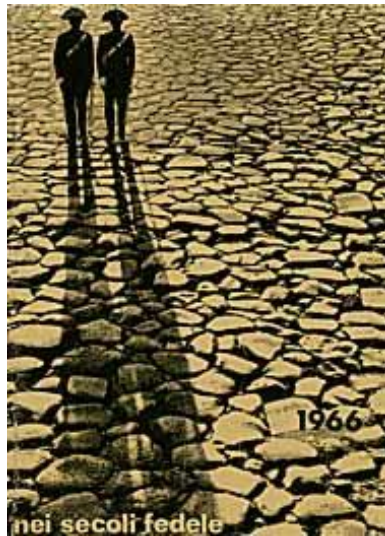
---

<sup>29</sup> <http://www.carabinieri.it/editoria/calendario-storico/il-calendario>

La rappresentazione iconica occupa metà del messaggio pubblicitario. I colori utilizzati sono caldi: domina il color arancio, giallo, rosso, proprio per trasmettere una sensazione di passione viva ed energica. L'insieme delle immagini raffigurate sul lato sinistro contengono forti richiami simbolici dell'epoca fascista, inviando un messaggio ideale di valori, tradizioni e culture tipiche dell'epoca. Lo slogan posto nella parte inferiore (*la fiamma fedele*) vuole esprimere il sentimento di patriottismo, di onore, di orgoglio e fedeltà.



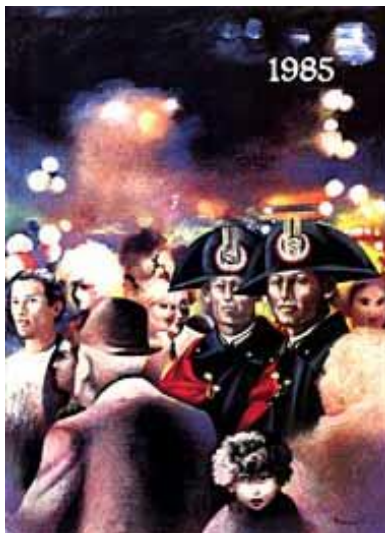
La copertina del calendario Carabinieri 1942 presenta un'immagine predominante con una *headline* posta appena sotto la figura. Anche in questo caso sono presenti le simbologie fasciste sul lato inferiore destro e sinistro; inoltre, i due militari in posa rigida e aggressiva rappresentano il sentimento patriottico e la propensione guerresca dell'istituzione. L'inquadratura dal basso verso l'alto pone l'enfasi sulla dominanza della figura del carabiniere, fornendogli autorità e prestigio. Nel complesso la rappresentazione iconica rimanda ad una comunicazione fortemente ideale dove i due carabinieri assumono le caratteristiche prototipiche del militare fascista.



In questo messaggio del 1966 rimane costante l'allusione alla fedeltà dello stato, messo in particolare evidenza con lo slogan "nei secoli fedele". I valori di orgoglio, fedeltà, patriottismo, sono i messaggi predominanti dell'immagine. La monocromia del colore potrebbe infine rappresentale la totale devozione allo stato.



*“In copertina raffigurato il Capitano dei Carabinieri in Grande Uniforme (1864-1875). Nei suoi capi essenziali corrisponde alla Grande Uniforme Speciale indossata dagli Ufficiali dei Carabinieri. Sul capo la "feluca" con cappietto d'argento e, sulla coccarda tricolore, granata e fiamma d'oro, il tutto sormontato da un ampio pennacchio rosso-bleu.”* (Pagina di presentazione del calendario dell'anno 1980, n.d.)



*“In evidenza il Carabiniere, uomo fra gli uomini, sicuro punto di riferimento per i cittadini e tessuto connettivo dei vari strati sociali, viene presentato e configurato come uomo responsabile e di integra moralità, profondamente impegnato nel salvaguardare i valori della nostra civiltà.”* (Pagina di presentazione del calendario dell'anno 1985, n.d.)



*“La cartina riprodotta nella pagina mostra un'Italia dai confini interni assolutamente inediti, essa si riferisce al 1890 e indica gli scompartimenti territoriali delle Legioni Carabiniere. Ragioni di assestamento organizzativo e di ristrettezze economiche nazionali portarono a frequenti revisioni dello scompartimento territoriale dell'Arma, che dovette purtroppo sopprimere alcune Legioni assegnandone il territorio ad altre*

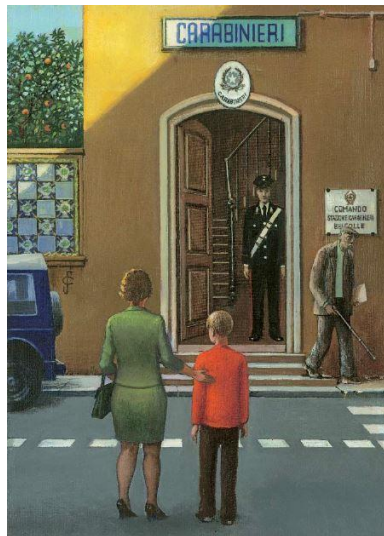
*limitrofe, con la conseguente riduzione anche dell'organico. Le ragioni di stato trovarono i Carabinieri sempre pronti ad accettare ogni sacrificio, senza, disattendere minimamente i compiti istituzionali, peraltro sempre crescenti. Nel rievocare attraverso date e cifre l'organizzazione territoriale del 1890, questo calendario si avvale della testimonianza iconografica delle cartoline edite dalle varie Legioni a partire da quell'epoca. Sono documenti insostituibili per illustrare l'amore con cui i Carabinieri - allora come in ogni altra epoca - hanno inteso presentare la propria Istituzione.”* (Pagina di presentazione del calendario dell'anno 1990, n.d.



*“E' tempo di sorridere, di nutrire ottimismo e fiducia. Ecco che i Carabinieri, si presentano quest'anno sul loro Calendario come gnomi gioiosi e infaticabili, lieti di offrire tutto il loro impegno e la loro dedizione perché la Patria prosperi serenamente. L'Italia turrata che compare in queste pagine è la Patria che tutti amiamo e in cui tutti vorremmo ritrovarci. Si diceva un tempo? e forse si dice ancora? che per una ragazza passare fra due Carabinieri è segno di fortuna. Lo sarà anche per l'Italia, gelosamente protetta da oltre centomila Carabinieri operosi e devoti.”* (Pagina di presentazione del calendario dell'anno 1995, Gen. C.A. Luigi Federici, Comandante Generale dell'Arma dei Carabinieri)

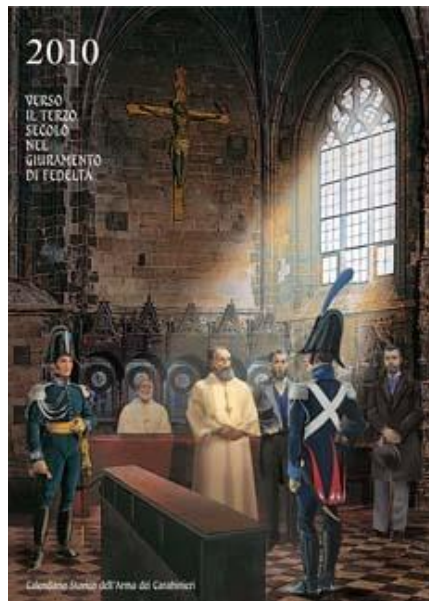


*“L’Arma dei Carabinieri, oltre al dovere istituzionale assolto nei confronti di quelle categorie, pur tra i mille impegni quotidiani a favore di tutta la popolazione e le mille difficoltà di una società sempre più complessa, ha costantemente rivolto la sua attenzione ai giovani. Svolge servizi presso le scuole negli orari d’ingresso e uscita, combatte il fenomeno della dispersione scolastica, del lavoro minorile e delle violenze sessuali, ma svolge anche un’intensa attività per i giovani fuori dagli obblighi professionali. Le sue caserme sono aperte per le visite delle scolaresche, che sono numerosissime, i suoi Ufficiali sono protagonisti di conferenze sui più disparati argomenti di interesse sociale nelle scuole di ogni ordine e grado, i suoi Comandanti di Stazione e i loro collaboratori svolgono, grazie alla perfetta integrazione nel territorio, una attività prodiga di consigli e ammonimenti.”* (Pagina di presentazione del calendario dell’anno 2000, Gen. C.A. Sergio Siracusa, Comandante Generale dell’Arma dei Carabinieri)

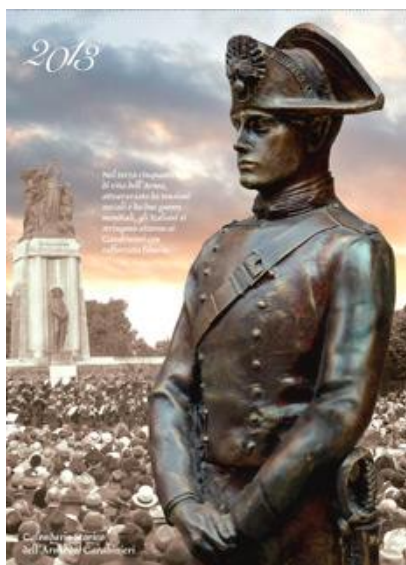


*“Il Calendario 2005 dell’Arma dei Carabinieri, dedicato proprio alla Stazione, è innovativo nella forma: un unico, inedito racconto, diviso in dodici capitoli [...] Il Maresciallo Antonio Brancaro è un personaggio immaginario, autorevole e comprensivo allo stesso tempo. Così come altrettanto immaginaria è la Stazione dei Carabinieri di Belcolle, un piccolo paese dell’entroterra siciliano. [...] Il Maresciallo è un vero militare, che mette la sua esperienza, personale e professionale, al servizio della comunità che egli ha il dovere di sostenere e proteggere. [...] È l’investigatore, che sa ascoltare e trarre informazioni utili dal quotidiano vociare di una barberia. È l’operativo, che sa affrontare con coraggio, abilità e sagacia un pericoloso latitante ...”* (Pagina di presentazione del calendario dell'anno 2005, Gen. C.A. Luciano Cottardo, Comandante Generale dell'Arma dei Carabinieri)

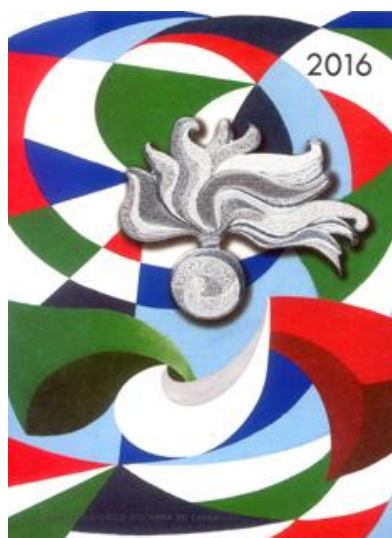




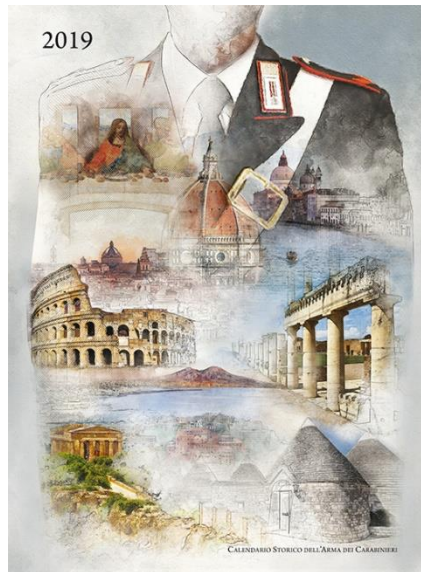
*“Il Giuramento nei primi anni di vita del Corpo, quando il solenne rito veniva celebrato in chiesa alla presenza di un Ecclesiastico, del Giudice, del Sindaco e di un Ufficiale dei Carabinieri. L’illustrazione riproduce l’interno della chiesa di San Giovanni, a Saluzzo, durante la cerimonia. Tutti i Carabinieri rammentano con emozione il giorno del loro Giuramento: l’orgoglio di indossare per la prima volta la Grande Uniforme; la piazza d’armi pavesata a festa; la cornice trepidante di familiari e amici; il Comandante che pronuncia la formula solenne e, infine, quella affermazione, scandita a voce alta e ferma, che ti impegna per la vita: “Lo giuro!” Di qui l’idea di dedicare il Calendario Storico 2010, giunto ormai alla sua 77a edizione, al tema del Giuramento, un atto che ciascuno di noi rinnova quotidianamente nel proprio animo, con la stessa emozione di quel giorno, per rispondere all’imperativo del dovere e sostenere la sua abnegazione. Il Giuramento è un atto sacro che suggella la scelta e l’aspirazione di ciascuno di noi a servire, con lealtà e fedeltà, l’Italia, i suoi cittadini e le sue Leggi”* (Pagina di presentazione del calendario dell’anno 2010, Gen. C. A. Leonardo Gallitelli, Comandante Generale dell’Arma dei Carabinieri)



*“La presente edizione del Calendario Storico è dedicata al terzo cinquantennio della vita dell’Arma, compreso tra il 1914 e il 1964, caratterizzato da grandi sconvolgimenti e mutamenti internazionali. Attraverso due guerre cambiano l’Italia, l’Europa ed il mondo. Non muta l’impegno dei Carabinieri, i quali, fedeli ai loro valori, rimangono vicini al loro popolo, difendendone la libertà e garantendo, in situazioni di pace o di conflitto, la sicurezza e la legalità. All’inizio del periodo trattato, è la Grande Guerra ad irrompere sulla scena europea con tutta la sua drammaticità. Ne è simbolo la trincea, una realtà fatta di quotidiani obbligati arretramenti e faticose riconquiste. È in questo contesto che il 2° e 3° Battaglione del Reggimento Carabinieri, al prezzo di tanti Caduti, si ricoprono di gloria nella conquista della cruciale "quota 240", sulle pendici del Monte Podgora, dopo reiterati assalti all’arma bianca condotti contro un avversario superiore per numero e per armamento. L’Italia torna alla pace e i Carabinieri riprendono la loro diuturna opera a tutela dell’ordinata convivenza civile. L’impegno costante dell’Istituzione, fondato su quel vincolo di fedeltà che ciascun Carabiniere stringe con la sua gente, è ricambiato affettuosamente dagli italiani che, a testimonianza della loro riconoscenza, consegnano a tutte le Stazioni la Bandiera Nazionale”* (Pagina di presentazione del calendario dell'anno 2013, Gen. C. A. Leonardo Gallitelli, Comandante Generale dell'Arma dei Carabinieri)



*“L’edizione del 2016 è assai particolare: ha deciso di dialogare con il mondo dell’arte. D’altronde non si tratta d’un esperimento fuori norma, in quanto sin dal 1969 esiste il Comando Carabinieri Tutela Patrimonio Culturale che ha svolto attività imprescindibile nella difesa del nostro vastissimo patrimonio artistico, recuperando opere trafugate, fermando il commercio illegale delle antichità, ritrovando le refurtive di dipinti e di mobili, di gioielli e di oggetti preziosi, di documenti e di libri rari. La pittura e l’Arma dialogano da lungo tempo. Così è nata l’idea d’inventare un percorso attraverso e nell’arte moderna inserendo in alcuni dipinti classici e noti ai più una serie di piccole e parziali trasformazioni surreali: i Carabinieri entrano nel dipinto. Ne è sorta narrazione, ironica e bonaria appunto, che vede le uniformi note a tutti gli italiani passeggiare fra i capolavori dell’immaginario, anzi nei capolavori” (Pagina di presentazione del calendario dell’anno 2016, Gen. C.A. Tullio del Sette, Comandante Generale dell’Arma dei Carabinieri)*



*“I Carabinieri sono stati un partner vitale per l’UNESCO nella lotta contro il traffico illecito dei beni culturali grazie alla loro vasta esperienza nella salvaguardia delle numerosissime e preziose collezioni italiane. [...] L’UNESCO è immensamente grato per gli sforzi compiuti dai Carabinieri nella vitale missione di salvaguardia del patrimonio culturale. Siamo molto lieti di lavorare ancora insieme nel 2019 per rafforzare il ruolo del patrimonio culturale nella costruzione di una società più pacifica, coesa e sostenibile”* (Pagina di presentazione del calendario dell'anno 2019, Audrey Azoulay, Direttrice Generale dell’UNESCO)

*“Il calendario dei Carabinieri, è sicuramente una pagina di storia che non appartiene più soltanto all’Arma, è un oggetto che possiamo considerare patrimonio comune del nostro Paese e da alcuni anni è addirittura un “prodotto editoriale” internazionale, realizzato in quasi un milione e cinquecentomila copie e tradotto in numerose lingue. Considerando che le parole “patrimonio” e “internazionale” sono l’humus culturale e di pensiero dell’Unesco abbiamo aderito con entusiasmo e convinzione a questo progetto lungimirante.”* (Pagina di presentazione del calendario dell'anno 2019, Gen. C.A. Giovanni Nistri, Comandante Generale dell’Arma dei Carabinieri)

Sulla base dell’osservazione del Calendario dell’Arma dei Carabinieri dal 1929 ad oggi è emersa la tendenza della Forza armata a comunicare in modo sempre più materiale, a discapito di una comunicazione ideale, valoriale, simbolica.

Questa tendenza si evince sia dalla rappresentazione iconica, ma anche e soprattutto, dalla pagina di presentazione scritta dai comandanti generali dell'Arma, i quali descrivono l'immagine di copertina e presentano la forza militare.

Negli anni che precedono il 1980 il tema ridondante è la fedeltà alla Nazione, concetto espresso sia dalla parte *visual* del calendario, sia dalla *headline* che ogni anno inserisce la parola “fedele” o le rispettive derivazioni (fedeltà, fiducia ...). Nelle presentazioni degli anni a seguire viene evidenziata la figura del carabiniere attraverso la raffigurazione delle uniformi degli alti Ufficiali o descrivendone i valori di uomo e di militare. Per entrare nel dettaglio della comunicazione propongo di seguito alcune frasi tratte dalle presentazioni dei calendari:

1980: *Grande Uniforme Speciale indossata dagli Ufficiali dei Carabinieri [...]*

1985: *Uomo fra gli uomini, sicuro punto di riferimento per i cittadini [...]*

1990: *Le ragioni di stato trovarono i Carabinieri sempre pronti ad accettare ogni sacrificio [...]*

1995: *Si diceva un tempo? e forse si dice ancora? che per una ragazza passare fra due Carabinieri è segno di fortuna [...]*

Come possiamo vedere da questi esempi i messaggi comunicati non fanno alcun riferimento alle attività concrete dell'Arma o al loro impegno “tecnico” come professionisti della sicurezza ma, al contrario, si comunica in modo indiretto, attraverso simbolismi o figure retoriche. È un tipo di comunicazione che ha come obiettivo rafforzare l'identità dell'istituzione; infatti notiamo che i messaggi racchiudono valori, sensazioni, passioni e punti di forza.

Un salto evidente può notare dall'anno 2000 in poi, in cui la retorica diventa molto più “materiale”; si rilevano i primi riferimenti ad attività concrete e si pongono in primo piano le competenze dell'istituzione. Vediamo in dettaglio:

2000: *Svolge servizi presso le scuole negli orari d'ingresso e uscita [...]* *Le sue caserme sono aperte per le visite delle scolaresche [...]*

2005: *Il Maresciallo è un vero militare, che mette la sua esperienza, personale e professionale, al servizio della comunità [...]*

2010: *Il Giuramento è un atto sacro che suggella la scelta e l'aspirazione di ciascuno di noi a servire [...]*

2013: *Non muta l'impegno dei Carabinieri, i quali, fedeli ai loro valori, rimangono vicini al loro popolo, difendendone la libertà e garantendo, in situazioni di pace o di conflitto, la sicurezza e la legalità [...]*

2016: *Esiste il Comando Carabinieri Tutela Patrimonio Culturale che ha svolto attività imprescindibile nella difesa del nostro vastissimo patrimonio artistico, recuperando opere trafugate [...]*

2019: *L'UNESCO è immensamente grato per gli sforzi compiuti dai Carabinieri nella vitale missione di salvaguardia del patrimonio culturale [...]*

È chiaro da questi esempi che a partire dagli anni 2000 la comunicazione istituzionale prende una strada diversa: si abbandona l'approccio "ideale" in cui prevaricano messaggi che rafforzano la personalità e l'identità dell'istituzione e si lascia spazio ad una comunicazione "materiale", più diretta e più tecnica.

Cambia il quadro politico, economico e geo-strategico in cui si trova coinvolta la Difesa e con esso cambiano i ruoli e l'identità delle F.F.A.A.

Accanto ad una "smilitarizzazione" dell'istituzione si sviluppano competenze tecniche (nell'ottica "dual use") che rendono lo strumento militare sempre più professionale. La strategia comunicativa di conseguenza si è modificata in funzione alla riorganizzazione delle Forze Armate passando da una retorica "ideale" ad una retorica "materiale". Questo processo sembra essere contro tendenza rispetto all'attuale strategia messa in atto dalle grandi marche, che ricordiamo privilegiare una comunicazione valoriale. Ma quali sono i vantaggi di una strategia rispetto a un'altra, quando è utile comunicare in modo tecnico-materiale e quando invece in modo emozionale-ideale? Per quanto riguarda il marketing di prodotto la distinzione è legata principalmente al target, in particolare se ci riferiamo al consumatore finale (B2C<sup>30</sup>) o se comunichiamo direttamente ad un'altra impresa (B2B<sup>31</sup>). La macro differenza sta nel fatto che se dobbiamo interagire con un'altra azienda le informazioni rilevanti saranno perlopiù materiali e tecniche in quanto il nostro interlocutore ragionerà in

---

<sup>30</sup> Business to Consumer: il complesso delle operazioni di compravendita tra un'azienda e la sua clientela (Treccani, n.d.)

<sup>31</sup> Business to Business: il complesso delle varie transazioni che avvengono tra un'azienda e i suoi fornitori o altre aziende del medesimo settore (Treccani, n.d.).

termini di guadagno. D'altro canto, se dobbiamo comunicare ad un consumatore sarà più importante che esso si identifichi nel brand, condivida gli stessi valori e le stesse passioni, abbia stima della "cultura" che ruota attorno al brand.

Tornando alla comunicazione delle Forze Armate e in particolare al Calendario storico dell'Arma, abbiamo visto come la tendenza sia verso una retorica di tipo "materiale" paragonabile alla strategia utilizzata dalle imprese nel B2B. A questo punto, sorge spontaneo chiedersi se questo fenomeno sia legato ad una strategia di comunicazione o se la progressiva "smilitarizzazione" delle F.A. stia trascinando con sé anche una perdita di valore, di identità e passione.





## 5. L'opinione pubblica italiana in materia di Difesa

Quando parliamo di opinione pubblica facciamo riferimento ad un insieme di abitudini e pensieri collettivi che appartengono ai cittadini, e come tali sono mutevoli nel tempo. Ma come si origina l'opinione pubblica e perché è importante per la Difesa? Risulta sicuramente curioso capire perché la collettività, molto spesso, si ritrova ad avere opinioni coerenti circa un tema specifico, a volte anche molto particolare e articolato. Battistelli (2014) sostiene che questo processo ha origine con gli atteggiamenti, cioè l'insieme dei fattori che coinvolgono l'individuo o la collettività, e che portano ad elaborare concetti ed espressioni verso oggetti specifici. L'origine di questi atteggiamenti può risalire ad un fattore biologico (sesso, età), culturale (artefatti elaborati nel tempo dalla popolazione), ideologico (interiorizzazioni assunte in ambito politico), comunicazionale (esposizione ai mass media). L'opinione pubblica, infine, va a crearsi proprio nel momento in cui gli atteggiamenti individuali o collettivi si incontrano con il sistema mediatico (Battistelli, 2014, p.16-17). Questo processo è circolare e si forma grazie al meccanismo dei feedback. Quando una notizia cessa di essere strettamente personale, andando a coinvolgere il pubblico adiacente, assume una certa rilevanza anche per la collettività, diventando un tema di cui si deve parlare (*agenda setting*). Quando questo tema arriva al sistema mediatico viene riproposto alla sua audience confermando quando era stato ipotizzato. I media, dunque, raggiungono la loro audience costituita sia dall'opinione pubblica che dall'élite politica, andando a modificare gli atteggiamenti dei primi e le decisioni dei secondi. Grazie al meccanismo di feedback i media regolano a loro volta la propria azione confermando quanto sostenuto dalla massa e polarizzando ulteriormente gli atteggiamenti. Diventa a questo punto difficile “depolarizzare” l'atteggiamento della collettività nei confronti di un tema specifico, in particolare quando sembra essere condiviso dalla maggioranza e confermato dai media. La massa, in questo contesto, può essere vista come un gruppo sociale e come tale avvalersi di *bias* cognitivi<sup>32</sup> tipici dell'*ingroup* e *outgroup* (Castelli, 2014). Come sostiene Lippmann (1999), il cittadino comune non può essere

---

<sup>32</sup> I *bias* cognitivi sono costrutti fondati, al di fuori del giudizio critico, su percezioni errate o deformate, su pregiudizi e ideologie; utilizzati spesso per prendere decisioni in fretta e senza fatica.

costantemente informato, per ragioni di tempo ed energie, su tutte le questioni politiche che uno Stato è tenuto ad affrontare; di conseguenza è più propenso ad omologarsi al pensiero della collettività o del gruppo sociale che più gli appartiene.

Secondo Battistelli, infatti, nella società in cui stiamo vivendo l'opinione pubblica è frammentata in una moltitudine di gruppi sociali e non più articolata in grandi aggregati di classe. In questo modo, i differenti attori di questi gruppi si definiscono secondo un complesso di variabili specifiche e cercano un proprio percorso per l'elaborazione delle opinioni. Questa frammentazione in numerosi gruppi sociali caratterizzati da idee e posizioni proprie va a rafforzare fattori identitari fondati su ciò che l'attore è come individuo e componente del gruppo, a discapito di fattori ideologici che un tempo esprimevano poche ma ampie visioni del mondo.

Queste teorie elaborate da Battistelli ci fanno capire come il processo di creazione dell'opinione pubblica abbia subito dei cambiamenti rispetto al passato e, di conseguenza, ci dà la possibilità di capire come deve adattarsi la comunicazione istituzionale per avere un'influenza reale sulla società. Risulta evidente che un processo comunicativo che si basa sulla relazione è migliore rispetto ad un processo comunicativo unidirezionale, in particolare quando parliamo di *audience* frammentata e con opinioni molto differenti. Le comunicazioni di massa, infatti, sembrano perdere potere, lasciando spazio ad una comunicazione personalizzata e multidirezionale, possibile grazie all'arrivo dei nuovi media. I messaggi devono essere adeguati all'individuo o al gruppo e sempre più legati alla sfera privata della vita, al ristretto circuito degli affetti e delle relazioni (Buzzo, 2007, pag 17).

Ma tornando agli studi di Battistelli è utile analizzare il tema delle opinioni pubbliche in riferimento alle Forze Armate. Secondo il sociologo, nelle decisioni in politica estera, tutti i leader democratici devono considerare i costi politici interni che possono derivare dalla scelta di partecipare o intraprendere operazioni militari all'estero. L'obiettivo dei decisori politici dovrebbe essere quello di compiere una scelta in grado di massimizzare i benefici a livello internazionale e minimizzare le conseguenze delle proprie azioni a livello interno. In ogni caso, in un sistema democratico, la decisione del leader può subire dei vincoli, dettati dall'opinione pubblica. È da tenere in considerazione, però, che il peso effettivo dell'opinione pubblica nel processo decisionale è ponderato in base ai rapporti di forza tra le forze politiche e il contesto

istituzionale. Nei temi di politica estera, infatti, i cittadini sono meno interessati, in quanto non hanno un riscontro diretto sulla vita quotidiana; ciò comporta una minore propensione a promuovere opinioni in proposito e ad una minore competenza nell'esprimere opinioni valide. Ne deriva che, in temi di politica estera, la democrazia del processo decisionale risulta inefficiente. Come sostengono Holsti e Ole (1992), le opinioni espresse dal pubblico sarebbero estremamente volatili e fortemente emotive e non frutto di una valutazione razionale o quantomeno ragionevole (Holsti & Ole, 1992, p.442).

A questo punto, possiamo chiederci quali sono i casi in cui i leader decisionali sono legittimati a servirsi dello strumento militare. L'uso della forza fa riferimento al concetto di "forza legittima" come strumento a cui può ricorrere lo Stato in determinate circostanze. Ciò che risulta più difficile è distinguere le condizioni che legittimano l'uso della forza. Battistelli identifica sei condizioni che lo qualificano contemporaneamente come legittimo e come efficace:

- 1) la giustizia del binomio cause/scopi;
- 2) la competenza del soggetto che delibera;
- 3) la condivisione da parte dell'élite politica;
- 4) i metodi e mezzi impiegati;
- 5) i tempi richiesti;
- 6) i risultati conseguiti.

Dal soddisfacimento della totalità, o almeno della maggioranza, di queste condizioni scaturisce la legittimazione di un determinato intervento agli occhi dell'opinione pubblica (Battistelli, 2012, p. 23). In questa definizione, i termini legittimità e legittimazione assumono significati distinti: il primo è un concetto giuridico, il secondo sociologico. Battistelli distingue ulteriormente tra legittimità, che è uno status ed esprime una situazione statica in quanto esito di un processo legislativo, e legittimazione, che è un processo dinamico, soggetto a continui cambiamenti, presente/assente in funzione del tempo e dell'alternarsi degli eventi. Nel caso delle Forze Armate italiane l'uso della forza è legittimo, a patto che si rispettino alcune condizioni imprescindibili, e legittimato non solo da decisori politici ma anche, e soprattutto, dall'opinione pubblica. A conferma di tale affermazione, Battistelli (2012), mostra un sondaggio di opinione in cui emerge l'importanza dell'opinione

pubblica mondiale, la quale, in caso di crisi internazionale, predilige l'impiego di mezzi politici, diplomatici, economici, e propone come ultima scelta l'intervento militare (Battistelli, 2012, p.54). In particolare, l'opinione pubblica italiana è caratterizzata da multilateralismo<sup>33</sup> e pacifismo, le cui cause sono da ricercare nell'ideologia italiana creatasi nel secondo dopoguerra. Parlando invece di preoccupazione in termini di sicurezza del Paese gli italiani si appuntano su fenomeni e/o eventi differenti, manifestando nell'ultimo decennio una crescente e diffusa percezione di insicurezza in riferimento a minacce e rischi (Battistelli, 2008).

In definitiva, l'opinione pubblica italiana in materia di difesa risulta pressoché costante nel corso del tempo: se da un lato assistiamo ad una crescente percezione di insicurezza riguardo alla stabilità internazionale, dall'altro resta comunque costante l'idea di non intervenire con la forza, se non come *extrema ratio*. Alla luce di queste conclusioni, risulta più facile stabilire la strategia comunicativa più efficace per facilitare il processo di legittimazione delle operazioni delle F.A. Gli italiani sono favorevoli alle co-operazioni internazionali purché si tratti interventi umanitari di *peace-keeping*; sono concordi nel ritenere fondamentale l'interoperabilità al fine di mantenere un equilibrio politico internazionale; e confidano nelle capacità politiche e diplomatiche del nostro Paese.

## 5.1 L'Opinione pubblica nelle Forze Armate: passato e presente

Perché è importante conoscere e curare l'opinione pubblica? Il New York Times il 17 febbraio 2003 definisce l'opinione pubblica come la “seconda superpotenza mondiale” (Patrick E., 2003). Oggigiorno, mass media e opinione pubblica sono i principali protagonisti del sistema decisionale pubblico. Sono proprio le democrazie e i termini come libertà, uguaglianza e diritti a dettare importanza all'opinione pubblica; in Italia, ad esempio, il governo per primo è consapevole dell'importanza del consenso dei propri cittadini e si impegna a mantenerlo e a svilupparlo con tutte le risorse di cui dispone. Alcune ricerche a livello mondiale

---

<sup>33</sup> orientamento ad assumere politiche comuni e coordinate in luogo di decisioni unilaterali o azioni bilaterali (Treccani, 2012)

dimostrano l'evoluzione dell'opinione pubblica, da volatile, distratta e quasi inesistente, a più attenta, partecipe e aggiornata, anche su temi particolari quali l'uso della forza (Everts e Isernia, 2001).

Valutando l'atteggiamento degli italiani nei confronti dei temi della difesa è doveroso distinguere fra opinione pubblica ed élite: la prima è caratterizzata da una particolare flessibilità e capacità adattiva in questioni di ordine pubblico, la seconda è più dogmatica e inflessibile. Dovendo preoccuparsi di comunicare, l'élite necessita sicuramente di un approccio più delicato, maggiore impiego di risorse e conseguentemente maggior tempo. Inoltre, esiste un rapporto diretto tra queste ultime e media, in quanto l'élite, in particolare l'élite accademiche, possono lavorare sul retroterra mediatico (attraverso ricerche scientifiche e sviluppi tecnologici) per produrre notizie (Battistelli, 2003). La tendenza, sosteneva il sociologo, è di un incrementale rapporto tra Difesa e società. Ciò che si osserva è che da un lato i militari iniziano a comunicare con la società civile, con le università, a preoccuparsi di studi strategici, relazioni internazionali etc., e dall'altro le élite intellettuali hanno imparato a conoscere meglio il mondo militare e ad apprezzarne alcune qualità. In conclusione il sociologo giustifica le Forze Armate, che in un recente passato hanno avuto rapporti non facili con l'opinione pubblica. Le cause di questa difficoltà sono nell'esperienza storica del Paese, da sempre invaso e diviso, che per secoli ha visto nella forza uno strumento non di tutela nei confronti delle minacce esterne, bensì di dominio interno. Un anno più tardi, in un sondaggio del 2004 promosso dal Centro Militare di Studi Strategici Mobile (CeMiSS), i dati sembrano contraddittori. Investigando sull'impatto percepito delle istituzioni italiane, emerge che solo il 27,2% degli Italiani ha considerato alto l'impatto delle Forze Armate italiane sulla propria vita; dal momento che l'Italia sta attraversando un lungo periodo di pace, è probabile che il tema Difesa sia poco discusso dai media e di conseguenza vi è una perdurante invisibilità dell'istituzione militare (Maniscalco, 2004). L'Italia, nel contesto mondiale, a confronto l'opinione pubblica americana, si trovava in netto ritardo: da un lato la Difesa era leggermente ostile nel ricevere critiche, dall'altra l'opinione pubblica, spesso impreparata in temi di difesa, non poteva formulare valide valutazioni in merito. Riguardo ai compiti delle Forze Armate Italiane, il sondaggio del 2004 continuò rilevando il grado di accordo o disaccordo dell'impiego dello strumento militare in

alcune operazioni. In particolare, emerse che il 92,6% dell'opinione pubblica è favorevole dell'impiego delle Forze Armate per l'aiuto al proprio paese in caso di calamità; 86,7% per la difesa del territorio; 84,6% per gli aiuti in caso di calamità in altri paesi; 79,2% per il *peacekeeping*; 65,9% per la garanzia dell'unità nazionale; 63,6% per la difesa della libertà e democrazia; 53,5% per la preparazione alla guerra e al combattimento; 47% per educare i giovani rispetto alla disciplina; 35,3% per aiutare i giovani nell'inserimento della società.

A conclusione di questo studio, si può sostenere che l'operato delle Forze Armate italiane sia ben apprezzato dall'opinione pubblica, purchè si tratti di funzioni difensive, aiuti umanitari, aiuti in caso di calamità e operazioni di *peacekeeping*. Si osserva inoltre che le due ultime funzioni ottengono minore consenso, e ciò potrebbe essere la prova della mancata connessione tra F.A. e società. Le cause esterne che hanno reso difficile questo rapporto sono tuttora sfumate; sicuramente la Difesa italiana grazie ad un progressivo ampliamento dei compiti sta superando quell'elemento di invisibilità che le ha caratterizzate per molti anni, proponendo iniziative di comunicazione strategica. Sta comunicando circa le missioni di pace e le attività di ordine pubblico in concorso con le forze di polizia, aumentando l'apprezzamento presso l'opinione pubblica. Questo processo di legittimazione e l'aumento di consenso ha una chiara pendenza verso alcuni aspetti: gli operatori godono di un apprezzamento essenzialmente per le loro funzioni di operatori dell'emergenza, umanitari e come forze di pace. Si tratta però di un consenso limitato ai valori propri dell'istituzione, in particolare del rispetto della vita, solidarietà ed empatia.

Secondo CeMiSS, questi risultati fanno sorgere alcuni interrogativi: nell'immaginario collettivo è forse avvenuto un processo di civilizzazione delle Forze Armate? Con relativa rimozione delle funzioni tipiche di professionisti dell'impiego legittimo della forza armata? Le risposte a queste domande subiscono incisive differenze in base all'autocollocazione nelle diverse aree politiche: gli appartenenti alle aree di sinistra tutelano i "non militari" e svuotano le Forze Armate dalle loro funzioni tipiche, perché temono che una forza militare troppo presente incida sul clima democratico interno del paese; gli intervistati di destra, d'altro canto, sono più propensi a pensare che le capacità delle Forze Armate siano indispensabili proprio per mantenere la libertà e la democrazia.

Facendo un ulteriore passo indietro, possiamo confrontare il rapporto tra opinione pubblica e Forze Armate con un sondaggio proposto dal periodico mensile dell'Archivio Disarmo del 1 gennaio 1993<sup>34</sup>. Gli obiettivi della ricerca erano valutare l'opinione pubblica italiana nei confronti dei “nuovi” compiti delle Forze Armate, con particolare riferimento alle operazioni anti-crimine in Sardegna e in Sicilia, e accertare il mutamento di valutazione da parte degli italiani dell'immagine delle Forze Armate, ossia se sono considerate come strumento di difesa dei confini o piuttosto emergono altre concezioni, non necessariamente di “guerra”.

I risultati, circa il primo punto, indicano una maggioranza di Italiani (77,9%) informati sulle operazioni in Sicilia e in Sardegna, di cui il 64% era in grado di indicare con precisione almeno una delle regioni in cui le operazioni si sono effettivamente svolte. Sorprendente era l'interesse dei cittadini circa l'impiego dell'Esercito per operazioni di Ordine Pubblico; in particolare, una seconda intervista rilevò quali sono le motivazioni a sostegno dell'impiego delle F.A. Il 74,2% degli italiani favorevoli alle operazioni in Sicilia e Sardegna sostiene che la Difesa serve a mantenere l'Ordine Pubblico e il 41,6% sostiene che i militari segnalano la presenza dello Stato; a seguire, il 23,5% sostiene che liberano la polizia da impieghi secondari e infine il 9,3% che consentono un utile addestramento delle truppe.

D'altro canto, l'argomento più frequentemente citato dai contrari a queste operazioni è il fatto che i militari non sono sufficientemente addestrati per questi compiti (60,7% degli intervistati). A seguire, la convinzione che l'Esercito non deve essere utilizzato per scopi di Ordine Pubblico (32,1% degli intervistati), a pari merito con chi sostiene che la presenza dell'Esercito fa salire le tensioni; infine un 15,5% degli intervistati contrari sostiene che tale intervento è inefficace.

Circa le spese militari, la maggioranza degli italiani desiderano che siano mantenute invariate (31,7% degli intervistati), una percentuale leggermente inferiore desidera che siano diminuite (30,05% degli intervistati), infine il 19,8% degli intervistati desidera

---

<sup>34</sup> Archivio Disarmo: è un'associazione di promozione sociale senza fini di lucro. Effettua rapporti di ricerca ed attività di consulenza su commessa da parte di istituzioni, organizzazioni non governative, aziende e liberi professionisti. Elabora e pubblica in proprio su collane editoriali, riviste specializzate e sul web analisi, ricerche, articoli e recensioni (Archiviadisarmo, s.d.)

che siano aumentate. In un ultimo sondaggio, emerge che l'opinione pubblica italiana è quasi unanime nel sostenere missioni, in Italia o all'estero, di natura umanitaria o civile (92,2 % degli intervistati); inoltre il 90,5% ritiene che l'Esercito dovrebbe intervenire in caso di calamità. Circa 2/3 degli intervistati è favorevole ad operazioni di polizia interne od internazionali quali la lotta al terrorismo (74,8% degli intervistati), la difesa dell'unità nazionale (70% degli intervistati), il controllo degli immigrati (64,5% degli intervistati).

Le determinanti di questi atteggiamenti hanno un rapporto diretto con alcune caratteristiche della popolazione: i giovani sono meno favorevoli degli anziani dell'impiego delle F.A. nelle operazioni di Sicilia e Sardegna; gli intervistati con un reddito mensile superiore a 5 milioni sono meno favorevoli di quelli con reddito mensile inferiore ad 1 milione; il sostegno per l'uso dei militari per scopi di Ordine Pubblico è maggiore tra gli intervistati in possesso di un titolo di licenza elementare che non tra i laureati.

A conclusione di questa ricerca, possiamo distinguere l'opinione pubblica italiana nel 1993, in 3 gruppi:

- Un gruppo (pari a circa la metà del campione) di favorevoli all'impiego delle Forze Armate in qualsiasi circostanza, sia essa di carattere militare interno (ordine pubblico), militare esterno o civile.
- Un gruppo (pari a circa poco meno della metà del campione) di favorevoli all'impiego civile e militare interno delle Forze Armate, ma contrari a qualsiasi operazione che comporti l'uso della forza fuori del territorio nazionale.
- Un gruppo (pari a poco meno di un decimo del campione) favorevoli all'impiego civile delle Forze Armate e, in misura minore, all'impiego internazionale, ma decisamente contrari all'impiego per scopi di ordine pubblico interno.

Per quanto riguarda le caratteristiche degli intervistati, notiamo una maggior propensione all'uso delle F.A. per operazioni di Ordine Pubblico tra gli individui più anziani e con un livello di istruzione meno elevato.

Vediamo ora alcuni contributi più recenti in tema di opinione pubblica e Forze Armate. L'Istituto per gli Studi sulla Pubblica Opinione (ISPO), nel 2012, ha



intervistato un ampio campione di cittadini italiani circa gli atteggiamenti verso le Forze Armate, riscontrando risultati molto positivi; una percentuale di apprezzamento che si avvicina al 77%. In particolare, il 79% degli italiani sostiene che le F.A. siano in grado di tenere alta l'immagine del Paese, il 65% le definisce adeguate al livello raggiunto dalle F.A. degli altri paesi e il 68% le ritiene dotate di tecnologie efficienti. La ricerca prosegue investigando su come si potrebbero riformare le strutture militari italiane, riscontrando che l'84% degli intervistati ritiene che dovrebbero essere tecnologicamente avanzate ed essere all'altezza degli Stati esteri. Da questi risultati emerge una forte tendenza da parte degli italiani a competere con le Forze Armate dei Paesi esteri, e di conseguenza a preoccuparsi dell'immagine del proprio Paese (Casoli, 2012). Nello stesso anno, la nota rivista Panorama pubblica un articolo di Ferrari Nasi, direttore di Analisi Politica, il quale mostra il confronto tra il 2005 e il 2012 nell'opinione pubblica degli italiani circa l'immagine che il Paese assume grazie alle missioni internazionali delle Forze Armate. Il dato si mantiene stabile, confermando una maggioranza, pressoché solida, del 57% per gli italiani che ritengono importante la partecipazione dell'Italia alle missioni internazionali. In definitiva le F.A. godono di una fiducia notevole e si ritiene abbiano una grossa responsabilità nel mantenere e rafforzare l'immagine estera dell'Italia (Ferrari Nasi, 2013).

Per concludere, possiamo analizzare il contributo più recente, realizzato da Analisi politica nell'ottobre 2018, sulla percezione degli italiani del ruolo e dell'immagine delle Forze Armate. I risultati del sondaggio mostrano che l'83% degli intervistati crede che avere Forze Armate efficienti e affidabili debba essere una priorità per qualsiasi governo (a differenza del 77% del sondaggio del 2007); inoltre la maggioranza sostiene che serve un esercito forte al di là dell'Alleanza Atlantica. La ricerca prosegue con un 65% degli intervistati che ritiene che le Forze armate siano necessarie per dare "un'immagine affidabile agli occhi del mondo", mentre circa un terzo della popolazione non ritiene la Difesa utile per il ruolo e la credibilità del Paese nei rapporti internazionali, un dato – secondo Poppi (2018) – da tenere in considerazione per ciò che concerne la tanto invocata "cultura della difesa". Infine, un dato sull'industria militare: per il 78% degli intervistati (come dieci anni prima) "è importante", soprattutto per la sua valenza occupazionale (Poppi, 2018).

A causa delle loro variabili di ricerca, risulta difficile confrontare tra loro i sondaggi di opinione circa le Forze Armate. È evidente che l'evoluzione socio-culturale e geopolitica ponga alla Difesa interrogativi sempre diversi, portandola ad investigare su temi differenti e in linea con le tendenze attuali. Ciò determina da un lato una risposta precisa circa gli interrogativi che ci si è posti, dall'altro un insieme di dati sconnessi tra loro.

Sulla base dei materiali reperiti, posso concludere che il rapporto tra Forze Armate e opinione pubblica è senza dubbio positivo per la maggior parte della popolazione italiana, e si mantiene tale dai primi anni '90. In generale la maggioranza ritiene abbiano un ruolo importante per il Paese, per salvaguardare la sicurezza interna, per gli aiuti umanitari nazionali e internazionali e per mantenere un'immagine affidabile nel mondo.

## 5.2 La riforma delle Forze Armate

Nelle democrazie occidentali l'opinione pubblica in merito alle attività delle Forze Armate ha un ruolo cruciale, sia riguardo al consenso e alla condivisione delle scelte strategiche, sia nell'influenza sulle scelte stesse. Una missione imprescindibile della Difesa deve essere anche quella di comunicare efficacemente con i cittadini: informarli, educarli e renderli consapevoli della gestione delle spese pubbliche. Il primo passo per ottenere la legittimazione del proprio operato è quello di definire i compiti essenziali delle Forze Armate e successivamente comunicarli in modo adeguato.

Il divario presente nell'opinione pubblica attuale vede da un lato i sostenitori delle Forze Armate, fiduciosi delle relative scelte politico/strategiche e favorevoli all'opportunità di dedicarvi risorse adeguate da parte di un bilancio pubblico, dall'altra una società scettica e dubbiosa sull'utilità delle Forze Armate e soprattutto sugli investimenti militari.

I compiti assegnati alle Forze Armate discendono inevitabilmente dalla costituzione:

*Art.11: L'Italia ripudia la guerra come strumento di offesa alla libertà degli altri popoli e come mezzo di risoluzione delle controversie internazionali; consente,*

*in condizioni di parità con gli altri Stati, alle limitazioni di sovranità necessarie ad un ordinamento che assicuri la pace e la giustizia fra le Nazioni; promuove e favorisce le organizzazioni internazionali rivolte a tale scopo.*

*Art. 52: La difesa della Patria è sacro dovere del cittadino. Il servizio militare è obbligatorio nei limiti e modi stabiliti dalla legge. Il suo adempimento non pregiudica la posizione di lavoro del cittadino, né l'esercizio dei diritti politici. L'ordinamento delle Forze armate si informa allo spirito democratico della Repubblica.*

Lo spazio organizzativo delle Forze Armate per l'attuazione del dettato costituzionale è stabilito dalla legislazione ordinaria, mentre la definizione degli obiettivi/missioni è ordinata dal Libro Bianco.

In definitiva il Capo di Stato Maggiore della Difesa e il ministro della Difesa Trenta hanno definito quattro missioni essenziali delle Forze Armate.

Prima missione: la difesa dello Stato e la salvaguardia delle libere istituzioni da ogni possibile minaccia. L'evoluzione delle possibili minacce nello scenario internazionale hanno portato l'Italia a vivere il "tempo della guerra" (Mini, 2009), ossia il periodo in cui tutto ruota intorno all'idea di guerra, dalla percezione di minacce terroristiche, agli accordi internazionali per la prevenzione all'uso di armi nucleari, al mantenimento dello stato di pace, alla necessità di garantire i diritti inviolabili dell'uomo, alla cooperazioni fra popoli: tutte attività che, pur non esplodendo in atti di violenza, definiscono uno stato permanente di guerra e giustificano la presenza e l'uso delle Forze Armate, in un processo di continuo adattamento alle minacce.

Seconda missione: difesa degli spazi euro-atlantici ed euro-mediterranei secondo gli accordi dell'Alleanza atlantica. Prevede il mantenimento della stabilità nelle aree incidenti sul mare Mediterraneo, per tutelare gli interessi primari del Paese.

Terza missione: contribuire a livello internazionale nella realizzazione della pace e della sicurezza. La NATO garantisce una eccellente stabilità e sicurezza nel continente europeo, ma nelle aree limitrofe esistono tuttavia condizioni d'instabilità politica e sociale che sono in grado di sfociare in situazioni di crisi e di minaccia verso gli interessi nazionali ovvero mettere a rischio gli equilibri strategici regionali (Difesa.it).

Quarta missione: concorso alla salvaguardia delle libere istituzioni e nello svolgimento di compiti specifici in circostanze di pubblica calamità e in altri casi di straordinaria necessità ed urgenza. Si tratta dell'impiego delle Forze Armate nel mantenimento dell'ordine e della sicurezza pubblica (es: Operazione Strade Sicure), e l'utilizzo duale delle capacità della Difesa per scopi non militari (es: collaborazione con Protezione Civile).

### 5.3 La Cyberwar

L'insieme dei mutamenti che nell'ultimo decennio hanno coinvolto la politica internazionale e la tecnologia ci hanno portato a dover coniare un nuovo termine in grado di integrare il concetto di guerra tradizionale e il mondo informatico: la *cyberwar*.

Il fenomeno storico di "guerra" assume forme molto diverse rispetto alle testimonianze storiche del passato al punto che oggi nelle aree di tensione si parla di conflitti armati anziché di guerra in senso tradizionale.

Secondo una riflessione del Colonnello Libertini "la concezione stessa della guerra risulta mutata nel senso che oggi può essere immaginata con la partecipazione diretta degli stessi civili a causa della new technology" (Libertini, 2004, pag 1). Da questa affermazione si evince che la guerra è sempre meno un fenomeno che coinvolge solo le Forze Armate, ma diventa un evento in cui l'opinione pubblica e l'informazione giocano un ruolo attivo per l'esito del conflitto.

Posto che oggi il ruolo delle Forze Armate è cambiato rispetto al passato, possiamo ritenere che esse siano uno strumento necessario a sostenere, in ambito internazionale, un'immagine positiva e collaborativa del nostro Paese, oltre a garantire la sovranità e l'indipendenza dello Stato. Inoltre - sostiene Libertini - poiché l'opinione pubblica è favorevole solo ad operazioni di peacekeeping e non accetta più la perdita di vite umane, si è affermata la necessità di combattere guerre a "morti zero", per cui nei Paesi a più elevato tasso di sviluppo economico, tecnologico e sociale, il conflitto viene concepito come finalizzato al dominio della conoscenza in quanto questa consente di ottenere risultati di supremazia e di annientamento non inferiori a quelli ottenibili a

conclusione di un conflitto armato di tipo tradizionale con il vantaggio di non richiedere il sacrificio di vite umane, peraltro senza che l'opinione pubblica si renda conto dell'attualità di una guerra di questo tipo (Libertini, 2004, pag. 2).

Questa nuova concezione di guerra è in grado di invadere, dominare, distruggere senza vincoli di tipo etico e senza la che la parte aggredita possa riconoscere l'aggressione. Trattandosi quindi di un attacco indiretto, lo Stato che lo subisce non può esercitare il diritto di legittima difesa, o perlomeno non può reagire in modo diretto.

In questo contesto l'innovazione digitale e la semplicità con cui si possono condividere le informazioni assumono un'importanza rilevante, non tanto per la qualità o per la quantità di informazioni condivise, quanto per la libertà di espressione. Nel cyberspazio<sup>35</sup> ogni persona ha diritto alla libertà d'espressione; tale diritto include la libertà d'opinione e la libertà di ricevere o di comunicare le informazioni senza che vi possa essere ingerenza da parte delle autorità pubbliche (Saetta, 2018). Ciò comporta ad una estrema permeabilità delle informazioni del "sistema paese" che, in un contesto di guerra informatica e in particolare di guerra per il dominio delle informazioni, penalizza la nostra posizione.

Parlare di dominio della conoscenza – continua Libertini – significa utilizzare una formula che incarna il risultato di un complesso di attività informative di penetrazione, ma anche di difesa dagli attacchi altrui, che costituiscono ciò che con la terminologia anglosassone viene definito *intelligence* (Libertini, 2004, pag. 3)

In altre parole, l'*intelligence* è diventata lo strumento chiave per poter combattere la guerra "moderna"; si tratta di un complesso di attività informative che si basano sulla raccolta ed elaborazione di informazioni volte al sostegno della decisione politico-strategica di uno Stato. Dall'altro lato possiamo definire con il termine *counterintelligence* le attività di contrasto ai tentativi di penetrazione alle informazioni segrete dello Stato o alle manovre di influenza del processo decisionale.

Tornando al tema dell'innovazione digitale, i mezzi di comunicazione di massa hanno permesso una diffusione capillare e immediata di informazioni, giocando un ruolo chiave per la sensibilizzazione dell'opinione pubblica. Pensiamo ad esempio alla possibilità di filmare con uno smartphone le atrocità di alcune operazioni militari, la

---

<sup>35</sup> Spazio virtuale creato dal collegamento di una grande quantità di computer (Corriere, n.d.)

brutalità di alcuni scontri, la sofferenza e la morte, senza che il sistema Difesa possa esercitare alcun controllo su di essa.

Vediamo come in questo meccanismo l'opinione pubblica, grazie agli attuali meccanismi di diffusione di informazioni, può influenzare direttamente le scelte di Governo e Parlamento.

In questo contesto le Forze Armate sono intese non solo come strumenti funzionali alla difesa, ma anche e soprattutto come strumenti volti a garantire la stabilità dello Stato nei confronti dei propri cittadini e della Comunità Internazionale. La Difesa, quindi, ha il compito di influire sulla percezione della minaccia dei cittadini italiani, sia con operazioni militari (peacekeeping o Strade Sicure), sia comunicando la loro presenza, professionalità, e capacità di intervento, in ogni contesto, anche nell'ambito della sicurezza informatica. Al giorno d'oggi, la disponibilità di tecnologie avanzate è quindi un parametro di riferimento per definire le capacità operative delle Forze Armate; tanto più è l'asimmetria con il paese avversario tanto più il paese tecnologicamente avanzato avrà le potenzialità di dominio.

#### 5.4 Il significato strategico e politico

Il ministro della Difesa Elisabetta Trenta definisce le Forze Armate con due parole chiave: "dual use" e "resilienza". Con duplice uso si riferisce alla capacità degli operatori a svolgere compiti sia civili che militari, nonché all'impiego di tecnologie e sistemi militari ad uso civile. Lo strumento militare, secondo il ministro, sarà sempre più presente a sostegno delle autorità civili in caso di disastri naturali o antropici, ad esempio in caso di terremoti o alluvioni, e inoltre per il presidio del territorio nazionale in funzione di contrasto alla criminalità e al terrorismo. Ne consegue che gli armamenti e gli equipaggiamenti per le Forze Armate dovrebbero essere designati e costruiti in funzione del loro duplice uso, determinando da un lato un risparmio economico, dall'altro una prontezza operativa in caso di emergenze di varia natura. Il ministro tende quindi verso l'idea di "sicurezza collettiva" della società italiana, prendendo in considerazione non tanto i conflitti armati con altri Stati, ma tutto il contesto di "sicurezza" che può coinvolgere lo Stato italiano, in campo cibernetico, nella questione delle migrazioni di massa e crisi umanitarie, dell'estremismo e del

terrorismo internazionale. Di fronte a queste minacce lo strumento militare non può agire solo, ma deve essere integrato alla società, avere il suo appoggio ed agire secondo un approccio collegiale più ampio, che coinvolge anche le autorità pubbliche ed i soggetti privati rilevanti, a partire dai gestori delle infrastrutture critiche fino al settore privato, all'università e al mondo della ricerca (Marrone, 2018).

La specificità delle Forze Armate, continua Marrone, è ancora più importante in un periodo storico in cui sia la NATO che l'Unione Europea puntano maggiormente sullo strumento militare ai fini sia della difesa dell'Europa sia della stabilizzazione dei paesi limitrofi, da cui provengono buona parte dei rischi e delle minacce per la sicurezza degli stati membri. Secondo il Ministro, non è da sottovalutare la tradizionale politica di difesa italiana impegnata a coniugare gli interessi nazionali con il quadro europeo e transatlantico. La NATO è infatti il punto di riferimento per garantire un'adeguata tranquillità in termini di sicurezza all'intera regione euro-atlantica, e il ministero continuerà a promuovere tutte le iniziative volte a mantenere e a consolidare questi rapporti internazionali.

A tal proposito, è doveroso citare il generale Carlo Jean, che nel suo articolo sulla rivista "LiMes" del 9 marzo 2019, scrive: "Non finiamo di distruggere le nostre Forze Armate perché potrebbero servirci"<sup>36</sup>. Secondo il generale, la NATO non è eterna e queste alleanze non ci "proteggeranno" per sempre. Un investimento troppo direzionato al sistema *dual use* finisce per smilitarizzare l'Esercito, rendendolo competente solamente in operazioni di polizia o prettamente civili, perdendo di vista lo scopo principale e tradizionale dello strumento militare.

Ma a proposito di investimenti, come vengono gestiti i fondi statali destinati alla sicurezza nazionale? Di seguito la stima delle spese militari italiane valutate secondo

---

<sup>36</sup> LiMes: Periodico mensile online che offre approfondimenti di carattere geopolitico sui principali fatti internazionali (Jean, NON FINIAMO DI DISTRUGGERE LE NOSTRE FORZE ARMATE PERCHÉ POTREBBERO SERVIRCI, 2019).

**Tabella 7. Spese militari italiane nella XVII legislatura (milioni di euro)**

	2014	2015	2016	2017	2018
Carabinieri parte Difesa	2.831,2	2.816,5	3.037,1	3.025,6	3.096,0
Costo Personale	9.511,5	9.663,7	9.927,2	9.799,5	10.253,8
Pensioni ausiliaria	449,1	438,4	413,2	369,5	341,3
Pensioni INPS	1.808,7	1.897,5	1.988,4	2.080,7	2.174,6
Esercizio	1.344,7	1.149,7	1.257,0	1.271,2	1.305,6
Missioni Militari (MEF)	964,6	1.093,4	1.195,5	1.282,7	1.282,4
Strade Sicure (fino al 2015 in MEF)	40,0	80,7	-	-	-
Armamenti in bilancio Difesa	3.027,1	2.228,7	2.043,9	1.967,1	2.187,8
MISE - Investimenti per nuove armi	2.845,8	2.819,4	3.089,6	3.363,7	3.532,2
Infrastrutture	193,6	144,0	132,3	174,0	161,2
Funzioni Esterne	99,0	97,0	117,9	141,1	104,1
Basi USA	545,5	545,5	582,7	520,0	520,0
<b>TOTALE (val. corr.)</b>	<b>23.660,8</b>	<b>22.974,5</b>	<b>23.784,8</b>	<b>23.995,0</b>	<b>24.959,0</b>
Var. % annuale	-	-2,9%	3,5%	0,9%	4,0%
% del PIL	1,46	1,39	1,42	1,40	1,41

Fonte: Stima delle spese militari italiane valutate secondo la metodologia dell'Osservatorio Mil€x - [www.milex.org](http://www.milex.org)

Dalla tabella vediamo che la spesa militare italiana per il 2018 ammonta circa a 25 miliardi di euro, l'1,4% del Pil, con un aumento del 4% rispetto al 2017; si tratta di cifre considerevoli che giustamente attirano l'attenzione dell'opinione pubblica. Nel 2018, infatti, crescono anche il bilancio del Ministero della Difesa (21 miliardi, il 3,4% in più rispetto al 2017) e i contributi del Ministero dello Sviluppo Economico all'acquisto di nuovi armamenti (3,5 miliardi di cui 427 milioni di costo mutui, ossia il 115% in più nelle ultime tre legislature). A rivelarlo è il Rapporto MILEX 2018, a cura di Enrico Piovesana, cofondatore dell'osservatorio sulle spese militari italiane e di Francesco Vignarca della Rete italiana per il Disarmo (Gaita, 2018).

Anche gli accordi internazionali hanno un costo; infatti l'essere membri della Nato costa circa 192 milioni di euro, di cui 125 milioni destinati al budget Nato e 66,6 milioni destinati agli investimenti infrastrutturali. La garanzia di una sicurezza a livello europeo e transatlantico richiede un impegno economico non indifferente: la Nato infatti richiede il 2% del Pil per gli accordi stipulati. Chiaramente l'Italia ha difficoltà



a sostenere queste spese militari, necessarie però a mantenere un certo prestigio internazionale.

Secondo le statistiche di Money<sup>37</sup> l'Italia è da sempre fra i Paesi Nato che spendono di meno per la difesa. Le cause sono da ricondurre ad una scarsa cultura della difesa e della sicurezza nel nostro paese, vale a dire che c'è la necessità di avvicinarsi maggiormente ai cittadini attraverso una comunicazione istituzionale strategica.

Il consigliere scientifico dell'Istituto Affari Internazionali, Michele Nunes, fa risalire le cause della disinformazione alla Guerra Fredda, allorché una parte significativa della nostra opinione pubblica era convinta che la reciproca deterrenza fra Nato e Patto di Varsavia, insieme alla protezione dal nucleare americana, avesse definitivamente allontanato rischi e minacce nei nostri confronti. In seguito, l'implosione dell'Urss e delle sue alleanze ha continuato a favorire questo atteggiamento, alimentato anche dall'area pacifista, molto radicata nel mondo cattolico e in quello della 'sinistra', oltre che in quello sindacale.

È solo con l'attacco terroristico dell'11 settembre 2001 e con l'intervento in Afghanistan che è un po' cresciuta la consapevolezza che la nostra sicurezza non era scontata e che per tutelarla bisognava impegnarsi insieme ai nostri alleati per stabilizzare le aree di crisi dove si organizzava il terrorismo islamico e, nello stesso tempo, rafforzare le nostre capacità di difesa e sicurezza, rendendo più efficienti le nostre Forze Armate. Ma questo non ci ha portato ad accettare che bisogna puntare ad allinearsi con i nostri partner investendo maggiori risorse finanziarie e riformando radicalmente lo strumento militare.

Per avere una gestione più efficiente degli investimenti – continua Nunes – ci sono due possibili soluzioni: ridurre la percentuale di costo attribuita al personale delle Forze Armate oppure incrementare la spesa generale per il comparto Difesa e Sicurezza. Vista l'impossibilità a realizzare il secondo obiettivo, Nunes consiglia di avere un comparto meno numeroso ma più efficiente, quindi meno militari ma più addestrati.

---

<sup>37</sup> Testata giornalistica verticale specializzata in economia, finanza, investimenti, mercati, norme, tributi, risparmio gestito, consulenza finanziaria e lavoro

## Quanto costa essere una superpotenza militare

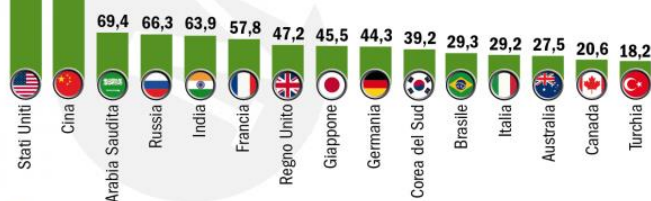
### Chi ha l'esercito più forte

Classifica delle armate più potenti realizzata dal Global Firepower analizzando diversi fattori come armamenti, posizione strategica e risorse naturali



### Chi spende di più

Costi sostenuti dalle superpotenze militari mondiali per l'acquisto, la realizzazione e il miglioramento dell'arsenale militare (in miliardi di dollari, dati SIPRI)



money.it Fonte: Military Strength Ranking 2018-Global Firepower, Trends in World Military Expenditure, 2017-SIPRI. Elaborazione Money.it

Cosa ne pensano i cittadini italiani a proposito?

L'EURISPES a gennaio 2019 ha pubblicato un rapporto relativo alla fiducia dei cittadini nelle Forze Armate. Secondo quanto è emerso dall'indagine, i giudizi positivi continuano a convergere su Forze di polizia, Difesa, Intelligence, Volontariato e Protezione civile:

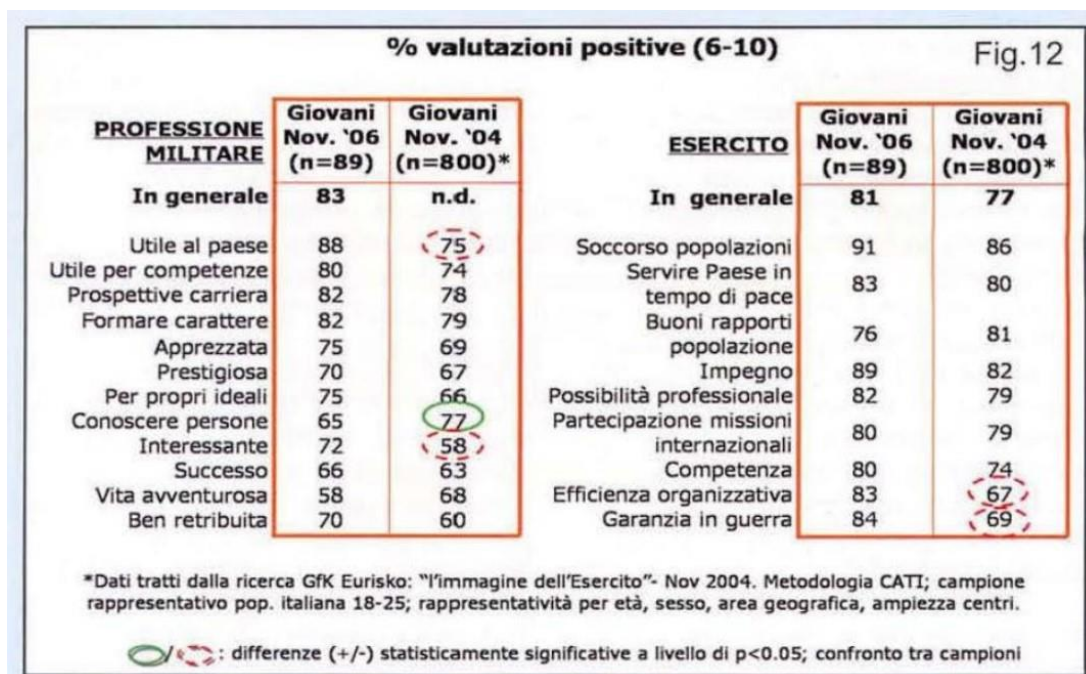
L'Arma dei Carabinieri raccoglie il 69,4% dei consensi nel 2018 (+10,8% rispetto al 2017), la Polizia di Stato il 66,7% (rispetto al 61,1% del 2017), la Guardia di Finanza il 68,5% (+8,6%). Aumenta anche il dato della Polizia penitenziaria (66,3; +15,4% di fiduciosi). Da questa edizione del Rapporto Italia entra a far parte della rilevazione il Corpo dei Vigili del Fuoco, che conquista subito una posizione altissima nella graduatoria della fiducia (86,6%). L'Esercito Italiano passa dal 59,6% delle indicazioni di fiducia nel 2017 al 70,4% nel 2018, in maniera simile in termini di crescita si assestano i valori dell'Aeronautica (dal 61,4% del 2017 al 72,9% del 2018) e della Marina

Militare (dal 62,1% al 72,1%). L'Intelligence raccoglie nel 2018 il 65,4% dei consensi (Eurispes, 2019)

Dal confronto con i dati dello scorso anno la fiducia nei confronti dell'istituzione è in ascesa. In particolare le nostre Forze Armate sono un elemento di forza del Sistema Paese ricevendo tutte oltre il 70% dei consensi: Esercito Italiano, Aeronautica, Marina Militare e Arma dei Carabinieri, in sintesi sono apprezzate almeno 7 italiani su 10.

Anche il ruolo dell'Italia nella NATO, nell'Unione Europea e nelle Coalizioni cui aderisce è apprezzato. Viene rivalutato il ruolo delle Forze Armate nelle missioni internazionali attraverso la consapevolezza di un effettivo riscontro positivo per tutta la Nazione. Condiviso anche il ruolo *dual use* e gli investimenti in ambito di ricerca con le Università italiane, nonché l'attenzione verso un Esercito "sostenibile".

Alcune rilevazioni analoghe, effettuate dal dipartimento Società e Politica di GfK – Eurisko nel 2004 e nel 2006, testimoniano il consenso degli italiani dell'impiego delle Forze Armate in operazioni civili, per l'aiuto del paese e nella partecipazione a missioni internazionali (Eurisko, 2007).



Le analisi promosse nel corso degli anni confermano il consenso dell'opinione pubblica per le scelte politico/strategiche messe in atto dalla Difesa. La maggioranza

degli Italiani esprime un giudizio positivo nei confronti delle Forze Armate, trovandosi in accordo anche sui compiti assegnati allo strumento militare.

Ma quali sono le opinioni contrarie? I dubbi più frequenti sono rivolti agli investimenti sugli armamenti; in particolare si sospetta che i vertici militari facciano prevalere i propri interessi su quelli della collettività. Il giornalista Enrico Piovesana in un articolo di MIL€X<sup>38</sup> sostiene che “una democrazia è in pericolo se non riesce a controllare l’influenza, sia palese che occulta, della macchina industriale e militare di difesa, correndo il rischio di finire con l’esserne controllata” (Piovesana, 2017). Un sospetto che fa pensare ad una mancanza di trasparenza nella comunicazione delle spese militari, o ad un occultamento volontario. Nel 2015, infatti, in una indagine della Commissione della Difesa è emerso che l’assenza di un organismo di controllo sulla qualità degli investimenti ne circoscrive le valutazioni all’interno di un circuito chiuso rappresentato dai vertici industriali e dai vertici militari. L’autoreferenzialità è accentuata dal fenomeno ricorrente costituito dalla presenza di figure apicali del mondo militare che vanno ad assumere posizioni di rilievo al vertice delle industrie della Difesa (D.D.L, 217/2014 ).

Con questa dichiarazione non si vuole accusare l’apparato industriale militare, che rimane una componente sana di una democrazia fintantoché produce e vende alle Forze Armate dello Stato lo stretto necessario per mantenere un adeguato livello di prontezza ed efficienza dello strumento di difesa nazionale nonché una buona immagine e credibilità del sistema Paese. Ciò che si vuole evitare è la nascita di una lobby militare-industriale in grado di influenzare le decisioni istituzionali, di sorvolare sui controlli e avere un eccessivo potere di decisionale, provocando una pericolosa distorsione del potere democratico.

In Italia questa distorsione rimase fino al “lodo Scanu”<sup>39</sup> presente nella Riforma Di Paola delle Forze Armate del 2012, che ha attribuito alle commissioni Difesa un

---

<sup>38</sup> Osservatorio sulle Spese Militari Italiane: è un progetto lanciato per realizzare un Primo Rapporto Annuale sulle Spese Militari Italiane (pubblicato ad inizio 2017) che è servito come base per la creazione di un Osservatorio stabile sul tema (Piovesana & Vignarca, milex, s.d.)

<sup>39</sup> Dal nome del deputato Gian Piero Scanu, promotore del comma 2 dell’articolo 4 della Riforma Di Paola (L. 244/2012)

maggior potere, introducendo la possibilità di bloccare un programma di acquisizione se giudicato incoerente con la pianificazione pluriennale del Ministero già approvata dal Parlamento. Questa riforma, nel 2013, creò una forte polemica nel mondo dell'industria militare e dai vertici della Difesa, al punto che il Consiglio Supremo di Difesa allora presieduto da Giorgio Napolitano emise una nota ufficiale in cui si ammoniva il Parlamento a non porre veti al governo su questa materia. (RQuotidiano, 2013). Successivamente sono state presentate in Parlamento due proposte di legge: la legge Bolognesi<sup>40</sup> per introdurre maggiori controlli sul *procurement*<sup>41</sup> militare con la creazione di un'autorità per la vigilanza sull'acquisizione dei sistemi d'arma, analoga al GAO statunitense<sup>42</sup>; e la legge Galli<sup>43</sup> per limitare il potere della lobby militare-industriale, cioè vietando alle aziende del comparto difesa di assumere generali in pensione come consulenti. Entrambi le proposte di legge, presentate nel 2013 e 2014, aspettano ancora di essere prese in esame (Piovesana, 2017).

Ulteriori sospetti provengono proprio dal mondo della comunicazione/informazione la quale viene accusata di far leva sugli argomenti che più fanno presa sull'opinione pubblica, spesso servendosi di fatti di cronaca che creano paura, scalpore e indignazione: la lotta al terrorismo dopo un attentato dell'Isis, il controllo dell'immigrazione dopo l'affondamento di un barcone nel Mediterraneo, il contrasto alla criminalità dopo un grave fatto di cronaca nera. Tutte argomentazioni che aumentano la percezione di pericolo e che giustificano indirettamente le spese militari. Un articolo pubblicato sul portale web della Guardia Costiera di Genova "Capitaneria e la guerra con la Marina"<sup>44</sup> evidenzia l'inutilità dell'uso di navi da guerra della Marina per soccorrere i profughi nel mediterraneo o per contrastare i flussi migratori. L'impiego della Marina Militare e dei suoi strumenti inopportuni e costosi, a discapito

---

<sup>40</sup> Dal nome del deputato Paolo Bolognesi, primo firmatario della proposta di legge (D.D.L., 66/2010)

<sup>41</sup> Acquisti strategici di aziende o istituzioni

<sup>42</sup> Government Accountability Office: sezione investigativa del Congresso degli Stati Uniti d'America che monitora e sottopone al vaglio come il governo spende i soldi dei contribuenti americani.

<sup>43</sup> Dal nome del deputato Carlo Galli, primo firmatario della proposta di legge (D.D.L., 2284/2012)

<sup>44</sup> [Guardiacostiera.gov.it](http://Guardiacostiera.gov.it): sito web ufficiale della Guardia Costiera, sezione Stampa/News.

del servizio offerto della Guardia Costiera, sembra essere solamente un “esibizionismo mediatico”, un modo per giustificare lo strumento militare e i suoi investimenti.

Un'ulteriore critica nei confronti delle Forze Armate proviene dal Sindacato Italiano Unitario Lavoratori Polizia, il quale commenta l'impiego delle forze armate sul territorio nazionale in funzione di contrasto della criminalità (esempio, l'operazione “Strade Sicure”). I due sindacati SILUP e SAP, presidiati dai segretari generali Felice Romano e Nicola Tanzi, sostengono “l'impiego *delle pattuglie miste che va avanti da quasi due anni ha scopi puramente di immagine, in qualche caso può migliorare la percezione di sicurezza dei cittadini, ma non migliora la sicurezza reale. Soltanto le forze di polizia possono garantire indagini ed arresti, prevenire e reprimere reati, assicurare l'ordine e la sicurezza pubblica. A nostro avviso, l'utilizzo dei militari, come avvenne con l'operazione ‘vespri siciliani’ negli anni novanta, doveva e deve essere vincolato soltanto alla vigilanza e al presidio degli obiettivi sensibili, per liberare poliziotti e carabinieri sul territorio. Invece, per esigenze di visibilità e di immagine, si è preferito puntare su pattuglie che passeggiano in alcune zone di qualche città, accompagnate sempre da appartenenti alle forze dell'ordine che devono controllare il loro operato*”<sup>45</sup> (Romano & Tanzi, 2018).

Risulta dunque un investimento mal gestito quello dell'impiego dei militari nelle operazioni di sicurezza del territorio, risorse che investite opportunamente tra Carabinieri e Forze di Polizia possono avere risultati migliori in termini di sicurezza reale.

Le presenti critiche, che si riducono ad essere di natura politica, marcano l'esigenza di una comunicazione sempre più trasparente, accessibile e preparata a rispondere con professionalità e prontezza alle critiche di opinion leader e dell'opinione pubblica.

Le possibili critiche nei confronti delle Forze Armate sono da ricondurre, a mio avviso, a una scarsa informazione circa i complessi mutamenti del concetto di “guerra” e della conseguente riforma delle Forze Armate: obiettivi, ruoli, minacce, tutto diverso rispetto al passato. Le nuove tecnologie ci proiettano in una guerra di informazioni, di immagine e di negoziazioni internazionali. Il Documento Programmatico Pluriennale per la Difesa per il triennio 2018-2020 spiega infatti che la capacità di inserirsi in

---

<sup>45</sup> SILUP: Sindacato Italiano Unitario Lavoratori Polizia

contingenti multinazionali è indissolubilmente legata al possesso di un livello tecnologico dei mezzi, dei materiali e degli equipaggiamenti comparabile a quello delle altre Nazioni europee e NATO con cui viene condiviso l'assolvimento della missione: accordi internazionali che spesso prevedono l'uscita, la riduzione della partecipazione di un membro o penali per la ritardata messa in disponibilità dei finanziamenti previsti, in caso di mancato adempimento (D.P.P., 2018, p.110).

Tutti concetti affrontati marginalmente dalla comunicazione istituzionale della Difesa, la quale non informa dei seri rischi di "insolvenza" a livello internazionale, con ripercussioni a livello finanziario, qualora non si mantenga una certa immagine e una certa credibilità del sistema Paese. Con una maggiore consapevolezza di questi fattori si possono facilmente ridurre le critiche nei confronti degli investimenti militari, che occupano una percentuale significativa della spesa pubblica, ma che sono inevitabili per mantenere la sicurezza della Nazione.





## Conclusioni

Questo studio ha cercato di indagare la comunicazione delle Forze Armate attraverso una profonda analisi storica, tecnica e strategica. A tal fine ho iniziato il mio elaborato affrontando alcuni concetti generali riguardanti la comunicazione, ovvero precisare la differenza tra comunicare e informare.

Le Forze Armate in questo periodo storico hanno bisogno di relazionarsi e interagire con i propri interlocutori, cercando di instaurare un rapporto circolare. Questo obiettivo è dettato dalla necessità di ottenere il consenso dei cittadini, sempre più attivi nell'agenda pubblica e informati sul mondo. A remare contro è la storia della comunicazione delle F.A., che in passato assumeva un atteggiamento autoreferenziale e ostile nei confronti delle critiche provenienti dai pubblici. Si tratta di un fenomeno che ha coinvolto l'istituzione in 150 anni di storia e che si è reso evidente con regimi totalitari del fascismo fortemente intolleranti alle opinioni contrarie al regime.

È stato doveroso approfondire il rapporto tra politica, guerra e Forze Armate, attraverso un'analisi storica e concettuale. Identificare e stabilire tale rapporto ci permette di attribuire una matrice di responsabilità in tema di guerra e, conseguentemente, delineare i limiti etici che ogni scelta politica comporta. Ai massimi vertici la responsabilità ultima è verso l'autorità politica che impiega lo strumento militare. Da ciò discende che la guerra sarebbe da considerarsi al servizio della politica e perciò, dato che dopo il suo scoppio la guerra diviene incontrollabile politicamente, essa va condotta in termini esclusivamente militari. Solo al termine delle operazioni belliche, e qualunque ne sia l'esito, la direzione politica potrà riprendere la sua naturale supremazia. La premessa è che nessuno dovrebbe iniziare una guerra se non ha preventivamente individuato gli obiettivi, analizzato le modalità e le conseguenze della propria azione. Il fine rispecchia l'aspetto politico; le modalità e le conseguenze, l'aspetto militare. Ai vertici il compito di considerare e analizzare i fini politici, alla base strutturare e gestire i dettagli operativi. Questi dettagli giustificano il comportamento delle Forze Armate e ci aiutano a comunicare con sicurezza e trasparenza le attività operative e strategiche della Difesa.

Per poter affermare con certezza che l'istituzione sta comunicando efficacemente, secondo i principi di interazione circolare e trasparenza, è necessario analizzare l'evoluzione della comunicazione nelle Forze Armate.

I risultati di queste indagini hanno mostrato un forte adattamento della comunicazione nei confronti del progresso, attraverso l'innovazione tecnologica e l'adeguamento alle tendenze comunicative. Inizialmente la Difesa comunicava al popolo attraverso i classici volantini, cartoline, manifesti, opuscoli, fotografie ... Attualmente, in linea con i moderni mezzi di comunicazione, le Forze Armate comunicano attraverso 12 canali digitali, pur mantenendo un'altrettanta efficiente strategia "no digital".

L'analisi dell'organizzazione del reparto comunicativo della Difesa mi ha permesso di evidenziarne i punti di forza, verificando l'efficienza e l'efficacia operativa. La struttura gerarchica vede a capo Gabinetto del Ministero - Ufficio Pubblica Informazione e Comunicazione, il quale fa riferimento al Ministro della Difesa e dal suo portavoce. In questo reparto vengono emanate le Direttive Generali sulla Comunicazione Strategica, ai quali devono attenersi tutte le strutture militari.

Una domanda che mi sono posto è se effettivamente c'è una coerenza tra i temi evidenziati dalla Direttiva e i contenuti delle campagne pubblicitarie sui social. Per rispondere a questo quesito intrapreso un'analisi delle piattaforme Facebook, Instagram e Twitter, categorizzando in macro aree ogni post presente sui vari canali e confrontandolo con i temi presenti nel PdC.

Il risultato è coerente con l'aspettativa inizialmente espressa nell'elaborato, secondo la quale la Difesa, grazie ad una struttura organizzativa valida ed efficiente, si adatta in maniera ottimale alle tendenze comunicative esprimendo in maniera chiara e precisa i contenuti. I temi presenti in modo massivo sulle varie piattaforme analizzate sono la cooperazione internazionale, il "dual use" delle Forze Armate e la "Cultura della Difesa".

Le campagne di comunicazione si sviluppano anche in contesti non digitali: il fenomeno della brandizzazione ha investito anche le Forze Armate che, oltre ai già affermati brand della marina militare e aeronautica militare, ha lanciato il nuovo marchio "Esercito 1659". Come si muove la Difesa in questo contesto? Attraverso un'analisi del logo (ARMM Model) ho verificato l'efficacia e l'efficienza del marchio "Esercito 1659" provandone la conformità. Il brand Esercito identifica l'istituzione in

maniera decisa e inequivocabile, è stilisticamente coerente ai valori e all'identità dell'istituzione, si presenta in modo semplice e d'impatto.

In una ulteriore ricerca ho approfondito un tema molto presente nei giorni nostri, ovvero quello delle comunicazioni “non ufficiali”. Nell'indagine ho analizzato i profili che non appartengono alle Forze Armate ma che trattano ugualmente temi riguardanti la Difesa. Sulla piattaforma Facebook i post condivisi dalla pagina “E.S.E.R.C.I.T.O I.t.a.l.i.a.n.o.” (una fan page) non rispecchiano pienamente i temi prestabiliti dal Programma di Comunicazione del 2019. Inoltre, anche le immagini caricate su Instagram con l'hashtag #esercitoitaliano o #esercito sono poco conformi ai valori e all'immagine delle Forze Armate. Possiamo dire che le “fan page” mantengono una comunicazione di tipo “ideale” enfatizzando gli stereotipi più “vecchi” del militare, mentre le pagine “ufficiali” privilegiano una comunicazione di tipo “materiale” più tecnica e professionale.

Ad integrare questa indagine ho ritenuto interessante studiare la retorica dell'Arma dei Carabinieri, analizzando il Calendario storico dei Carabinieri, dal 1929 ad oggi. Il risultato evidenzia in modo chiaro la tendenza delle F.A. ad una comunicazione “materiale”, dove si mettono in luce i risultati ottenuti, gli obiettivi professionali e l'efficienza operativa, a discapito di una retorica che esprime valori, emozioni, sentimenti.

Tornando al concetto di adattamento della Difesa al progresso abbiamo ottenuto, in questo caso, un risultato contraddittorio. Da quest'ultima ricerca è emersa una controtendenza da parte delle Forze Armate rispetto alle grandi marche. Attualmente la comunicazione di marca privilegia una retorica “ideale” fondata sulle emozioni, sui valori e sull'identità di marca, a discapito di informazioni “materiali” e tecniche; La comunicazione istituzionale della Difesa si sta muovendo, invece, in senso opposto.

Una raccomandazione per ulteriori ricerche future potrebbe proprio essere quella di approfondire uno studio comparato dei due ambiti per determinare eventuali differenze nei percorsi intrapresi dalla comunicazione istituzionale della Difesa da un lato e dalla comunicazione di marca dall'altro.



## Bibliografia

(s.d.). Tratto da Wikipedia: [https://it.wikipedia.org/wiki/Coalizione\\_multinazionale\\_in\\_Iraq](https://it.wikipedia.org/wiki/Coalizione_multinazionale_in_Iraq)

(s.d.). Tratto da Archiviadisarmo.it:

<http://www.archiviadisarmo.it/index.php/en/publications/magazine/magazine/finish/74/201>

(2014). Tratto da Camera:

[http://www.camera.it/leg17/522?tema=limitazioni\\_al\\_conferimento\\_di\\_incarichi\\_nel\\_settore\\_della\\_difesa](http://www.camera.it/leg17/522?tema=limitazioni_al_conferimento_di_incarichi_nel_settore_della_difesa)

Albanesi, C., Pietrantonio, L., Zani, B., Cicognani, E., Prati, G., & Porretta, B. (A cura di). (2011, 03). *Linee guida sulla comunicazione istituzionale dei rischi*. Tratto da psicologia.unibo: <http://www.psicologia.unibo.it/it/risorse/files/linee-guida-sulla-comunicazione-istituzionale-dei-rischi>

Bartoccioli, M. (2001). *La comunicazione di marca: Studio sulle strategie di comunicazione*. Milano: EDUCatt.

Battistelli, F. (2003, 08 01). *L'opinione pubblica italiana e la difesa*. Tratto il giorno 12 16, 2018 da Quaderni di Sociologia: <http://journals.openedition.org/qds/1180>

Battistelli, F. (2012). *Opinioni sulla guerra. L'opinione pubblica italiana e internazionale di fronte all'uso della forza*. Franco Ageli.

Bay, S., Bertolin, G. B., Christie H., E., Dek, A., Fredheim, R., Gallacher D., J., . . . Marchenko, T. (2019, January). *Responding to Cognitive Security Challenges*. Tratto da Stratcomcoe.org: <https://www.stratcomcoe.org/responding-cognitive-security-challenges>

Binelli, R. (2018, 05 22). *Strage Ustica, Cassazione: "Ministeri devono risarcire Itavia"*. Tratto il giorno 11 14, 2018 da IlGiornale: <http://www.ilgiornale.it/news/cronache/strage-ustica-cassazione-ministeri-devono-risarcire-itavia-1530678.html>

Brunetta, G. P. (2003). *Istituto nazionale L.U.C.E*. Tratto il giorno 11 04, 2018 da Treccani: [http://www.treccani.it/enciclopedia/istituto-nazionale-l-u-c-e\\_\(Enciclopedia-del-Cinema\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/istituto-nazionale-l-u-c-e_(Enciclopedia-del-Cinema)/)

Buzzo, B. (2007). *Governare la comunicazione d'impresa. Modelli, attori, tecniche, strumenti e strategie*. FrancoAngeli.

Capozzi, M. R. (2014, dicembre). I linguaggi della persuasione: propaganda e pubblicità. *Gentes*, 1(1), 101. Tratto da <https://www.unistrapg.it/sites/default/files/docs/university-press/gentes/gentes-2014-1-99.pdf>

Capozzi, M. R. (2014, dicembre). *I linguaggi della Persuasione: propaganda e pubblicità*. Tratto il giorno 11 04, 2018 da Unistrapg:

- <https://www.unistrapg.it/sites/default/files/docs/university-press/gentes/gentes-2014-1-99.pdf>
- Casoli, P. (2012, 02 15). *ISPO Archivi*. Tratto il giorno 12 18, 2018 da paolacasoli:  
<https://www.paolacasoli.com/tag/ispo/>
- Castelli, L. (2014). *Psicologia sociale cognitiva. Un introduzione*. Gius. Laterza & Figli Spa.
- Cervone, G. (2008). Efficacia ed etica della comunicazione militare. *Forze Armate e Società*(5), p. 2.
- Clausewitz, C. V. (1993). *On War*. Everyman.
- Col Cristoni, R. (2014, maggio 23). Mondo mediatico, Forze Armate e Pubblica Informazione. (G. Rinaldo, Intervistatore) Roma. Tratto da  
<http://www.dearmas.it/articolo.php?articolo=54>
- Col. Cristoni, R. (2014, 5 23). Mondo mediatico, Forze Armate e pubblica informazione. (G. Rinaldo, Intervistatore) Roma. Tratto da  
<http://www.dearmas.it/articolo.php?articolo=54>
- Comunità Internazionale nell'Enciclopedia Treccani*. (2018, 11 29). Tratto da Enciclopedia Treccani: <http://www.treccani.it/enciclopedia/comunita-internazionale/>
- Dearing, J. W., & Rogers, E. M. (1996). *Agenda-setting*. California: Sage Publications.
- Difesa. (2017, Novembre 3). *Il Ministero approda sui social Flickr e Telegram*. Tratto da  
[https://www.difesa.it/Primo\\_Piano/Pagine/Il\\_Ministero\\_della\\_Difesa\\_sui\\_social\\_Flickr\\_e\\_Telegram.aspx](https://www.difesa.it/Primo_Piano/Pagine/Il_Ministero_della_Difesa_sui_social_Flickr_e_Telegram.aspx)
- Difesa, M. d. (2013, 07 15). *Direttiva sulla Comunicazione Strategica del Ministero della Difesa*. Tratto il giorno 11 28, 2018 da Difesa.it:  
[https://www.difesa.it/Il\\_Ministro/Uffici\\_diretta\\_collaborazione/Documents/direttiva\\_stratcom.pdf](https://www.difesa.it/Il_Ministro/Uffici_diretta_collaborazione/Documents/direttiva_stratcom.pdf)
- Difesa, S. M. (A cura di). (2017, maggio 10). *Federazione Nazionale Stampa Italiana*. Tratto da  
<https://www.fnsi.it/upload/70/70efdf2ec9b086079795c442636b55fb/33f18f728a3aa4f808af79a4936496a7.pdf>
- Esercito Italiano: ecco il nuovo brand*. (s.d.). Tratto da esercito.difesa.it:  
<http://www.esercito.difesa.it/comunicazione/pagine/esercito-italiano-ecco-il-nuovo-brand-170614.aspx>
- Esercito: chi controlla i militari sul web?* (2016, febbraio 10). Tratto da Infodifesa:  
<https://infodifesa.com/esercito-chi-controlla-i-militari-sui/>
- Eurisko. (2007). Indagine sull'Esercito. *Rivista Militare*, 12-13.
- EURISPES. (2018, 12 06). *Istituto di ricerca degli Italiani*. Tratto da  
<http://www.eurispes.eu/node/44>

- Everts, P., & Isernia, P. (2001). *Public Opinion and the international Use of Force*. London and New York: Routledge.
- Fabris, G. (2010). *La società post-crescita: Consumi e stili di vita*. milano: EGEA.
- Ferrandina, A., & Zarriello, R. (2012). *Social Media Marketing*. Milano: FrancoAngeli.
- Ferrari Nasi, A. (2013, 11 04). *Le Feste delle Forze Armate (che piacciono agli italiani)*. Tratto da Panorama: <https://www.panorama.it/news/marco-ventura-profeta-di-ventura/forze-armate/>
- Fleischner, E. (s.d.). *Cos'è oggi la crossmedialità?* Tratto da Treccani: [http://www.treccani.it/magazine/webtv//videos/Int\\_Edoardo\\_Fleischner\\_crossmedialita.html](http://www.treccani.it/magazine/webtv//videos/Int_Edoardo_Fleischner_crossmedialita.html)
- Fogli e volantini, documenti e immagini della Grande Guerra*. (1914). Tratto da 1418: <http://www.1418.it/foglio/BSMC/IEI0359580/001?search=37a6259cc0c1dae299a7866489dff0bd&searchPos=3>
- Forte, S., & Ungaro, A. R. (A cura di). (2012, 9 25). *Il ruolo dell'Italia nelle missioni internazionali*. Tratto da ISPI: [https://www.ispionline.it/it/documents/il\\_ruolo\\_dell'Italia\\_nelle\\_missioni\\_internazionali.pdf](https://www.ispionline.it/it/documents/il_ruolo_dell'Italia_nelle_missioni_internazionali.pdf)
- Forze Armate o cooperativa sociale?* (2018, Novembre 4). Tratto da Analisi Difesa: <https://www.analisdifesa.it/2018/11/forze-armate-o-cooperativa-sociale/>
- Fragale, M. (2019). *Dal Branding al Co-Branding*. Youcanprint.
- Giannini, M. C. (2014, 08 25). Francesco, Cacciari e la guerra giusta. *Treccani*. Tratto il giorno 10 30, 2018 da [http://www.treccani.it/magazine/atlante/societa/Francesco\\_Cacciari\\_e\\_la\\_guerra\\_giusta.html](http://www.treccani.it/magazine/atlante/societa/Francesco_Cacciari_e_la_guerra_giusta.html)
- Granchi, M. (2006, giugno 11). Amministrazione Pubblica. *Storia e Futuro*, 4. Tratto il giorno 10 18, 2018 da <http://storiaefuturo.eu/wp-content/uploads/2018/06/Storia-e-Futuro-n.11.pdf>
- Granchi, M. (2006, Giugno). Storia della comunicazione pubblica in Italia. *Storia e Futuro*(11), 3. Tratto il giorno 10 30, 2018 da [www.storiaefuturo.com](http://www.storiaefuturo.com)
- Green, R. (1956). Surprise as a factor in the von Restroff effect. *Journal of Experiment Psychology*, 340-344.
- Grimaldi, L. (2017, maggio 2). *Ustica: l'anniversario senza verità*. Tratto il giorno 11 14, 2018 da Le Iene: [https://www.iene.mediaset.it/2018/news/ustica-anniversario-strage-dc9-itavia-battaglia-aerea-mario-ciancarella\\_139591.shtml](https://www.iene.mediaset.it/2018/news/ustica-anniversario-strage-dc9-itavia-battaglia-aerea-mario-ciancarella_139591.shtml)
- Handel, M. I., Tzu, S., Clausewitz, & Jomini. (2000). *I maestri della guerra*. Roma: EDIZIONI FORUM DI RELAZIONI INTERNAZIONALI.

- Holsti, & Ole, R. (1992). Public Opinion and Foreign Policy: Challenges to the Almond-Lippmann Consensus Mershon Series: Research Programs and Debates. *International Studies Quarterly*, 36(4), p. 439-466. Tratto da <https://www.jstor.org/stable/2600734>
- Hovland, C., L, J. I., & Kelley, H. H. (1953). *Communication and persuasion, Psychological studies of opinion change*. Yale University: New Haven (CT).
- Hovland, C., Lumsdaine, A., & Sheffield, F. (1949). *Experiments of mass communication. Studies in Social Psychology in World War II* (Vol. 3). Princeton: Princeton University Press.
- Invernizzi, E., & Romenti, S. (2013). *Progetti di Comunicazione per la Reputazione Aziendale*. Milano: Franco Angeli.
- Iorio, E. (2018, 10 04). *Storia della comunicazione pubblica in Italia*. Tratto da SlideShare: <https://www.slideshare.net/e.iorio/storia-della-comunicazione-pubblica-in-italia>
- ISPO. (2018, 12 06). *Istituto di ricerca sulla pubblica opinione*. Tratto da <http://www.ispo.it/>
- Istat. (2018, 07 13). *LIVELLI DI ISTRUZIONE DELLA POPOLAZIONE E RITORNI OCCUPAZIONALI DELL'ISTRUZIONE: I PRINCIPALI INDICATORI*. Tratto il giorno 11 04, 2018 da Istat: <https://www.istat.it/it/archivio/219264>
- Jean, C. (2010). *Italiani e Forze Armate*. Centro Studi di Geopolitica Economica: Franco Angeli.
- Jean, C. (2019, 03 05). *NON FINIAMO DI Distruggere le nostre Forze Armate Perché Potrebbero Servirci*. Tratto da Limesonline: <http://www.limesonline.com/cartaceo/non-finiamo-di-distruggere-le-nostre-forze-armate-perche-potrebbero-servirci?prv=true>
- Kincaid, D. L. (1993). *Communication network dynamics, cohesion, centrality and cultural evolution*. (Vol. 12). NJ: Ablex Norwood.
- Konda, S. K. (2014, ottobre 25). *What makes a logo design effective, especially in the medical field?* Tratto da quora.it: <https://www.quora.com/What-makes-a-logo-design-effective-especially-in-the-medical-field>
- L.Lotto, & R.Rumiati. (2013). *Introduzione alla Psicologia della Comunicazione*. Il Mulino.
- La Propaganda di Guerra*. (2015). Tratto il giorno 10 11, 2018 da Grandeguerraproject: <http://www.grandeguerraproject.org/portfolio-posts/la-propaganda-di-guerra/>
- Legge, D. d. (s.d.). Tratto da [https://parlamento17.openpolis.it/singolo\\_atto/21324](https://parlamento17.openpolis.it/singolo_atto/21324)
- Libro Bianco per la sicurezza internazionale e la difesa*. (2018, 12 06). Tratto da Difesa: [https://www.difesa.it/Content/Pagine/Libro\\_Bianco.aspx](https://www.difesa.it/Content/Pagine/Libro_Bianco.aspx)
- L'opinione pubblica italiana e l'impiego delle Forze Armate per scopi di Ordine Pubblico. (1993, 01 01). *archivio disarmo*, p. 1-4. Tratto da



<http://www.archiviadisarmo.it/index.php/en/publications/magazine/magazine/finish/74/201>

Luhmann, N. (1996). *Sociologia del rischio*. Mondadori Bruno.

Magg. Manfredelli, G. (2013, 04). *Il Periodico della Difesa*. Tratto da Difesa:  
[https://www.difesa.it/InformazioniDellaDifesa/periodico/periodico\\_2013/Documents/R4\\_2013/R4\\_2013.pdf](https://www.difesa.it/InformazioniDellaDifesa/periodico/periodico_2013/Documents/R4_2013/R4_2013.pdf)

Maniscalco, Maria Luisa. (2004). Roma: Rubbetino.

Mario Rino, M. (2013, 01). Guerra e politica. *InformazioniDellaDifesa*, p. 44-55. Tratto il giorno 10 09, 2018 da  
[https://www.difesa.it/InformazioniDellaDifesa/periodico/periodico\\_2013/Documents/R1\\_2013/44\\_55\\_R1\\_2013.pdf](https://www.difesa.it/InformazioniDellaDifesa/periodico/periodico_2013/Documents/R1_2013/44_55_R1_2013.pdf)

Marrone, A. (2018, ottobre 12). *Politica e difesa italiana: uso e resilienza*. Tratto da ispionline: <https://www.ispionline.it/it/pubblicazione/politica-di-difesa-italiana-duplice-uso-e-resilienza-21405>

Mazzoleni, G. (2004). *La comunicazione politica*. Bologna: Il Mulino.

McLuhan, M., & Capriolo, E. (2002). *Gli strumenti del comunicare*. Net.

Me, M. R. (2013, 01). Guerra e politica. *InformazioniDellaDifesa*, p. 44-55. Tratto il giorno 10 09, 2018 da  
[https://www.difesa.it/InformazioniDellaDifesa/periodico/periodico\\_2013/Documents/R1\\_2013/44\\_55\\_R1\\_2013.pdf](https://www.difesa.it/InformazioniDellaDifesa/periodico/periodico_2013/Documents/R1_2013/44_55_R1_2013.pdf)

*Militari e Forze di Polizia: contegno e riservatezza nell'uso del Web*. (2017, 08 02). Tratto da Infodifesa.it: <https://infodifesa.it/militari-e-forze-di-polizia-contegn-e-riservatezza-nellutilizzo-del-web/>

Mini, F. (2009). *Soldati*. Einaudi.

Minniti, F. (2011). *Le forze armate in "l'Unificazione"*. Tratto il giorno 10 11, 2018 da Treccani: [http://www.treccani.it/enciclopedia/le-forze-armate\\_%28L%27Unificazione%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/le-forze-armate_%28L%27Unificazione%29/)

*Multilateralismo: dizionario di Economia e Finanza*. (2012). Tratto da Treccani:  
[http://www.treccani.it/enciclopedia/multilateralismo\\_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/](http://www.treccani.it/enciclopedia/multilateralismo_%28Dizionario-di-Economia-e-Finanza%29/)

*Normattiva*. (2013, 01 13). Tratto da normattiva.it: <https://www.normattiva.it/uri-res/N2Ls?urn:nir:stato:legge:2012-12-31;244>

Nosengo, N. (2005). *Digitalizzazione in "Enciclopedia dei ragazzi"*. Tratto da Treccani:  
[http://www.treccani.it/enciclopedia/digitalizzazione\\_\(Enciclopedia-dei-ragazzi\)/](http://www.treccani.it/enciclopedia/digitalizzazione_(Enciclopedia-dei-ragazzi)/)

PATRICK E, T. (2003, febbraio 17). THREATS AND RESPONSES: NEWS ANALYSIS; A New Power In the Streets. *The New York Time*, p. A00001. Tratto da

- <https://www.nytimes.com/2003/02/17/world/threats-and-responses-news-analysis-a-new-power-in-the-streets.html>
- Piovesana, E. (2017, febbraio 15). *Spese militari e democrazia*. Tratto da milex: <http://milex.org/2017/02/15/introduzione/>
- Piovesana, E., & Vignarca, F. (s.d.). Tratto da milex: <http://milex.org/>
- Poppi, S. (2018, 11 08). *L'importanza della Difesa secondo l'opinione pubblica*. Tratto il giorno 12 18, 2018 da Formiche.it: <https://formiche.net/2018/11/difesa-pubblica-opinione-senato/>
- Rinaldo, G. (2014, maggio 23). *Intervista al Capo ufficio Pubblica Informazione di SMD*. Tratto da <http://www.dearmas.it/articolo.php?articolo=54>
- Redazione. (16, 06 16). *Forze di Polizia e Forze Armate: uso consapevole dei social network*. Tratto da [poliziapenitenziaria.it: https://www.poliziapenitenziaria.it/public-post-blog-forze-di-polizia-e-forze-armate-uso-consapevole-dei-social-network-guarda-il-video-con-i-consigli-3440-asp/](https://www.poliziapenitenziaria.it/public-post-blog-forze-di-polizia-e-forze-armate-uso-consapevole-dei-social-network-guarda-il-video-con-i-consigli-3440-asp/)
- Ries, A., & Trout, J. (1981). *Positioning: the Battle for your Mind*. New York: Warner Books.
- Risposte scritte ad interrogazioni*. (2017, febbraio 15). Tratto da Senato.it: <http://www.senato.it/service/PDF/PDFServer/DF/328204.pdf>
- RQuotidiano. (2013, 7 3). Tratto da [ilfattoquotidiano: https://www.ilfattoquotidiano.it/2013/07/03/consiglio-supremo-di-difesa-parlamento-non-puo-porre-veto-su-acquisto-di-f35/644992/](https://www.ilfattoquotidiano.it/2013/07/03/consiglio-supremo-di-difesa-parlamento-non-puo-porre-veto-su-acquisto-di-f35/644992/)
- Saetta, B. (2018, aprile 3). *La libertà di espressione nell'era dei social network*. Tratto da Valigiablu: <https://www.valigiablu.it/liberta-espressione-internet/>
- Selvastrel, C. (2006, 05). Il valore della comunicazione nelle Forze Armate. *Informazioni Della Difesa*, p. 22-24. Tratto il giorno 10 09, 2018 da [https://www.difesa.it/InformazioniDellaDifesa/periodico/IlPeriodico\\_AnniPrecedenti/Documents/Il\\_valore\\_della\\_comunicazione\\_nel\\_425Armate.pdf](https://www.difesa.it/InformazioniDellaDifesa/periodico/IlPeriodico_AnniPrecedenti/Documents/Il_valore_della_comunicazione_nel_425Armate.pdf)
- Semprini, A. (2005, maggio 23). *Marca e dintorni*. Tratto da [andreasemprini.blogspot: http://andreasemprini.blogspot.com/2005/05/la-disseminazione-sociale-della-marca.html](http://andreasemprini.blogspot.com/2005/05/la-disseminazione-sociale-della-marca.html)
- Servizio, S. (2016, maggio 18). Tratto da <http://documenti.camera.it/leg17/dossier/pdf/ac0584.pdf>
- Sezione Pubblica Informazione - Difesa.it*. (2018, 12 07). Tratto da [https://www.difesa.it/SMD\\_/Staff/UGCSMD/DIPICOM/UPI/Pagine/SezPI.aspx](https://www.difesa.it/SMD_/Staff/UGCSMD/DIPICOM/UPI/Pagine/SezPI.aspx)
- Silvertant, M. (2017, 01 13). Tratto da Quora.it: <https://www.quora.com/Typography-What-characteristics-do-slab-serif-fonts-have-What-impressions-do-viewers-get-when-a-website-uses-a-slab-serif-font-for-headlines>

- Social Media Policy*. (2015). Tratto il giorno 03 12, 2019 da Difesa.it:  
[https://www.difesa.it/SMD\\_/Pagine/social\\_media\\_policy\\_smd.aspx](https://www.difesa.it/SMD_/Pagine/social_media_policy_smd.aspx)
- Stancati, M. (2016). *La Gestione comunicativa di una crisi*. Tratto il giorno 12 10, 2018 da uniroma:  
<http://www.coris.uniroma1.it/sites/default/files/Ottava%20lezione.%20La%20gestione%20comunicativa%20di%20una%20crisi.%20per%20pdf.pdf>
- Tedeschini Lalli, M. (1997, 06 06). *SOMALI TORTURATI DAGLI ITALIANI LE FOTO CHOC DI UN EX PARA*. Tratto il giorno 11 15, 2018 da Repubblica:  
<https://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/1997/06/06/somali-torturati-dagli-italiani-le-foto-choc.html>
- Teoria strutturalista della Gestalt in "Enciclopedia della Scienza e della Tecnica"*. (2008).  
 Tratto da Treccani.it: Secondo la teoria, i fenomeni percettivi non possono essere spiegati sulla base di una giustapposizione o addizione di singole unità elementari (sensazioni), ma piuttosto globalmente nel loro organizzarsi in strutture (Gestalten) secondo leggi ben determinate
- Tortora, R. (2008). *Etica e tipicità dell'ordinamento militare. Informazioni della Difesa, 3*.  
 Tratto da  
[https://www.difesa.it/InformazioniDellaDifesa/periodico/IlPeriodico\\_AnniPrecedenti/Documents/Etica\\_e\\_tipicit%C3%A0\\_dellordinament\\_18militare.pdf](https://www.difesa.it/InformazioniDellaDifesa/periodico/IlPeriodico_AnniPrecedenti/Documents/Etica_e_tipicit%C3%A0_dellordinament_18militare.pdf)
- Tortora, R. (2008). *Etica e tipicità dell'ordinamento militare*. Tratto da Difesa.it:  
[https://www.difesa.it/InformazioniDellaDifesa/periodico/IlPeriodico\\_AnniPrecedenti/Documents/Etica\\_e\\_tipicit%C3%A0\\_dellordinament\\_18militare.pdf](https://www.difesa.it/InformazioniDellaDifesa/periodico/IlPeriodico_AnniPrecedenti/Documents/Etica_e_tipicit%C3%A0_dellordinament_18militare.pdf)
- Treccani. (s.d.). *Treccani, Enciclopedia online*. Tratto il giorno 10 30, 2018 da  
<http://www.treccani.it/enciclopedia/gazzetta/>
- Treccani. (s.d.). *Jingle*. Tratto il giorno 11 04, 2018 da  
<http://www.treccani.it/vocabolario/jingle/>
- Treccani. (s.d.). *propaganda nell'Enciclopedia Treccani*. Tratto il giorno 10 11, 2018 da Treccani: <http://www.treccani.it/enciclopedia/propaganda/>
- Treccani. (s.d.). *Rai - Radio televisione Italiana*. Tratto il giorno 11 04, 2018 da  
<http://www.treccani.it/enciclopedia/rai-radiotelevisione-italiana/>
- UCSI. (2018, 12 06). Tratto da Unione Cattolica Stampa Italiana:  
<http://www.ucsi.it/associazione/chi-siamo.html>
- Vecchiato, G. (2006). *Relazioni pubbliche, l'etica e le nuove aree professionali*. FrancoAngeli.
- Vecchiato, G. (2007). *Relazioni pubbliche e comunicazione. Strumenti concettuali. Metodologia. Case history*. Milano: Francoangeli.
- Vecchiato, G., & Napolitano, E. M. (2007). *Marketing, comunicazione e relazioni pubbliche per gli studi professionali: Crescere tra etica e competizione*. Milano: Franco Angeli.

- Ventura, M. (2017). *Legittima la sanzione disciplinare al militare che pubblica su Facebook fotografie inerenti il proprio servizio*. Tratto da diritto.it:  
[https://www.diritto.it/stampa-articolo/?articolo\\_id=33468](https://www.diritto.it/stampa-articolo/?articolo_id=33468)
- Venturi, I. (2018, 29 08). *ProgettoUstica*. Tratto il giorno 11 04, 2018 da Progettoustica:  
<http://www.progettoustica.it/it/progetto-ustica-2/>
- Watzlawick, P., Don D., J., & Janet Helmick, B. (1971). *Pragmatica della comunicazione umana*. Astrolabio.
- Whatismyfonts*. (s.d.). Tratto da Myfonts: <https://www.myfonts.com/WhatTheFont/>







