M_D GUDC 0026567 15-07-2013

Ministero della Difesa

GABINETTO DEL MINISTRO

Direttiva sulla Comunicazione Strategica

del Ministero della Difesa

REGISTRAZIONE DELLE AGGIUNTE E VARIANTI

1	
2	
3	
4	
5	

RIFERIMENTI NORMATIVI

Costituzione della Repubblica italiana (art.21)

Legge 7 agosto 1990, n. 241 – Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di accesso ai documenti amministrativi

D.P.R. 27 giugno 1992, n. 352 – Regolamento per la disciplina delle modalità di esercizio e dei casi di esclusione del diritto di accesso ai documenti amministrativi in attuazione dell'art. 24, legge 241/90

Legge 7 giugno 2000, n. 150 – Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni

Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 27 settembre 2000 - "Direttiva sul programma delle iniziative d'informazione e comunicazione istituzionale delle amministrazioni dello Stato" (Gazzetta Ufficiale n. 254 del 30 ottobre 200)

D.P.R. 28 dicembre 2000, n. 445 – Testo unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia di documentazione amministrativa

D. l.vo 30 marzo 2001, n. 165 – Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche

Circolare della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento per l'Informazione e l'Editoria n. 1326 del 23 aprile 2000 - "Comunicazione delle indicazioni metodologiche per l'elaborazione del programma di comunicazione, ai sensi dell'art. 11 della legge 7 giugno 2000, n. 150"

D.P.R. 21 settembre 2001, n. 422 – Regolamento recante norme per l'individuazione dei titoli professionali del personale da utilizzare presso le pubbliche amministrazioni per le attività di informazione e di comunicazione e disciplina degli interventi formativi

Direttiva della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica, 7 febbraio 2002 - "Attività di comunicazione delle Pubbliche Amministrazioni" (Gazzetta Ufficiale n. 74 del 28 marzo 2002)

D. l.vo 30 giugno 2003, n. 196 – Codice in materia di protezione dei dati personali

D. l.vo 7 marzo 2005, n. 82 – Codice dell'amministrazione digitale

Direttiva del Ministero per l'Innovazione e le Tecnologie, 27 luglio 2005 – Direttiva per la qualità dei servizi on line e la misurazione della soddisfazione degli utenti

D.P.R. 12 aprile 2006, n. 184 – Regolamento recante disciplina in materia di accesso ai documenti amministrativi

UG-SPI – A002, edizione 2006 – Direttiva in materia di informazione e comunicazione del Ministero della Difesa

D. l.vo 27 ottobre 2009, n. 150 – Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e e trasparenza delle pubbliche amministrazioni

D. lvo 15 marzo 2010, n. 66 – Codice dell'Ordinamento Militare

D.P.R. 15 marzo 2010, n. 90 – Testo Unico Ordinamento Militare

Direttiva Ministeriale, 19 dicembre 2012 – in merito alla politica militare per il 2013

Legge 31 dicembre 2012, n. 244 – Delega al Governo per la revisione dello Strumento Militare nazionale e norme sulla medesima materia

Audizione del Ministro della Difesa sulle line programmatiche del suo Dicastero – Commissioni riunite IV (Difesa) della Camera dei Deputati e 4ª (Difesa) del Senato della Repubblica, 15 maggio 2013

MC 422/3, NATO Military Policy on Information Operations, 8 luglio 2008

PO(2009)0141, NATO Strategic Communications Policy, 29 settembre 2009

MCM-0164-2009, NATO Strategic Communications Policy, 29 settembre 2009

ACO Directive (AD) 95-3, Social Media, 3 dicembre 2009

MC 457/2, NATO Military Policy on Public Affairs, 8 febbraio 2011

IMSWM-0051-2011(SD1), NATO Strategic Communications Military Capability Implementation Plan (CIP), 21 aprile 2011

ACO DIRECTIVE (AD) 95-2 Aco Strategic Communications, 21 maggio 2012

INDICE

Parte I – Generalità
1. Premessa
2. Lo scopo
3. Le sfide comunicative della Difesa
   3.1 I temi principali della comunicazione
   3.2 Gli obiettivi fondamentali della comunicazione
   3.3 L'approccio comunicativo

Parte II - La Comunicazione Strategica e le discipline componenti
1. Definizione di Comunicazione Strategica
2. I principi
3. Le discipline

Parte III - Rilevanza della Comunicazione Strategica per il Ministero della Difesa
1. La specificità della Funzione Difesa
2. Le *audience* di riferimento

Parte IV - Sviluppo della Capacità di Comunicazione Strategica in ambito Difesa
1. La Comunicazione Strategica: moltiplicatore di capacità
2. Le modalità del processo decisionale

Parte V - Strumenti specifici della Comunicazione
1. Il Programma di Comunicazione
2. Comunicazione *on-line*, *new media* e *social media*
3. La Pubblicistica Militare
4. La Formazione

Parte VI - Conclusioni

PARTE I – GENERALITA'

1. PREMESSA

La direttiva Ministeriale sulla Politica Militare 2013 pone l'accento sulla complessità, senza precedenti, del quadro politico, economico e geo-strategico in cui la Difesa si trova oggi ad operare. Soffermandosi sull'instabilità globale e sui fenomeni incontrollabili che essa può generare, il documento evidenzia la necessità di un sistema militare nazionale pienamente interoperabile ed integrabile con quello degli alleati, tecnologicamente avanzato, proiettabile e sostenibile.

"Affinché 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 - prosegue la direttiva – gli Stati membri dovranno procedere con un'ulteriore fase di approfondimento delle relazioni in materia di sicurezza e difesa". La stessa direttiva precisa, inoltre, che le scelte politiche sui temi della Difesa dovranno essere accompagnate da un'attività di Comunicazione Strategica che coinvolga tutti gli attori che intervengono nel processo decisionale.

"Né si trascuri di reagire", ha affermato il Presidente della Repubblica nel suo discorso d'insediamento il 22 aprile 2013, "a disinformazioni e polemiche che colpiscono lo strumento militare, giustamente avviato ad una seria riforma, ma sempre posto, nello spirito della Costituzione, a presidio della partecipazione italiana – anche col generoso sacrificio di non pochi nostri ragazzi – alle missioni di stabilizzazione e di pace della comunità internazionale."

Nel rispetto della legge, 7 giugno 2000, n. 150, delle attribuzioni e delle competenze della Presidenza del Consiglio e dei diversi Dicasteri, la Difesa intende, con questa direttiva, condividere e proporre un nuovo approccio comunicativo, assicurando una qualificata e attiva partecipazione a tutti i consessi ove vengono formulate le linee di indirizzo in materia di sicurezza nazionale e/o definiti gli strumenti di cui l'Italia intende dotarsi per far valere i propri interessi, anche internazionali, mettendo a sistema i suoi peculiari elementi organizzativi, operativi e le sue procedure, anche in ambito comunicazionale.

Al riguardo, occorre evidenziare il necessario raccordo della comunicazione della Difesa con la strategia di comunicazione del Governo nel suo complesso. Alcune delle più importanti questioni su cui l'Amministrazione della Difesa interviene sono, infatti, riconducibili a scelte assunte dal Governo nella sua collegialità, e di questo occorre tener conto anche nel momento dell'elaborazione delle attività di comunicazione del Dicastero.

Negli ultimi anni le Forze Armate hanno prodotto un notevole sforzo per potenziare la comunicazione, specialmente negli aspetti relativi alle operazioni fuori area. Anche organizzazioni quali l'ONU, la NATO e l'Unione Europea, hanno avvertito la necessità di dotarsi di strategie comunicative più efficaci per affrontare le grandi sfide dei cambiamenti nell'era globale.

Nel mondo di oggi i media giocano un ruolo chiave e ogni problematica discussa comprende inevitabilmente anche aspetti di comunicazione, talvolta critici. Se non si è capaci di gestire efficacemente questi aspetti, non si avrà nemmeno la capacità di gestire quelli operativi.

Questo documento costituisce la naturale saldatura con gli ambiti dottrinari e operativi delle organizzazioni internazionali su menzionate – in particolare per quanto riguarda la *policy* NATO sulla Comunicazione Strategica[1] - rielaborandoli alla luce del particolare contesto storico-antropologico-culturale-politico italiano.

2. LO SCOPO

Scopo della presente direttiva è dotare il Dicastero di una *policy* per la comunicazione finalizzata a:

- **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.

Saranno, di seguito, illustrati i fondamenti della Comunicazione Strategica, ne sarà sottolineata l'utilità per il Ministero della Difesa e saranno poste le basi per lo sviluppo di un *modus operandi* condiviso e diffuso a tutti i livelli decisionali.

3. LE SFIDE COMUNICATIVE DELLA DIFESA

3.1 I TEMI PRINCIPALI DELLA COMUNICAZIONE

Si tratta delle tematiche di prioritaria importanza per la Difesa, gli argomenti cardine su cui focalizzare la strategia comunicativa.

a. La revisione dello strumento militare

I decreti legislativi attuativi della legge delega procederanno ad una profonda e significativa riforma dello strumento militare, al fine di realizzare un sistema di difesa finanziariamente sostenibile nel tempo, caratterizzato da livelli di efficienza e di efficacia operativa e da un livello tecnologico tali da assicurarne la piena integrabilità con il sistema di Difesa e Sicurezza europea e dell'Alleanza Atlantica, valorizzando il fattore umano.

b. Le Operazioni Militari

Le nuove minacce alla sicurezza impongono di estendere l'impegno della Difesa anche lontano dai confini nazionali, per anticiparle e prevenirle ove esse nascono e crescono. L'impegno militare italiano nel mondo, grazie anche alla qualità espressa, è rilevante per gli effetti sulla stabilità internazionale. La libertà e la pace hanno un costo. Una mancata risposta

[1] NATO Strategic Communications Policy, PO (2009)0141, 29 settembre 2009

all'appello della Comunità Internazionale non danneggerebbe soltanto l'immagine del Paese, ma metterebbe a rischio anche i suoi interessi di sicurezza, strategici ed economici.

c. <u>Difesa Europea e cooperazione internazionale</u>

E' necessario un rinnovato impegno per ampliare il portafoglio di capacità europee militari e civili: ciò comprende anche il rafforzamento dell'integrazione tra le istituzioni dell'Unione Europea per la difesa e la sicurezza e lo sviluppo della loro capacità di guida di missioni e operazioni. In tale quadro, la crisi economica è anche l'opportunità per rilanciare la visione di una solida unione politica europea cui corrisponda una Difesa dai contorni e dalle capacità ben definiti, in sinergia e complementarietà con la NATO. La dimensione europea della cooperazione, anche in materia di industria della Difesa, è strumentale allo sviluppo di una più efficace cooperazione internazionale.

3.2 GLI OBIETTIVI FONDAMENTALI DELLA COMUNICAZIONE

a. **Creare le condizioni per l'attuazione e la condivisione della revisione dello strumento militare**

1) Tutti gli organismi che concorrono alla comunicazione istituzionale del Dicastero devono operare perché gli sforzi siano armonizzati e coordinati, anche con i corrispondenti organismi istituzionali (Presidenza della Repubblica, del Consiglio e altri Dicasteri). Tali sforzi devono convergere sul tema dell'attuazione della legge delega e sull'approvazione degli strumenti legislativi discendenti necessari per la realizzazione del nuovo strumento militare nei tempi previsti.
2) Sforzi ulteriori, anche di comunicazione interna, dovranno essere promossi affinché sia favorita la consapevolezza dell'ineludibilità della riforma da attuare, nel pieno rispetto della risorsa umana.
3) L'opinione pubblica, i mass media, gli *stakeholder* devono esser messi in condizione di poter comprendere e apprezzare al meglio che la necessità di disporre di uno strumento militare capace, flessibile, interoperabile, proiettabile, è condizione fondamentale per la salvaguardia degli interessi nazionali.

b. **Spiegare le ragioni della partecipazione alle operazioni militari**

1) Illustrare ai pubblici di riferimento le ragioni del coinvolgimento delle Forze Armate in operazioni all'estero e in Patria.
2) Adoperare ogni mezzo per rendere edotta l'opinione pubblica sul fatto che l'impegno militare nelle aree di crisi lontano dai confini nazionali è il presupposto per la salvaguardia della sicurezza e degli interessi del Paese.

3) Accrescere nel pubblico a consapevolezza che le operazioni militari hanno contribuito a stimolare la crescita del Paese e promuovere la coscienza dell'importanza per l'Italia di assumere ruoli di sempre maggiori responsabilità anche in campo internazionale.

c. **Promuovere la Difesa comune europea**

1) Comunicare che le Forze Armate italiane operano prevalentemente in un contesto multinazionale, soprattutto inserite in contingenti UE, ONU e NATO. La costruzione della Difesa europea, in complementarietà e sinergia con l'Alleanza Atlantica di cui l'Italia fa parte, non solo è sempre più necessaria per ragioni di ordine economico (risparmio di risorse), ma lo è anche perché sta diventando un imperativo strategico (condivisione di obiettivi).
2) Promuovere i processi decisionali per l'elaborazione di una Politica Comune di Sicurezza e Difesa. A livello operativo è importante sottolineare l'accresciuta capacità di interoperabilità delle Forze Armate italiane con quelle degli altri Paesi, specialmente europei.

3.3 L'APPROCCIO COMUNICATIVO

Il conseguimento dei citati obiettivi presuppone, a monte di tutto, un approccio diverso rispetto al passato, caratterizzato dalla consapevolezza acquisita, a tutti i livelli, che la Difesa, come le altre amministrazioni dello Stato, è già immersa in uno spazio comunicativo che in ogni caso è e sarà sempre colmato. In altre parole, "Sicurezza" e "Difesa" sono argomenti che investono la società indipendentemente dalle azioni comunicative condotte dagli addetti ai lavori. Informare su cosa la Difesa sta facendo per assolvere i compiti istituzionali, non è soltanto un dovere, ma una necessità per contrastare, nell'epoca del villaggio globale, la diffusione di informazioni scorrette e/o strumentalizzazioni di vario genere.

Nello spirito della Comunicazione Strategica, il nuovo **approccio** dovrà essere:

- internazionale;
- interministeriale;
- interforze;
- multidisciplinare;
- orientato a specifici obiettivi strategici istituzionali;
- attivo e pro-attivo;
- reattivo nei casi di attivazione e crisi;
- strutturato, coordinato e sburocratizzato.

PARTE II – LA COMUNICAZIONE STRATEGICA E LE DISCIPLINE COMPONENTI

1. DEFINIZIONE DI COMUNICAZIONE STRATEGICA

Sotto la denominazione "Comunicazione Strategica" sono spesso stati ricondotti concetti, azioni o strumenti operativi di varia natura e finalizzati al perseguimento di obiettivi vasti ed eterogenei da parte di un'organizzazione o di un'istituzione. Essa è da intendersi in primo luogo come un processo metodologico che presuppone una specifica predisposizione mentale da parte di tutti gli attori a vario titolo coinvolti.

La Comunicazione Istituzionale diviene "strategica" quando genera sapere, conoscenza vera, consapevolezza e condivisione; più in generale, diventa strumento di partecipazione, crescita e sviluppo di un'organizzazione pubblica moderna ed efficiente.

Decisioni ed azioni dell'Amministrazione possono avere riflessi importanti sulla vita delle persone. Per questo motivo, le politiche pubbliche che si intendono realizzare necessitano di consenso per essere messe in atto. Non si tratta solo di informare i destinatari delle scelte della Difesa, ma anche che questi siano coinvolti nel buon esito delle decisioni assunte.

In linea con questo spirito, la definizione di Comunicazione Strategica del Ministero della Difesa è la seguente:

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 ed alla tutela degli interessi nazionali.

Adottare questa definizione implica associare alla teoria e alla pratica della comunicazione i seguenti **concetti**:

- la comunicazione si attua sia attraverso gli strumenti rappresentati dalla predisposizione e dalla diffusione di messaggi (scritti, a voce, video, ecc.), sia attraverso le azioni (esempi, comportamenti, gesti, ecc.);
- essa include le attività di informazione, ma va decisamente oltre, avendo come fine anche quello di sviluppare condivisione e favorire il consenso;
- centrale nel processo comunicativo è l'individuazione dei segmenti di pubblico da raggiungere;
- la comunicazione, nelle sue diversificate modalità, è concepita e condotta per il raggiungimento di obiettivi condivisi a tutti i livelli; non può essere pensata come fine a se stessa.

2. I PRINCIPI

L'applicazione della citata definizione comporta l'applicazione, da parte di tutte le articolazioni della Difesa, dei seguenti **principi** della Comunicazione Strategica:

a. **Centralità della Comunicazione nell'azione di comando e nell'intero processo decisionale**. A tutti i livelli, in tutte le occasioni (riunioni, presentazioni, ecc.) e nella trattazione di argomenti che, direttamente o indirettamente, possono implicare aspetti comunicativi, gli elementi organizzativi preposti alla comunicazione devono essere coinvolti a pieno titolo.
b. **Credibilità**. I messaggi, per esser condivisi, devono essere credibili, sia per quanto riguarda la fonte, sia in ordine al canale di diffusione utilizzato. Non va poi dimenticato che le azioni e i comportamenti costituiscono essi stessi messaggi e contribuiscono, in modo determinante, alla credibilità di un'istituzione. E' importante tener presente, al riguardo, il ruolo chiave che la Difesa gioca nel contribuire al profilo internazionale del Paese.
c. **Coerenza, continuità e sostenibilità nel tempo dell'azione comunicativa**. Le narrative sviluppate, i temi e i messaggi devono essere inseriti e condivisi sia verticalmente, sia orizzontalmente, non solo all'interno della Difesa, ma anche con le altre Istituzioni e i Ministeri interessati nonché, ove necessario, con i *partner* internazionali. La reiterazione dei messaggi e la continuità nel tempo dello sforzo comunicativo sono necessarie per assicurare persistenza e solidità agli effetti dell'azione comunicativa.
d. **Assunzione e mantenimento dell'iniziativa attraverso un coinvolgimento attivo e multidimensionale**. Per avere successo la Comunicazione Strategica presuppone un ruolo attivo, continuo e sinergico di tutti gli organismi e gli elementi organizzativi coinvolti (non solo i comunicatori istituzionali).
e. **Sussidiarietà, complementarietà e condivisione**. Intese, queste, quali criteri di ripartizione delle funzioni fra i diversi livelli decisionali, in vista del migliore soddisfacimento delle richieste del cittadino, nel rispetto degli obiettivi comunicativi condivisi in un'ottica interforze.
f. **Accuratezza, chiarezza e tempestività**. Se l'accuratezza e la chiarezza con la quale viene informato il pubblico costituiscono elementi chiave per la credibilità di un'organizzazione, la velocità di risposta è un fattore critico. Occorre essere pronti ad accettare qualche limite di accuratezza per essere protagonisti da subito nello spazio informativo.
g. **Trasparenza**. Intesa come l'obbligo che le Pubbliche Amministrazioni hanno di rendere noti gli atti intrapresi e quale diritto dei singoli cittadini di accedere alle fonti e di conoscere obiettivi e ragioni dell'agire dei soggetti pubblici.
h. **Rispetto del pubblico.** L'informazione deve essere resa prontamente e completamente disponibile, nel rispetto delle sensibilità del pubblico cui di volta in volta è rivolta e delle esigenze legate alla tutela della *privacy* e alla sicurezza del personale e delle operazioni in corso.
i. **Adattabilità**. Il complesso dei messaggi non deve essere considerato come statico, definito ed validato una volta per tutte. Le unità organizzative ed operative dovranno usare in maniera innovativa e flessibile tutti gli strumenti ed i canali comunicativi disponibili per adattare in

continuazione gli strumenti di comunicazione allo sviluppo della situazione, adattandone i contenuti, i toni e gli stili espressivi.

j. **Valutazione degli effetti**. A tutti i livelli, dovranno essere valutate con sistematicità le attività di comunicazione condotte, misurandone gli effetti sui comportamenti e il livello di coinvolgimento/condivisione delle *audience* obiettivo.

In sintesi, dai principi illustrati, si evince che la Comunicazione Strategica non si riduce semplicemente all'utilizzo dei media, né costituisce un nuovo termine per indicare azioni di carattere informativo. Non è neppure, banalmente, una forma di *marketing* o di attività pubblicitaria. Al contrario, è un insieme complesso di azioni coordinate, attuate sulla base di una specifica strategia, a sua volta sostenuta da un'appropriata analisi circa i mezzi (della comunicazione), le *audience* ("chi" si vuole raggiungere) e gli obiettivi che si intendono perseguire. La Comunicazione Strategica, pertanto, presuppone un'attenta attività di pianificazione e coordinamento ed esclude personalismi che nuocciono allo sforzo comunicativo generale e all'Istituzione.

L'esigenza di concepire tale comunicazione quale complesso armonico di azioni strettamente coordinate e sinergiche fra loro, implica l'univocità della direzione (la Comunicazione Strategica è diretta da un organo di vertice dell'Amministrazione) e la forte coerenza nei contenuti. In altre parole **la comunicazione deve essere considerata alla stessa stregua delle altre funzioni operative e deve essere inclusa nella pianificazione delle attività, fin dall'inizio**.

3. LE DISCIPLINE

Al fine di ordinare, per quanto possibile, la pluralità di azioni che concorrono alla Comunicazione Strategica, è necessario individuare le **discipline** che concorrono alla sua realizzazione.

a. **La Pubblica Informazione**

Tradizionalmente preposta a gestire i rapporti col mondo dei media, la Pubblica Informazione deve essere condotta secondo le più aggiornate e sofisticate metodologie. Sebbene le attività di monitoraggio dei media e di predisposizione di comunicati e messaggi rimangano centrali e ineludibili, la complessità del mondo multi-mediatico odierno impone un ampliamento sostanziale delle attività di Pubblica Informazione, rispetto a quanto tradizionalmente inteso, come peraltro già previsto nella dottrina di altri Paesi e della NATO, che ha trasformato il termine *Public Information* in quello più ampio di *Public Affairs*.

Infatti, risulta necessario:

- sviluppare la qualità delle relazioni col mondo dei media attraverso tecniche di *news management* (creazione di notizie, narrative ed eventi, atti a conquistare attenzione);
- ampliare fortemente l'azione mediatica attraverso i "nuovi media";

- estendere il raggio d'azione attraverso specifiche attività di *outreach* e di *engagement* includendo, oltre ai media, il mondo della scuola, le università, *think-tank*, 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.

b. <u>La Comunicazione Interna</u>

La Difesa ha la necessità di comunicare anche al suo interno i valori culturali e organizzativi sui quali si fonda, nonché gli obiettivi da raggiungere e, soprattutto, i cambiamenti in essere dell'organizzazione, che possono avere un impatto sulla vita dei singoli membri.

Nel ricordare che la Comunicazione Interna è, principalmente, appannaggio dei Comandanti a tutti i livelli, essa riveste, soprattutto in epoca di cambiamenti, un ruolo strategico, in quanto strumento di gestione delle risorse umane orientato al loro coinvolgimento consapevole, alla motivazione e alla disponibilità al cambiamento. Affinché il clima dell'organizzazione sia orientato verso una maggiore collaborazione e partecipazione tra i suoi membri, è necessario che siano attivati all'interno canali di comunicazione non più soltanto unidirezionali, ma anche ascendenti (*bottom-up*), orizzontali e trasversali.

Lo sviluppo di un sistema di comunicazione interna strutturato, esteso in maniera organica anche agli organismi di rappresentanza militare, consolida nel tempo una conoscenza condivisa ed aggiornata ed è lo strumento più idoneo a supportare efficacemente la comunicazione esterna.

Ciascuno può essere un "ambasciatore" della propria organizzazione e sono sempre da prevedersi possibili diffusioni/trasposizioni di messaggi dall'ambito interno a quello esterno. Questa forma di comunicazione è centrale per il successo (o la sopravvivenza) dell'organizzazione in determinati momenti critici, come le fasi di ristrutturazione, riorganizzazione del lavoro, riduzione del personale, ecc.

c. <u>Le Relazioni Istituzionali</u>

Sono quelle da intrattenere e sviluppare con:

- il Presidente della Repubblica, specialmente nella sua funzione di Presidente del Consiglio Supremo di Difesa;
- il Parlamento, nel rispetto delle prerogative costituzionali assegnate, per garantire un supporto alle decisioni politiche sulla base di un'informazione efficace e completa;
- il Governo - in particolare con la Presidenza del Consiglio ed i principali Dicasteri - per sostenere le priorità politico-militari nel contesto dell'azione dell'Esecutivo e per assicurare le risorse necessarie alla propria attività;
- l'Autorità Giudiziaria;
- i principali attori economici, tecnologici ed industriali, in particolare quelli coinvolti nella fornitura di beni e servizi alla Difesa;

– gli attori sociali, ovvero le comunità locali, le associazioni ecc., che a vario titolo interagiscono con la Difesa e le sue attività;
– le organizzazioni sindacali.

d. <u>La Diplomazia Pubblica e la Diplomazia Culturale</u>

Con questi termini s'intende l'insieme delle attività rivolte verso un identificato pubblico straniero, le élite culturali e la classe dirigente – presente e futura – di un determinato paese di interesse. Queste azioni possono essere condotte in maniera diretta ed esplicita, nel corso di incontri bi-multilaterali, viaggi istituzionali, o anche attraverso l'organizzazione di eventi sportivi multinazionali, la formazione avanzata di allievi stranieri, gli scambi di visite, seminari, ecc.

Queste attività potranno, inoltre, essere condotte anche in forma "indiretta", ma ugualmente efficace, mediante le relazioni con i *think-tank* stranieri e, più in generale, i centri di "produzione del pensiero" capaci di influenzare i processi decisionali e le attitudini delle *target audience*. Sviluppate di concerto col MAE e con le Organizzazioni Internazionali di cui l'Italia è Paese membro, sono funzionali anche al raggiungimento di un più elevato profilo internazionale del Dicastero.

e. <u>La Comunicazione Operativa</u>

La comunicazione operativa costituisce il principale strumento a disposizione delle Forze Armate per interagire, durante la condotta delle operazioni, con gli *stakeholder* e le popolazioni locali. Attraverso di essa, si facilita il raggiungimento degli obiettivi della missione, realizzando anche l'economia delle forze.

Al fine di ottenere i migliori risultati, il piano della comunicazione operativa deve essere strettamente integrato con la pianificazione delle operazioni. Le operazioni informative (InfoOps), capaci di modellare percezioni e opinioni dei vari attori coinvolti in un conflitto, sono usualmente considerate quale supporto delle operazioni tradizionali, cosiddette "cinetiche", ovvero implicanti l'impiego tradizionale della forza militare.

Tuttavia, in considerazione della complessità culturale di molti dei moderni scenari di intervento, le operazioni informative possono anche divenire prevalenti su quelle cinetiche, costituendo lo sforzo principale di un determinato attore, in un determinato contesto di crisi o di conflitto.

PARTE III – RILEVANZA DELLA COMUNICAZIONE STRATEGICA PER IL MINISTERO DELLA DIFESA

1. LA SPECIFICITÀ DELLA FUNZIONE DIFESA

La Comunicazione Strategica è un'attività fondamentale per qualunque organizzazione che operi in un contesto complesso (nel quale cioè le "relazioni" e le "percezioni" costituiscano parte fondamentale dell'ambiente operativo globale); nel caso della Difesa la Comunicazione Strategica appare specialmente importante, perché:

- le tematiche "Difesa e Sicurezza" al giorno d'oggi, in Italia, risultano poco "attraenti" per il grande pubblico, tanto più in un contesto di crisi economica come quello che il Paese sta attraversando. Più degli altri Dicasteri e delle altre componenti essenziali della struttura dello Stato la Difesa deve, pertanto, coltivare una fitta rete di iniziative – anche relazionali - finalizzate a conquistare il consenso presso la pubblica opinione ed i vari livelli decisionali pubblici e privati;
- a differenza della maggior parte degli altri Dicasteri, per la Difesa la "dimensione culturale" costituisce anche un ambito operativo, cioè un contesto nel quale si conducono alcune delle attività istituzionali;
- i mutamenti dell'organizzazione (vds. la revisione dello strumento militare) o le situazioni di crisi ricorrenti nelle operazioni in corso, necessitano di essere affrontate, da un punto di vista comunicativo, con un approccio strutturato che comporta un'accurata pianificazione.

2. LE *AUDIENCE* DI RIFERIMENTO

Relativamente alle esigenze comunicative connesse con il ruolo istituzionale della Difesa, è possibile individuare almeno tre *audience* di riferimento, da raggiungere ai fini dell'informazione, dell'influenza, della persuasione e del coinvolgimento.

a. La pubblica opinione

In un contesto di democrazia rappresentativa costituisce l'elemento fondante del consenso e, spesso, delle scelte politiche.

Con il susseguirsi delle operazioni e missioni internazionali e l'implementazione del modello professionale, le Forze Armate hanno saputo adeguare la loro comunicazione al mutamento dei tempi, degli scenari di sicurezza nazionali ed internazionali, talvolta con risultati sorprendenti. I recenti sondaggi di opinione - nell'elaborazione e nell'approntamento dei quali si raccomanda sempre un coinvolgimento proattivo degli operatori della comunicazione per garantirne la significatività – svolti sia in ambito nazionale, sia internazionale, hanno confermato che l'atteggiamento della pubblica opinione italiana nei confronti delle Forze Armate è sostanzialmente positivo.

Allo stesso tempo, un esame approfondito delle risultanze di tali sondaggi – reiterati periodicamente - indica chiaramente che la pubblica opinione è mutevole, che i giudizi espressi sono spesso basati su percezioni superficiali della materia indagata – sia essa il ruolo delle Forze Armate o l'appartenenza della Nazione a consessi internazionali quali l'ONU, l'Unione Europea e la NATO – e non su una reale conoscenza dell'importanza e del ruolo dello "strumento Difesa" nel contesto nazionale ed internazionale. Tale genericità non garantisce l'adesione convinta del "cittadino contribuente" alle decisioni politiche assunte in termini di partecipazione alle missioni e ai programmi di investimento a medio e lungo termine, riaprendo periodicamente, ad ogni mutamento del quadro politico o al verificarsi di una crisi, discussioni considerate già concluse e decisioni ritenute già consolidate. Il rischio è quello di ulteriori cambiamenti di rotta, a volte dannosi per il sistema Paese oltre che per le Forze Armate.

b. <u>I decisori politici</u>

La Difesa, per il raggiungimento dei suoi fini istituzionali, deve saper sostenere le sue priorità nell'ambito delle scelte governative, sia in termini di adeguato peso da riconoscere alle esigenze e alle scelte politico-militari, sia in termini di allocazione delle risorse complessive. Occorre sviluppare un'appropriata capacità di "relazionarsi" con i decisori politici in maniera efficace e pienamente raccordata coi fini ultimi – cioè con gli obiettivi strategici – fissati dal Vertice politico dello stesso Dicastero.

c. <u>Gli attori culturali ed economici</u>

Questi sono capaci di "fare opinione" (*opinion-maker*) e di "guidare le opinioni" (*opinion-leader*), sia in maniera tradizionale, sia utilizzando gli strumenti digitali, e sono anch'essi fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali della Difesa.

Anche in presenza di un pubblico generale potenzialmente ben disposto verso la Difesa e le Forze Armate, l'azione contraria di un ridotto ma influente numero di attori culturali ed economici – magari perché portatori di istanze "in competizione" con quelle della Difesa, in termini di consenso – può facilmente rovesciare in senso sfavorevole il supporto del pubblico. La Difesa, quindi, oltre a saper comunicare verso la generalità della popolazione e i decisori politici, deve anche saper approntare e ben utilizzare strumenti di informazione, coinvolgimento, influenza e persuasione, specifici per *audience* molto più ristrette e selezionate, ma anche molto più difficili da raggiungere e coinvolgere.

PARTE IV – SVILUPPO DELLA CAPACITÀ DI COMUNICAZIONE STRATEGICA IN AMBITO DIFESA

1. LA COMUNICAZIONE STRATEGICA: MOLTIPLICATORE DI CAPACITA'

La Difesa si trova nella particolare condizione di dover operare anche nel "dominio culturale e delle percezioni". Questo costituisce una delle dimensioni all'interno delle quali si sviluppano i conflitti dell'età contemporanea, affiancando all'esercizio della forza militare tradizionale, fatto principalmente di azioni cinetiche e coercitive, l'esecuzione di operazioni o campagne informative di livello strategico, capaci di completare lo spettro delle capacità disponibili per la tutela degli interessi nazionali, di ampliare l'efficacia degli strumenti tradizionali del potere dello Stato e di preservarne il valore deterrente.

La Comunicazione Strategica costituisce pertanto sia un "moltiplicatore di capacità", sia un "economizzatore di risorse". Disporre di un efficace strumento di comunicazione permette di preservare parte delle risorse militari tradizionali, o di impiegarle a supporto dell'azione comunicativa, quindi in forma molto più circoscritta e meno onerosa.

Sulla base di questi assunti, emerge la necessità di adeguare le risorse e le procedure seguite finora per l'esercizio dell'azione comunicativa da parte del comparto Difesa.

Da un lato, sembra opportuno ricondurre la pluralità di azioni – in varia misura "comunicative" – già ordinariamente condotte dalle articolazioni del Dicastero e delle Forze Armate, ad un unico disegno, propriamente "strategico". Si tratta, cioè, di acquisire il giusto *mindset* comunicativo, di elaborare precise strategie e di identificare precisi obiettivi da raggiungere, al fine di coordinare strettamente e far agire sinergicamente le componenti già attive in questo settore.

Dall'altro, appare ineludibile sviluppare più sofisticate capacità di comunicazione per mettere in grado la Difesa di operare efficacemente anche nella dimensione antropologica e culturale dei conflitti.

Nel sottolineare come le attività di comunicazione non possano essere improvvisate, non siano ancillari ad altre occupazioni e vadano considerate a tempo pieno, la disponibilità di risorse e l'acquisizione di capacità qualificate in ambito Ministero, costituiscono priorità per le Forze Armate. Unitamente ad un nuovo approccio mentale la Difesa si deve dotare di capacità, strumenti e procedure che le consentano di sviluppare una capacità di pianificazione e condotta delle attività comunicative più efficace e coerente. Quando si forniscono informazioni contraddittorie o addirittura incoerenti, infatti, l'attività di comunicazione potrebbe risultare controproducente o addirittura dannosa, il tutto a scapito della credibilità dell'Istituzione.

Le strutture di comunicazione e di pubblica informazione dovranno agire, pertanto, in maniera integrata, sinergica e con approccio interforze, a tutti i livelli. Ma, soprattutto, tutti gli elementi organizzativi, a ciascun livello ordinativo, dovranno essere consapevoli di essere parte della

comunicazione globale e agire di conseguenza, supportando attivamente i "comunicatori" in piena armonia di intenti e in coordinamento.

2. LE MODALITÀ DEL PROCESSO DECISIONALE

Semplici messaggi/foto/video inviati da un singolo individuo su un *social network* ed immediatamente ripreso da migliaia di persone, possono scatenare situazioni di crisi comunicative incontrollabili destinate ad influire su decisioni politico-strategico-diplomatiche fino ai massimi livelli.

E' necessario attrezzarsi per gestire situazioni che cambiano, evolvono e precipitano ad una velocità superiore alle attuali capacità di adattamento e di risposta. Al momento, la produzione di messaggi, l'identificazione dei mezzi per veicolarli, l'individuazione delle *target audience* cui sono diretti e i relativi *feedback* sono elaborati, definiti e resi esecutivi con cicli decisionali eccessivamente lunghi. Questo non è compatibile con le attuali necessità della comunicazione.

Va, pertanto, prevista una delega diffusa delle attività di comunicazione a componenti e attori periferici (Comandanti ed Addetti Stampa), pur nel quadro della massima condivisione delle informazioni. Questi i **criteri** da adottare:

- **autonomia e reattività**. I Comandanti, anche a livello tattico, se non addirittura i singoli militari, possono ritrovarsi a dover gestire, in maniera inaspettata, rapporti con i media che potrebbero rivestire immediata rilevanza strategica; di conseguenza, nel momento della definizione della missione di una componente militare (anche ai livelli più bassi) deve essere definita anche la responsabilità e l'autonomia del Comandante nel dominio mediatico, unitamente alle linee guida che gli possano consentire, in caso di necessità di condotta di azioni mediatiche decentrate, di operare coerentemente con i messaggi e le narrative indicati dal livello centrale (nell'ottica della reattività). In caso di crisi comunicativa, 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;
- **"salto" dei livelli gerarchici intermedi**. Questo aspetto è critico soprattutto nelle situazioni di crisi/emergenza comunicativa. In questi casi può avvenire che il flusso delle informazioni in salita e l'elaborazione delle conseguenti decisioni comunicative imponga il "salto" dei livelli gerarchici intermedi (da informare comunque per conoscenza, ma che non avrebbero comunque l'autorità per elaborare/adattare messaggi e narrative). La struttura centrale di comunicazione deve, in questi casi, essere sempre ed immediatamente informata di ogni evento con potenziali riflessi comunicativi d'impatto strategico direttamente da chi rileva l'evento o dall'ente di cui questi fa parte. Essa potrà impartirgli direttamente disposizioni e misure per un'ottimale gestione mediatica degli aspetti locali dell'emergenza, in modo da riempire

prontamente gli spazi comunicativi che, diversamente, potrebbero essere colmati da altri interlocutori con messaggi dissonanti rispetto agli obiettivi del Dicastero;

- **coerenza**. Essa si sostanzia essenzialmente in una duplice prospettiva: nell'attribuzione, da un lato, ai vari livelli, della giusta responsabilità/autonomia nel settore comunicativo, dall'altro nella piena conoscenza di quanto viene comunicato dai livelli dipendenti.

  In sostanza, ogni Comandante (con la sua unità organizzativa dedicata alla Comunicazione) deve avere la propria responsabilità/autonomia nell'implementazione dell'aspetto comunicativo relativo alle sue attività istituzionali, ma non oltrepassando i limiti dell'ambito dei messaggi e delle narrative fissate dal livello superiore (per assicurare la non contraddittorietà di ciò che viene comunicato da soggetti diversi), bensì dettagliandoli e adattandoli alla sua esclusiva area di responsabilità.

  Ogni livello deve anche assicurarsi che il livello superiore sia a conoscenza di tutte le sue attività comunicative, ma senza cadere in limitanti meccanismi di autorizzazioni preventive che in molti casi "congelerebbero" i processi decisionali facendo perdere preziose opportunità.

PARTE V – STRUMENTI SPECIFICI DELLA COMUNICAZIONE

1. IL PROGRAMMA DI COMUNICAZIONE

Introdotto con la legge 150 del 2000, questo strumento di lavoro costituisce il momento annuale di progettazione della comunicazione istituzionale del Ministero della Difesa, basato sulle indicazioni metodologiche del Dipartimento per l'informazione e l'editoria della Presidenza del Consiglio dei Ministri[2].

In linea con tali indicazioni e con i principi e i concetti base della comunicazione strategica, i contenuti del programma, lungi dal costituire una mera lista di iniziative di comunicazione, devono rappresentare la risultante di un processo di analisi ed elaborazione, condotto in piena sintonia con i temi e gli obiettivi principali della comunicazione della Difesa, nel rispetto delle specificità delle Forze Armate e in un'ottica interforze, finalizzata alla sincronizzazione – nello spazio e nel tempo - delle tematiche, delle attività comunicative, all'ottimizzazione ed al coordinamento degli sforzi e delle risorse.

Il Programma di Comunicazione, pertanto, lungi dall'essere un semplice mezzo istruttorio e procedurale, si propone, per i comunicatori della Difesa, come un moderno strumento di lavoro volto a tradurre in azioni concrete e coerenti – per il pubblico - i messaggi che concorrono a definire il moderno strumento militare nelle sue articolazioni e attività.

2. COMUNICAZIONE ON-LINE, NEW MEDIA E SOCIAL MEDIA

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*.

Ciò premesso, sotto la direzione ed il coordinamento del vertice comunicativo del Ministero della Difesa e nel rispetto delle linee guida da esso promulgate per rendere omogenei e coerenti i siti del Portale Difesa, è opportuno sviluppare i *new-media* perché possano più efficacemente essere funzionali alla comunicazione militare anche attraverso un approccio integrato ai *social-media*, al fine di rafforzare il *brand* Difesa, per costruire conoscenza, consapevolezza e riscontro positivo, rendere i contenuti condivisi sempre più dinamici, fruibili, appetibili ed aggiornati. A differenza della maggior parte dei media tradizionali, i *new-media* ed i *social-media* si distinguono per la loro "bi-univocità", ovvero per l'elevato livello di interazione tra originatori e destinatari dei

[2] Art. 11 legge, 7 giugno 2000, n. 150

contenuti, in un continuo scambio reciproco dei ruoli. Nella comunicazione di tipo tradizionale, infatti (tramite radio, TV, giornali, volantini, conferenze, ecc.) i ruoli di comunicatore (attivo) e di destinatario (passivo) dell'informazione sono piuttosto "statici", o quantomeno possono variare piuttosto lentamente nel tempo, a differenza di quanto accade nei luoghi e con la velocità dell'informazione in rete. Le principali conseguenze di questo fenomeno sono, da un lato, la possibilità di ricevere concreti *feedback* comunicativi (a volte anche in tempo reale), dall'altro la necessità di processi decisionali pressoché istantanei.

Per quanto riguarda il primo aspetto, è evidente che l'impiego dei *new-media* deve prevedere la verifica costante di quanto del messaggio inviato sia stato compreso da tutti i destinatari in qualunque modo coinvolti nella comunicazione. Ciò prevede un'estesa attività di *Media Analisys*, rilevamenti demoscopici e di *sentiment* sul web, indagini sociologiche, culturali, ecc.

Per quanto riguarda invece il secondo aspetto, ovvero la velocità dei processi decisionali, i tempi di "consumo" ed elaborazione dell'informazione in rete sono tali da rendere la necessità di risposta e di adattamento della comunicazione sempre più sollecita, quasi immediata. Esemplificando, un *post* su Facebook, un *twit* o una foto su un *blog* possono "rimbalzare" di portale in portale fino a raggiungere il grande circuito mediatico anche nel giro di pochi secondi. Di conseguenza è auspicabile che gli "operatori" della comunicazione militare, per poterla adattare in maniera dinamica ed ottimale ai grandi flussi comunicativi della rete possiedano un elevato grado di autonomia nella gestione dell'informazione; poter cioè, comunicare/rispondere in maniera pressoché autonoma (pur nell'ambito di messaggi, narrative, linee guida generali e nel rispetto sia della sicurezza nelle operazioni sia nella sicurezza delle reti informatiche e in materia di protezione dei dati personali) e in tempo reale tramite questi stessi format (*post*, *twit*, immagini, video, ecc.), pena l'essere "tagliati fuori" dai processi di formazione della percezione cognitiva della realtà, anche militare, da parte dei vari gruppi sociali.

Un tale decentramento di "autorità comunicativa" lungo la catena gerarchica costituisce una soluzione innovativa rispetto al passato e si configura ormai come una scelta obbligata.

La struttura centrale di comunicazione del Dicastero presiede questa nuova branca della comunicazione contribuendo ad avviare un processo virtuoso di integrazione delle principali innovazioni del Web 2.0, con i nuovi strumenti resi disponibili dall'innovazione tecnologica e dall'evoluzione della rete.

3. LA PUBBLICISTICA MILITARE

Le attività del comparto pubblicistico si inseriscono a pieno titolo nella comunicazione strategica ed hanno un ruolo centrale nell'azione del Dicastero al fine di garantire un adeguato e indispensabile flusso informativo interno ed esterno.

In questa prospettiva, è necessario:

- raggiungere un pubblico più vasto rivolgendosi al pubblico interno - per elevare il livello professionale del personale militare e civile dell'A.D. - e al pubblico esterno con il preciso intendimento di affermare il ruolo traente della cultura militare che investe non solo la realtà nazionale, ma gioca un ruolo di primo piano nelle relazioni con le collettività internazionali;
- sviluppare tematiche interforze pur mantenendo le peculiarità delle rispettive FA e i settori disciplinari di riferimento;
- utilizzare le testate come veicolo per diffondere l'evoluzione delle FA, anche alla luce del progetto di revisione dello strumento militare;
- accrescere la visibilità delle testate attraverso le potenzialità del web.

Le Riviste costituiscono, inoltre, il naturale serbatoio di competenze ed il riferimento storico-culturale cui il Vertice comunicativo della Difesa potrà attingere per contribuire all'elaborazione di messaggi, per fornire note storiche-antropologiche sui contesti operativi d'interesse, per sviluppare documenti e relazioni a corredo e supporto dell'attività di comunicazione strategica del Dicastero.

4. LA FORMAZIONE

La legge 7 giugno 2000, n. 150 istruisce le amministrazioni dello Stato ad individuare, secondo le proprie dotazioni organiche, il personale da adibire alle attività di informazione e comunicazione e programmare gli opportuni interventi formativi e di aggiornamento professionale.

Da questa formulazione discendono molteplici adempimenti per l'Amministrazione della Difesa ed è pertanto necessario attivare adeguati sistemi di gestione interna che prevedano, in un'ottica interforze:

- la creazione di apposite banche dati, contenenti informazioni sui titoli di studio e precedenti esperienze nel campo della comunicazione posseduti dal personale;
- la definizione di piani annuali o pluriennali per individuare i rispettivi fabbisogni e i destinatari dei programmi di formazione, tenendo conto della mobilità del personale, per l'assolvimento degli obblighi di comando, e dei normali flussi di *turn over*;
- la predisposizione di specifici progetti di formazione interdisciplinare, fissandone gli obiettivi, le risorse finanziarie e le aree professionali;
- l'inserimento, nei progetti di formazione ad ogni livello, delle caratteristiche e delle finalità della comunicazione strategica;
- l'avviamento del personale prescelto alla frequenza di seminari, stage, master, ecc. presso la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione, i centri specializzati di altre amministrazioni, gli istituti universitari (con riferimento particolare ai corsi di laurea in scienze della comunicazione e materie assimilate), il Centro di formazione e studi (Formez),

le strutture pubbliche e private (con finalità formative pertinenti). Tali attività dovranno essere opportunamente integrate con quelle di natura tecnico-militare promosse dalle Forze Armate;

- il conseguimento di adeguate capacità linguistiche da parte del personale per renderlo idoneo ad operare anche in ambito internazionale.

PARTE VI – CONCLUSIONI

La Comunicazione Istituzionale assume, oggi, un ruolo sempre più determinante in quanto, oltre a conferire legittimità all'organizzazione, deve contribuire ad avvicinare maggiormente la Difesa ai cittadini, interpretandone le giuste esigenze di conoscenza e la loro reale percezione delle tematiche della sicurezza e della difesa.

Elaborare nuove strategie di comunicazione corrisponde, quindi, ad una reale necessità. La loro adozione impone il superamento dell'approccio tradizionale alla comunicazione.

In tale contesto, la presente direttiva ministeriale offre un'opportunità ed uno stimolo per realizzare un importante passaggio concettuale dalla comunicazione in senso tradizionale all'*engagement*, dall'informazione al coinvolgimento degli *stakeholder* a tutti il livelli, per attribuire a questa attività una valenza strategica, trasformandola, anche in come è considerata in ambito interno ed operativo, in una vera capacità operativa.

L'ampiezza di questa capacità, che in sintesi ha lo scopo di accrescere la base di consenso interno ed esterno per i propri fini istituzionali, sarà tanto più efficace se tutti gli organismi e le articolazioni del Dicastero, nella loro complessità ed interezza, contribuiranno convintamente allo sforzo di ottimizzare ed armonizzare le attività di pubblica informazione e comunicazione, sulla base di principi ed obiettivi chiari e condivisi, in un'ottica spiccatamente interforze.

L'apporto di riflessioni e di contenuti del documento fornito dai molteplici attori della comunicazione che hanno preso parte ai lavori - Forze Armate, mondo accademico, istituzionale, industriale e mass-mediatico – conferisce alla tematica un approccio globale ed innovativo, nel rispetto dei principi e dei valori che costituiscono le fondamenta dell'Istituzione militare.

Ministero della Difesa
Uffici di diretta collaborazione del Ministro
Via XX Settembre, 8 00187 ROMA
PEI: udc@gabmin.difesa.it – PEC: udc@postacert.difesa.it

All./Ann.: 1 (uno) PDC per informazioni: Gen. B. Panizzi
Uff./Class.: SPI / <Classifica> Tel.: 06-47352041 e-mail: massimo.panizzi@difesa.it

Oggetto: Direttiva sulla Comunicazione Strategica del Ministero della Difesa.

Al **ELENCO INDIRIZZI IN ALLEGATO**

^^^^^^^^^^^^^^^^
Rife.: lettera prot. n. M_D GUDC 0000891 datata 09.01.2013.
^^^^^^^^^^^^^^^^

1. Si invia, in allegato, la Direttiva sulla Comunicazione Strategica della Difesa, che:
   - delinea gli obiettivi, le linee guida e le metodologie per un nuovo approccio, più sinergico e integrato, finalizzato a rispondere alle nuove esigenze nel settore;
   - comprende le "Linee Guida" per l'elaborazione dei Programmi di Comunicazione degli SM/SGD/Comando Arma CC, a premessa della elaborazione del Programma di Comunicazione 2014 del Ministero della Difesa.
2. Il documento, da considerarsi sperimentale:
   - compendia le risultanze del Gruppo di Lavoro istituito con la lettera in riferimento;
   - recepisce, per quanto applicabile, la Policy NATO in materia (NATO Strategic Communication Policy, PO (2009) 0141 - 29 settembre 2009);
   - è stato accolto favorevolmente dal Dipartimento per l'Informazione e l'Editoria della Presidenza del Consiglio dei Ministri, che ne ha riscontrato la coerenza con la normativa in materia e con le Linee Guida sulla Comunicazione adottate dal Governo.
3. Si richiede di dare concreta attuazione ai contenuti della Direttiva, curandone l'ampia diffusione estesa anche ai settore formazione e addestramento, facendo pervenire, al termine del periodo di sperimentazione (ovvero entro febbraio 2014), eventuali osservazioni e/o proposte di integrazione.
4. Si resta a disposizione per ogni eventuale approfondimento al riguardo.

IL CAPO DI GABINETTO
Amm. Div. Vanni NOZZOLI

M_D GUDC 0026567 15-07-2013

ELENCO INDIRIZZI

A: STATO MAGGIORE DELLA DIFESA	(15 COPIE)	ROMA

e, per conoscenza:

STATO MAGGIORE DELL'ESERCITO	(15 COPIE)	ROMA
STATO MAGGIORE DELLA MARINA	(15 COPIE)	ROMA
STATO MAGGIORE DELL'AERONAUTICA	(15 COPIE)	ROMA
COMANDO GENERALE DELL'ARMA DEI CARABINIERI	(15 COPIE)	ROMA
SEGRETARIATO GENERALE DELLA DIFESA/DNA	(15 COPIE)	ROMA
ONORCADUTI	(1 COPIA)	ROMA

M_D GUDC 0026567 15-07-2013