

**UNIVERSITÀ DELLA VALLE D'AOSTA
UNIVERSITÉ DE LA VALLÉE D'AOSTE**

DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE E SOCIALI

CORSO DI LAUREA IN LINGUE E COMUNICAZIONE PER L'IMPRESA E IL TURISMO

ANNO ACCADEMICO 2022/2023

TESI DI LAUREA

**COMUNICARE IL CAMBIAMENTO: STRATEGIE DI COMUNICAZIONE
ISTITUZIONALE IN EUROPA E IN ITALIA**

DOCENTE 1° relatore: Prof.ssa Anna Maria Alessandra Merlo

STUDENTE: 20 E02 791

Marta Alberico

Indice

Introduzione	4
Capitolo 1 – La comunicazione istituzionale	6
1.1 La nascita della comunicazione istituzionale nell’Unione europea.....	7
1.2 L’evoluzione della comunicazione istituzionale in Italia	9
Capitolo 2 - NextGenerationEU	12
2.1 Il dispositivo per la ripresa e la resilienza	13
2.2 Analisi degli stakeholder	17
2.3 La strategia di comunicazione	19
2.4 Analisi SWOT della comunicazione.....	28
Capitolo 3 - Italia Domani.....	34
3.1 Struttura del Piano	35
3.2 Linee guida per la comunicazione	39
3.3 Gli strumenti di comunicazione.....	41
3.3.2 Lo spot “Italia Domani si fa insieme”	43
3.3.3 “Italia Domani per i Comuni e per le Città Metropolitane”	43
3.3.4 “Rai per Italia Domani”	44
3.3.5 “Italia Domani - Dialoghi sul Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”	45
3.3.6 Italia Domani #inFatti	45
3.4 L’efficacia della comunicazione	46
Conclusioni.....	49
Bibliografia.....	52
Sitografia	55

Introduzione

La comunicazione istituzionale, sia a livello europeo che italiano, ha subito notevoli cambiamenti negli ultimi anni, dimostrando un forte impegno da parte delle istituzioni nel coinvolgere i cittadini attraverso un sostegno informativo e formativo. Questo interesse è emerso con particolare rilevanza nel periodo della pandemia di Covid-19, durante il quale le istituzioni si sono trovate a dover interagire quotidianamente con una vasta gamma di attori, modificando rapidamente l'approccio tradizionale per questa nuova esigenza. Tale adattamento ha stimolato l'utilizzo di nuovi strumenti di comunicazione, affiancati a quelli tradizionali, e un cambiamento del tono comunicativo, finalizzato a rassicurare la popolazione e a dimostrare il supporto e la vicinanza delle istituzioni. Tuttavia, questi repentini cambiamenti hanno portato a dover affrontare nuove sfide, relative all'efficace utilizzo di tali strumenti e alla necessità di dover raggiungere l'intera popolazione europea.

Come può un'istituzione affrontare un compito così vasto di comunicazione per rivolgersi a una comunità composta da oltre 445 milioni di persone provenienti da contesti completamente differenti? E come può un governo nazionale ottenere rapidamente fiducia da parte dei suoi cittadini nei confronti dei nuovi mezzi adottati dai loro rappresentanti per affrontare una situazione di emergenza? Questi sono i due quesiti centrali che hanno ispirato la domanda di ricerca, a cui tenteremo di rispondere in questo elaborato. Il lavoro si concentra infatti sullo studio delle strategie di comunicazione istituzionale implementate in Europa e in Italia a seguito della pandemia di Covid-19, al fine di analizzare gli strumenti utilizzati per diffondere la consapevolezza delle risorse adottate per affrontare la crisi economica e sociale. La ricerca coinvolge lo studio dei Piani di ripresa, del contesto in cui sono stati introdotti e delle strategie messe in atto, oltre ad una valutazione della loro efficacia.

L'obiettivo principale è pertanto quello di mettere in luce l'impegno comunicativo dell'Unione europea e dell'Italia attraverso l'analisi degli strumenti e dei dati disponibili, al fine di valutare l'efficacia di tali sforzi e le relative ripercussioni sugli stakeholder coinvolti.

La scelta di analizzare la strategia di comunicazione istituzionale post-pandemia è nata da un mio interesse personale maturato durante lo svolgimento di un tirocinio curricolare a Bruxelles, dove ho avuto la possibilità di partecipare ad eventi organizzati da istituzioni, agenzie e reti europee, nonché da amministrazioni ed enti nazionali e regionali. Un tratto comune di questi incontri è stato l'importanza attribuita al dialogo e alla comunicazione all'interno delle istituzioni, volti a creare un confronto costruttivo utile alla successiva creazione di materiali e

contenuti di valore per il pubblico interessato. Il confronto tra individui in quanto rappresentanti di un'istituzione o di un ente è quindi prioritario e rappresenta una fase preliminare fondamentale nell'ambito dell'informazione rivolta al pubblico. Inoltre, ho notato che molti dei progetti avviati nell'ambito del NextGenerationEU sono ancora in corso di svolgimento e come molte attività sono ancora orientate verso di essi. Da questo, è nata la curiosità di approfondire la conoscenza sulla comunicazione istituzionale e, nello specifico, su come siano state condotte le attività informative, sia interne sia esterne, fin dall'inizio dell'attuazione del Piano e sulle ripercussioni che queste hanno avuto e continuano ad avere nel tempo.

Il lavoro si articola in tre capitoli. Il primo introduce il concetto di comunicazione istituzionale, contestualizzandolo nell'ambito europeo e italiano, spiegando i momenti chiave che ne hanno influenzato la nascita e l'evoluzione. Il secondo capitolo è dedicato al NextGenerationEU, con una parte iniziale che illustra il funzionamento, gli obiettivi e i temi centrali del dispositivo per la ripresa e la resilienza, seguita da un'analisi degli stakeholder e un'analisi delle strategie di comunicazione adottate, comprensiva di un quadro riassuntivo che include gli strumenti utilizzati, i contenuti realizzati e la valutazione dei risultati raggiunti. Questa sezione si conclude con un'analisi SWOT della comunicazione che identifica le forze, le debolezze, le opportunità e le minacce relative alle strategie implementate. Infine, il terzo capitolo si concentra sul contesto italiano, presentando l'iniziativa "Italia Domani", la sua struttura e le priorità identificate dal Governo italiano, seguite dalle linee guida per la comunicazione esterna. Vengono poi presentati e valutati i mezzi di comunicazione adottati e le campagne promozionali realizzate nell'ambito del PNRR italiano. La conclusione riassume gli studi effettuati e le considerazioni emerse, evidenziando i punti di forza e i limiti delle tematiche trattate, e proponendo nuovi spunti per ulteriori approfondimenti legati alla comunicazione istituzionale.

La metodologia adottata per questo elaborato si basa principalmente sulla consultazione di documenti ufficiali come leggi, regolamenti, comunicazioni e linee guida, e di piattaforme e siti web istituzionali. Inoltre, sono stati presi in considerazione studi condotti da ricercatori sulla popolazione europea e italiana, insieme a questionari proposti a un gruppo di individui, al fine di fornire una risposta efficace e quantitativa alla domanda di ricerca. Infine, alcuni articoli giornalistici sono stati inclusi per arricchire la presentazione teorica del tema in esame.

Capitolo 1 – La comunicazione istituzionale

La comunicazione istituzionale rientra nell'ambito della comunicazione pubblica, la quale si sviluppa attraverso una rete di approcci diversi, che spaziano dall'organizzativo al linguistico, dal sociologico al giuridico. È un ambito che abbraccia molteplici tipologie di comunicazione, tra cui quella politica, sociale e appunto istituzionale. La comunicazione politica riguarda l'attività dei partiti politici nel convincere i cittadini dell'efficacia delle loro decisioni e nel cercare consenso. La comunicazione sociale si concentra sull'informare la comunità riguardo ai servizi disponibili, alle attività in corso e alle modalità di accesso, spesso anche da parte di entità private. La comunicazione istituzionale, invece, mira a spiegare il funzionamento e l'organizzazione delle istituzioni e delle amministrazioni, promuovendo l'ascolto delle opinioni e delle richieste dei cittadini. Riprendendo una citazione di Nieto del 2006, viene definita “come un insieme di relazioni professionali destinate a elaborare e diffondere contenuti informativi che manifestino l'identità di un'istituzione”¹. Il compito della comunicazione istituzionale è quindi promuovere le decisioni pubbliche, agevolando la diffusione dell'informazione, aumentando la trasparenza e garantendo la chiarezza delle scelte adottate. Inoltre, essa si impegna a “incentivare il dialogo costante con i cittadini in tutte le fasi dei procedimenti, sia nella fase ascendente che in quella discendente”². Nonostante la chiarezza della distinzione teorica tra comunicazione politica e istituzionale in termini di attori, forma e obiettivi, spesso si verifica una sfumatura indefinita tra le due, che rende difficile tracciare un confine netto. All'interno delle pubbliche amministrazioni, infatti, troviamo elementi di natura politica che si intrecciano con l'aspetto amministrativo-gestionale, con il potenziale rischio di minare la credibilità della comunicazione istituzionale e pubblica più in generale.

All'interno della comunicazione istituzionale, possiamo identificare tre tipologie di comunicazione: la comunicazione interna, la comunicazione esterna verso i cittadini e la comunicazione esterna verso i *mass media*³. Questa suddivisione implica la gestione delle comunicazioni interne necessarie per il corretto funzionamento dell'amministrazione, e l'informazione e il coinvolgimento dei cittadini per trasmettere risultati e modificare percezioni e comportamenti.

¹ ANTONIO LA SPINA, “La comunicazione pubblica”, *Nuova informazione bibliografica*, fascicolo 3/2007, luglio-settembre 2007, p. 499-518.

² MARCO CALIGIURI, “Rapporto “creativo”. Comunicazione istituzionale e marketing pubblico”, *Micro & Macro Marketing*, fascicolo 2/2002, agosto 2002, p. 299-312.

³ FRANCA FACCIOLI, *Comunicazione pubblica e cultura del servizio*, Carocci, Roma, 2000.

Il sistema comunicativo istituzionale si avvale di mezzi tradizionali, come supporti cartacei, e di mezzi avanzati, come strumenti tecnologici, per diffondere informazioni comprensibili e appropriate. I messaggi vengono diffusi attraverso canali mediatici come stampa, radio e televisione, ma anche attraverso nuove tecnologie come siti web e social media.

La comunicazione istituzionale coinvolge diverse attività, dalla promozione delle norme e dei servizi all'immagine istituzionale. In definitiva, essa costituisce un insieme di strategie comunicative finalizzate al corretto funzionamento dell'istituzione sia internamente che verso l'esterno, in relazione ai suoi stakeholder.

1.1 La nascita della comunicazione istituzionale nell'Unione europea

L'integrazione europea ha dato luogo alla libera circolazione di capitali, merci, servizi e persone, intensificando la competizione tra i territori. Di conseguenza, le organizzazioni pubbliche hanno dovuto orientare la loro amministrazione verso il mercato, tenendo conto delle esigenze dei cittadini. Ciò ha portato alla necessità di promuovere l'immagine pubblica e coinvolgere i cittadini al fine di ottenere fiducia e consenso.

In Europa, la comunicazione tra le istituzioni e i cittadini ha mostrato variazioni significative da Paese a Paese, influenzate dalle caratteristiche politico-istituzionali e dal grado di digitalizzazione. Nonostante ciò, sin dagli anni '70 si è verificato un sentimento di mancata formazione di un'identità europea, spesso causato da un "deficit di comunicazione imputabile sia al tipo e alla frequenza della copertura mediatica delle attività di Bruxelles, sia alle strategie comunicative intraprese e sostenute direttamente dall'istituzione"⁴. Questa mancanza è stata dovuta alle scarse politiche di comunicazione europee e nazionali e alla difficoltà a rendere trasparenti tutti quei processi decisionali complessi propri delle amministrazioni. Sin dall'inizio delle attività di comunicazione avviate nel 1992, in concomitanza con il trattato di Maastricht, si sono presentate le prime difficoltà dovute alle diversità politiche e sociali degli Stati membri. Con l'avvento delle tecnologie connesse al mondo dell'informazione, l'Unione ha preso la palla al balzo iniziando a diffondere documenti multilingua e strumenti di ascolto così da trasmettere contenuti e ricevere le opinioni della comunità. Inizia quindi un'apertura verso l'opinione

⁴ Officina della Storia, online, <https://www.officinadellastoria.eu/it/2018/03/19/la-comunicazione-istituzionale-dellunione-europea-tra-deficit-democratico-e-strategie-di-ascolto-dellopinione-pubblica/>, ultima consultazione: 24 agosto 2023.

pubblica, consolidata successivamente con il Programma d'informazione per il cittadino europeo, composto dalle tre seguenti campagne informative: "L'euro: una moneta unica per l'Europa", incentrata sull'introduzione della valuta comune, "Cittadini d'Europa", creata per fornire informazioni sulle opportunità per gli individui all'interno del Mercato Unico, e "Costruiamo insieme l'Europa", progettata per incoraggiare la discussione sulle principali politiche europee e lo sviluppo dell'Unione europea. Agli inizi del XXI secolo, tramite delle comunicazioni provenienti da diverse istituzioni, si è manifestata la volontà di promuovere un maggiore coordinamento con i territori nazionali, garantire chiarezza nelle informazioni diffuse mediante centri e sportelli informativi e favorire il dialogo con i cittadini tramite strumenti di ascolto attivo.

Successivamente, l'Unione europea ha adottato riforme significative, come il Piano d'azione per migliorare la comunicazione dell'Unione europea e il Libro Bianco sulla Comunicazione del 2006, il quale ha posto particolare enfasi sull'informazione alla popolazione. È stata data particolare importanza al dialogo, al dibattito e alla democrazia al fine di coinvolgere la comunità e rafforzare il legame. "I cittadini hanno il diritto di essere informati sull'Europa e i suoi progetti concreti, di esprimere le proprie idee sull'Europa e di essere ascoltati. La sfida della comunicazione consiste proprio nell'agevolare questo scambio, il processo di apprendimento e il dialogo"⁵. L'importanza di questa partecipazione attiva viene successivamente sottolineata nel 2013, Anno europeo dei cittadini, in cui si è discusso della consapevolezza dei diritti connessi alla cittadinanza dell'Unione.

Parlando degli anni più recenti, nel 2017 è stato presentato il Libro bianco sul futuro dell'Europa che mira a promuovere il dialogo sui territori nazionali tra istituzioni europee e residenti locali. Ulteriori iniziative, come OpenPa e l'Agenda digitale europea, sono state implementate per promuovere la digitalizzazione, come parte della Strategia Europa 2020, focalizzandosi sul rapporto tra istituzioni e cittadini. Tuttavia, molti limiti sono ancora presenti nella conoscenza delle istituzioni europee, dei temi trattati e dei processi decisionali.

⁵ COMMISSIONE EUROPEA, *Libro bianco sulla politica europea di comunicazione*, Bruxelles, 2006, p. 13.

1.2 L'evoluzione della comunicazione istituzionale in Italia

Così come l'Unione europea, anche in Italia è nata la necessità di approfondire nella pubblica amministrazione discipline per avviare politiche di promozione dello sviluppo economico e di miglioramento del funzionamento interno. La comunicazione istituzionale in Italia ha attraversato significativi mutamenti nel corso degli anni, divenendo cruciale per le amministrazioni pubbliche e comportando “una progressiva diffusione della consapevolezza che ogni organizzazione complessa ha bisogno di potenziare le diverse forme di comunicazione per migliorare la qualità dei servizi erogati”⁶. Tale evoluzione è stata influenzata da fattori quali la trasparenza amministrativa introdotta da nuove leggi, l'avvicinamento tra la pubblica amministrazione e i cittadini attraverso nuovi strumenti e il progressivo sviluppo delle strategie comunicative.

Nel periodo successivo al 1990, l'attenzione si è concentrata sulla promozione dell'immagine delle istituzioni e sulla vendita dei servizi, il che ha causato un sovraccarico informativo nei confronti del cittadino. Con la legge 241/1990⁷ si è assistito a un cambio di prospettiva che ha introdotto nuove regole sulla trasparenza amministrativa. La comunicazione è diventata un diritto esercitato dall'amministrazione, ed è emersa la necessità di organizzare i contenuti in modo efficace, tenendo conto dei target di riferimento, garantendo la chiarezza e completezza dell'informazione e misurando i risultati ottenuti. L'importanza della diversificazione dei contenuti in funzione degli scopi informativi e in funzione dei cittadini richiama il bisogno di strutture e professionisti della comunicazione pubblica.

Dieci anni dopo, la legge 150/2000⁸ ha portato alla promozione di attività comunicative rivolte ai cittadini, all'ottimizzazione dei processi informativi interni ed esterni e alla formazione del personale. L'obiettivo era garantire trasparenza, promuovere relazioni efficaci tra pubblica amministrazione e comunità, oltre a migliorare la qualità dei servizi. Sono state introdotte attività di illustrazione del funzionamento delle istituzioni e di promozione dei temi di carattere pubblico e sociale, e si è stabilito che i piani di comunicazione dovessero includere obiettivi e strategie, tempistiche di realizzazione, mezzi di diffusione, budget e metodi di monitoraggio e valutazione dell'efficacia delle azioni. Per migliorare la qualità dei servizi e per gestire i

⁶ EMANUELE INVERNIZZI, “La comunicazione per il cambiamento negli enti pubblici”, *Amministrare*, fascicolo 3/1997, dicembre 1997, p. 347 – 366.

⁷ Titolo esteso: “Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi”.

⁸ Titolo esteso: “Disciplina delle attività di informazione e di comunicazione delle pubbliche amministrazioni”.

materiali comunicativi, sono state delineate nuove strutture e figure professionali come il portavoce, che si occupa di trasmettere alla stampa le decisioni amministrative, l'ufficio stampa che connette i media all'istituzione e l'Ufficio Relazioni con il Pubblico (URP) che garantisce il dialogo tra cittadini e pubblica amministrazione. Particolare attenzione è data al linguaggio con cui rivolgersi ai cittadini: semplicità, sinteticità e chiarezza sono indispensabili per una comunicazione completa, corretta ed efficace.

Tuttavia, le sfide hanno continuato a persistere: mancanza di integrazione tra uffici e di coordinamento con le nuove tecnologie, e carenza di competenze comunicative. Nonostante l'adozione delle tecnologie digitali abbia portato alla digitalizzazione delle amministrazioni, il *digital divide* ha ostacolato e ostacola tuttora la partecipazione dei cittadini e il loro contatto con le amministrazioni.

Con la legge n. 15/2009⁹ e il decreto legislativo n.150/2009, la trasparenza è diventata obbligatoria nei processi amministrativi. I cittadini hanno iniziato ad ottenere accesso ad informazioni e a dati attraverso i siti web istituzionali, promuovendo una cittadinanza più consapevole e coinvolta nella realizzazione degli obiettivi pubblici. Inoltre, a seguito del d.lgs. 14 marzo 2013 n. 33, le amministrazioni sono state obbligate a redigere un Programma triennale della trasparenza a seguito del rilevamento delle opinioni di utenti e consumatori, e a questo si sono aggiunti altri strumenti come il Piano della performance e la Relazione sulla performance che analizzano gli elementi positivi e negativi.

Nonostante questi sviluppi, la comunicazione pubblica in Italia ha spesso seguito una logica di adempimento, concentrata sulla quantità di attività svolte piuttosto che sulla qualità del messaggio. L'implementazione tecnologica resta più che altro concentrata nella comunicazione interna, e la mancanza di un contesto adeguato alle informazioni pubblicate, di un confronto tra le istituzioni e i cittadini, e di un linguaggio semplice, costituiscono ulteriori ostacoli.

In sintesi, nel corso degli anni il rapporto tra pubblica amministrazione e collettività è mutato in quanto c'è stato un avvicinamento tramite l'utilizzo di nuovi strumenti "per migliorare il livello di conoscenza dei prodotti e dei servizi e [...] elevare il livello di trasparenza e di accountability nella gestione della *res publica*"¹⁰. L'evoluzione della comunicazione

⁹ Titolo esteso: "Delega al Governo finalizzata all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro e alla Corte dei conti".

¹⁰ RENATO MELE, MARIANNA CALABRESE, ORLANDO TROISI, "La comunicazione negli enti locali: tra comunicazione istituzionale e comunicazione politica", *Sinergie*, n. 89, 2012, p. 90-107.

istituzionale in Italia è stata caratterizzata da una trasformazione progressiva verso la trasparenza e l'ottimizzazione dei processi informativi. Tuttavia, sfide come l'integrazione tra uffici, la formazione adeguata e l'utilizzo efficace delle nuove tecnologie richiedono ancora attenzione.

In conclusione, una comunicazione robusta e in grado di stabilire un rapporto trasparente risulta essenziale per ottenere fiducia e credibilità, specialmente durante fasi di riforma e cambiamento. Tanto a livello europeo quanto italiano, nel corso degli anni, le istituzioni hanno cercato di approfondire il tema della comunicazione, facendo emergere la necessità di un maggior numero di professionisti qualificati, attualmente carenti nelle strutture organizzative esistenti. In aggiunta, l'ampia diffusione delle piattaforme digitali ha influenzato l'adozione di queste tecnologie nella pubblica amministrazione, la quale non ha favorito l'*e-democracy*, al contrario è divenuta suscettibile di disinformazione a causa della carenza di competenze necessarie. Pertanto, si evidenzia la necessità di investire nella formazione di risorse umane e di potenziare il capitale intellettuale, riconosciuto come la principale fonte di ricchezza e, conseguentemente, di progresso.

Capitolo 2 - NextGenerationEU

In seguito alla crisi causata dalla pandemia di Covid-19, l'Unione europea ha creato un programma di ripresa per riparare il danno economico e sociale, e investire nel futuro del continente costruendo un'Europa più verde, più digitale e più resiliente. Citando Ursula von der Leyen, Presidente della Commissione europea, “È il più grande progetto di ripresa in Europa dal Piano Marshall”, piano statunitense che fu annunciato nel 1947 per la ricostruzione dell'Europa a seguito della Seconda Guerra Mondiale.

Le crisi affrontate dalla società nel secolo corrente hanno dimostrato che le strutture economiche e finanziarie robuste aiutano in grande misura gli Stati a reagire positivamente a dei momenti di squilibrio. È diventato evidente che investimenti continui sono necessari in tutti i settori, soprattutto in quelli che tradizionalmente sono stati svantaggiati, come l'istruzione, la sanità e la cultura. Gli Stati membri devono prepararsi e collaborare per affrontare le sfide che, sebbene possano sembrare appartenere al futuro, sono già presenti nella nostra realtà. Queste sfide comprendono azioni per contrastare i cambiamenti climatici e promuovere tecnologie rispettose dell'ambiente, nonché sviluppare innovazioni nel campo digitale e dell'intelligenza artificiale. Allo stesso tempo, è fondamentale rafforzare l'Europa di oggi, rendendola più sana, robusta e inclusiva. Attraverso questo grande finanziamento, l'Unione europea si pone quindi l'obiettivo generale di stimolare la crescita economica e sociale, e di posizionare l'Europa in un percorso verso la transizione verde e digitale, e verso la neutralità climatica. Le parole chiave sono potenziare, rinnovare, connettere, espandere e riqualificare con riferimento a vari settori quali l'efficienza energetica, le nuove tecnologie e i data cloud, così come i servizi, la pubblica amministrazione e l'educazione.

Per sostenere l'ambizioso impegno dell'Unione europea nel costruire un sistema economico e finanziario robusto, è indispensabile comunicare con trasparenza e chiarezza l'incessante lavoro svolto quotidianamente. La promozione efficace delle istituzioni e del programma NextGenerationEU riveste un ruolo cruciale nell'incoraggiare l'ampia partecipazione degli stakeholder e nel garantire il successo globale del programma stesso. Una strategia di comunicazione basata su una visione chiara e coinvolgente dell'Europa del futuro deve mettere in evidenza gli investimenti effettuati e i vantaggi tangibili offerti dal programma. La nostra indagine si concentra sulle modalità e sugli strumenti impiegati per raggiungere questi obiettivi di comunicazione globale, chiara e comprensibile. Ci chiediamo se tali mezzi sono stati efficacemente utilizzati nel lavoro svolto dall'Unione. Pertanto, la nostra ricerca si focalizza

sulla tipologia e sul successo della comunicazione adottata, analizzando gli attributi essenziali per renderla funzionante, come la trasparenza, la chiarezza e il coinvolgimento di tutti i cittadini e gli attori coinvolti.

2.1 Il dispositivo per la ripresa e la resilienza

Il NextGenerationEU è lo strumento temporaneo lanciato dalla Commissione europea per stimolare la ripresa dell'Europa e sostenere gli Stati membri con investimenti e riforme per rilanciare l'economia. Il 12 febbraio 2021 è stato pubblicato il Regolamento UE 2021/241 del Parlamento europeo e del Consiglio che istituisce il dispositivo per la ripresa e la resilienza (RRF), fulcro del NextGenerationEU. La dotazione finanziaria complessiva è di 806.9 miliardi di euro, di cui 723.8 miliardi destinati al RRF, e 83.1 miliardi indirizzati ai programmi UE già esistenti, come React-EU, Just Transition Fund, Rural Development, InvestEU, Horizon Europe, RescEU.

Per quanto riguarda le risorse del dispositivo, queste forniranno sostegno agli Stati membri negli investimenti e nelle riforme fino al 31 dicembre 2026. Una parte dei fondi, fino a 338 miliardi di euro, viene erogata agli Stati membri sotto forma di sovvenzioni, che saranno rimborsate dal bilancio UE¹¹. Mentre un'altra parte, fino a 385 miliardi di euro, finanzia prestiti individuali agli Stati membri, che saranno responsabili del loro rimborso a partire dal 2028 fino al 2058. Inoltre, gli Stati possono richiedere il trasferimento delle risorse finanziarie, assegnate in regime di gestione concorrente¹², al dispositivo, nel rispetto della clausola che stabilisce che sia solo lo Stato membro a beneficiarne. In più, questo sostegno può essere aggiunto ad altri strumenti forniti dall'Unione per effettuare investimenti o riforme, a patto che i due non coprano lo stesso costo.

Il dispositivo è strettamente legato al RePowerEU, un programma proposto dalla Commissione europea per ridurre la dipendenza dai combustibili fossili russi e per accelerare la transizione

¹¹ Le risorse proprie UE sono dazi doganali, imposta sul valore aggiunto, contributi nazionali e risorsa propria della plastica. Per riuscire a rimborsare le sovvenzioni la Commissione ha proposto risorse supplementari al bilancio UE quali risorse provenienti dal sistema di scambio delle emissioni, dal meccanismo di adeguamento dei confini per il carbonio (CBAM) e la risorsa basata sui profitti riallocati di grandi multinazionali.

¹² Secondo questa modalità di attuazione dei finanziamenti, i fondi di un determinato programma sono gestiti sia dalla Commissione europea che dalle autorità nazionali degli Stati membri. Le amministrazioni nazionali, regionali e locali scelgono i progetti e gestiscono i finanziamenti quotidianamente, mentre la Commissione si occupa di assicurarsi che i fondi generino progetti di successo.

verde. Infatti, nel caso in cui gli Stati membri non richiedano l'intero importo dei prestiti, la parte restante verrà destinata a questo progetto. A riguardo, il 18 maggio 2022, la Commissione ha proposto una modifica al Regolamento che istituisce il dispositivo per inserire nei PNRR dei capitoli dedicati al conseguimento degli obiettivi del REPowerEU e per garantire sinergie tra i finanziamenti del RRF e le misure promosse da altri fondi UE o nazionali.

Al fine dell'assegnazione del contributo finanziario, gli Stati membri hanno presentato i loro Piani Nazionali (PNRR), nei quali hanno espresso la volontà di affrontare le sfide individuate nel semestre europeo¹³ e nei quali hanno spiegato le modalità per fronteggiarle, includendo le raccomandazioni specifiche adottate dal Consiglio per ogni Paese. Successivamente, la Commissione ha valutato le proposte, il Consiglio ha approvato i Piani nazionali caso per caso, e l'Unione ha anticipato fino al 13% del sostegno totale per avviare la ripresa. Infine, una volta che verranno raggiunti e valutati i traguardi concordati, la Commissione erogherà gli importi raccolti sui mercati dei capitali.

Per valutare l'impatto del dispositivo, è stato creato il quadro di valutazione della ripresa e della resilienza che, tramite degli indicatori comuni, permette di misurare i progressi compiuti dall'Unione e dagli Stati membri e valutare i PNRR. Affinché il quadro sia sempre aggiornato e per far sì che tutti i Paesi seguano lo stesso calendario, ogni Governo colleziona i dati e li comunica alla Commissione europea due volte l'anno nell'ambito del semestre europeo, alla fine di febbraio e alla fine di agosto. Complessivamente, gli Stati membri e il Parlamento europeo hanno identificato i seguenti 14 indicatori che si centrano nei sei pilastri nel Piano:

1. risparmi sul consumo annuo di energia primaria;
2. capacità operativa supplementare installata per l'energia rinnovabile;
3. infrastrutture per i combustibili alternativi;
4. popolazione che beneficia di misure di protezione contro inondazioni, incendi boschivi e altre catastrofi naturali connesse al clima;
5. abitazioni aggiuntive con accesso a Internet fornito attraverso reti ad altissima capacità;
6. imprese beneficiarie di un sostegno per sviluppare o adottare prodotti, servizi e processi applicativi digitali;
7. utenti di servizi, prodotti e processi digitali pubblici nuovi e aggiornati;
8. ricercatori che lavorano in centri di ricerca beneficiari di un sostegno;

¹³ Il semestre europeo fornisce un quadro per il coordinamento delle politiche economiche in tutta l'Unione europea. Consente ai Paesi dell'UE di discutere i loro piani economici e di bilancio e di monitorare i progressi in momenti specifici dell'anno.

9. imprese beneficiarie di un sostegno (tra cui piccole imprese, comprese le microimprese, medie e grandi imprese);
10. numero di partecipanti in un percorso di istruzione o di formazione;
11. numero di persone che hanno un lavoro o che cercano un lavoro;
12. capacità delle strutture di assistenza sanitaria nuove o modernizzate;
13. capacità delle classi nelle strutture per la cura dell'infanzia e nelle strutture scolastiche nuove o modernizzate;
14. numero di giovani di età compresa tra i 15 e i 29 anni che ricevono sostegno.

Un concetto chiave che ritroviamo nel Regolamento che istituisce il dispositivo è la trasparenza, fondamentale nel dialogo che unisce tutti gli attori del NextGenerationEU. Al capo V, l'articolo 25 spiega come la Commissione europea è tenuta a rendere pubblici tempestivamente i PNRR e a fornire alla commissione competente del Parlamento europeo degli aggiornamenti sull'evoluzione del Piano e sul raggiungimento degli obiettivi. L'articolo 31 invece stabilisce che circa a metà del periodo di attuazione del dispositivo, ossia entro il 31 luglio 2022, la Commissione avrebbe dovuto presentare al Parlamento europeo e al Consiglio una relazione riguardante una valutazione dello strumento che presenti una considerazione e un esame quantitativo sulla corrispondenza tra i PNRR e i sei pilastri. Nel rispetto di questo impegno per la comunicazione chiara e costante, anche i destinatari dei finanziamenti sono obbligati a fornire comunicazioni analoghe. Di conseguenza notiamo che, nei limiti del rispetto delle disposizioni sulla riservatezza, la comunicazione con il Parlamento europeo, il Consiglio europeo e gli Stati è chiara e costante.

L'ambito di applicazione del Piano fa riferimento alle aree di intervento strutturate in sei pilastri:

1. transizione verde;
2. trasformazione digitale;
3. crescita intelligente, sostenibile e inclusiva;
4. coesione sociale e territoriale;
5. salute e resilienza economica, sociale e istituzionale;
6. politiche per la prossima generazione.

Spiegando in breve questi campi di azione, una particolare attenzione è posta alle misure da attuare in ambito green, promuovendo investimenti a favore della sostenibilità e delle energie rinnovabili, per i quali ogni Stato è obbligato ad allocare il 37% del fondo. Il contributo stimato

al primo pilastro è ripartito secondo un elenco di settori stabiliti dalla Commissione europea, tra cui i tre principali sono mobilità sostenibile (31%), efficienza energetica (28%) ed energie rinnovabili e reti (15%).

La crisi ha dimostrato l'indispensabilità delle tecnologie digitali che permetteranno di aprire nuovi mercati e ridurre la dipendenza esterna all'UE. Ogni Stato deve destinarvi almeno il 20% dei finanziamenti. I settori a cui sono destinate maggiori risorse sono e-government e servizi pubblici digitali che comprende la digitalizzazione dei trasporti (37%), capitale umano nella digitalizzazione (20%) e digitalizzazione nelle imprese (19%).

Viene inoltre dato risalto alla coesione economica, alla produttività, alla competitività e al buon funzionamento del mercato interno UE, mettendo l'accento sulle PMI¹⁴. I segmenti maggiormente interessati sono ristrutturazione e costruzione degli edifici (24%), sostegno alle PMI (19%) e ricerca, sviluppo e innovazione (16%).

Un altro obiettivo chiave è il miglioramento delle infrastrutture e dei servizi territoriali per mitigare l'impatto sociale della crisi, combattere la povertà e affrontare la disoccupazione. Il settore delle infrastrutture e dei servizi territoriali in particolare riceve una grande porzione dei contributi (67%), seguito dall'apprendimento degli adulti che comprende l'istruzione e la formazione professionale (8%), e lo sviluppo delle zone rurali e periferiche come, ad esempio, le isole (7%).

Considerato l'impatto della pandemia di Covid-19, si è ritenuto importante un investimento economico, sociale e istituzionale per un aumento della capacità di preparazione e di risposta alle crisi che includa l'accessibilità e la qualità della salute e delle cure a lungo termine. Una grande porzione del sostegno è destinata all'assistenza sanitaria che include resilienza, sostenibilità, adeguatezza, disponibilità e accessibilità (49%), e all'efficacia della pubblica amministrazione e dei sistemi nazionali (28%), così come all'assistenza a lungo termine (8%). Infine, si aspira a migliorare l'accesso e la qualità dell'istruzione e a sostenere l'occupazione giovanile tramite delle nuove politiche per i bambini e i giovani che riguardino, in particolar modo, le competenze, l'inclusività e l'educazione digitale. Il contributo di quest'ultimo pilastro è ripartito secondo i tre seguenti settori: istruzione generale, professionale e superiore (75%),

¹⁴ La raccomandazione 2003/361 della Commissione definisce come piccole e medie imprese (PMI) le aziende il cui personale e peso economico sono al di sotto di determinati limiti. Un'impresa di medie dimensioni ha fino a 250 dipendenti, un fatturato fino a 50 milioni di euro e un totale di bilancio fino a 43 milioni di euro; un'impresa di piccole dimensioni ha fino a 50 dipendenti e un fatturato o un totale di bilancio fino a 10 milioni di euro; una microimpresa ha fino a dieci dipendenti e un fatturato o un totale di bilancio fino a 2 milioni di euro.

educazione e cura della prima infanzia (14%) e sostegno all'occupazione giovanile e alla creazione di posti di lavoro giovanili (11%).

2.2 Analisi degli stakeholder

Dopo questa introduzione al NextGenerationEU e al RFF, procediamo ora a un'analisi della variegata gamma di stakeholder coinvolti, ognuno dei quali svolge un ruolo fondamentale nel plasmare e raggiungere una Comunità europea prospera e resiliente. Questa panoramica ci aiuterà a riflettere su chi dovrebbe occuparsi principalmente della promozione e della comunicazione del Piano, in vista dell'analisi sull'efficacia della strategia realmente utilizzata.

Tra i portatori di interessi includiamo:

- la Commissione europea;
- il Parlamento europeo;
- la Banca europea per gli investimenti e tutte le istituzioni europee;
- gli Stati membri dell'UE;
- le amministrazioni pubbliche;
- la società civile;
- le imprese;
- i gruppi di interesse specifici;
- tutta i cittadini europei.

La Commissione europea è l'organismo esecutivo che ha ideato il NextGenerationEU e per il quale è responsabile della gestione e del coordinamento. Oltre ad occuparsi della valutazione dei PNRR nazionali e dell'impatto degli investimenti, la Commissione, in quanto istituzione ideatrice del finanziamento, ha un ruolo centrale nella comunicazione con gli stakeholder. Si occupa infatti dell'informazione al pubblico e della valorizzazione dei risultati, tramite la diffusione delle decisioni, dei regolamenti e di tutti i documenti inerenti al programma.

Il Parlamento europeo è coinvolto nel processo decisionale, in quanto si occupa dell'approvazione del bilancio pluriennale dell'UE e degli strumenti di finanziamento, inclusi quelli che rientrano in questo Piano. Insieme al Consiglio, è responsabile della pubblicazione delle regolamentazioni nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea. Inoltre, le commissioni competenti del Parlamento europeo hanno la possibilità di confrontarsi ogni due mesi con la

Commissione su qualsiasi aspetto del Piano e di dare la loro opinione. Di conseguenza, il Parlamento si dedica a comunicare i risultati raggiunti e a combattere la disinformazione.

La Banca europea per gli investimenti è una delle principali istituzioni finanziarie parte del Piano. Lavora con la Commissione per fornire fondi agli Stati membri e per controllare l'utilizzo delle risorse finanziarie, e il ruolo principale è fornire prestiti per sostenere i PNRR. In più, si occupa della promozione dei progetti finanziati e dell'informazione sul suo ruolo istituzionale. In generale, tutte le istituzioni europee possono essere considerate attori centrali, in quanto orientano parte dei loro lavori verso gli obiettivi del Piano, e danno i loro pareri sui relativi documenti. Tra le principali istituzioni europee che partecipano attivamente nel processo di attuazione del programma troviamo il Consiglio europeo, il Comitato economico e sociale europeo e il Comitato delle regioni. Tutte si impegnano nella valorizzazione dei successi e nella promozione della trasparenza.

I 27 Stati membri sono i primi partecipanti e beneficiari dell'iniziativa, ma anche promotori. Ciascuno di essi è responsabile della gestione dei finanziamenti e della pianificazione delle riforme e degli investimenti nei territori nazionali. Inoltre, sono tenuti a collaborare attivamente con la Commissione per monitorare l'attuazione e l'avanzamento del Piano. I Governi di tutti gli Stati sono i principali gestori della comunicazione del NextGenerationEU e dei PNRR nei territori nazionali.

Le amministrazioni pubbliche, che includono le autorità regionali e locali, hanno il compito di implementare e attuare nel territorio le riforme e gli investimenti. Si occupano della comunicazione alle imprese e ai cittadini delle risorse finanziarie disponibili e degli aspetti burocratici legati alla pubblicazione di bandi e all'allocazione delle risorse.

La società civile racchiude i sindacati, le ONG, le associazioni, gli enti di varia natura, e ricopre vari ruoli quali il monitoraggio dei lavori del Piano e dell'allocazione delle risorse e l'informazione al cittadino.

Il settore privato è uno dei beneficiari, particolarmente coinvolto in quanto fondamentale per la crescita economica dei Paesi e per la trasformazione verde e digitale. Le imprese possono beneficiare di finanziamenti per l'innovazione, la digitalizzazione e la ricerca, e di conseguenza sono inclusi nel target della strategia di comunicazione.

I gruppi di interesse specifici includono tutte quelle aree che influenzano la direzione data agli investimenti e che sono direttamente coinvolte nella trasformazione della società, come il settore dell'istruzione, della sanità, dei trasporti, del turismo o della cultura. Si occupano quindi della comunicazione su temi specifici.

Infine, tutti i cittadini europei rappresentano gli stakeholder che accederanno in ultimo luogo agli effetti dei finanziamenti, dopo che questi saranno stati gestiti dagli Stati membri, dalle autorità regionali e locali e da altri organismi. I pilastri del Piano riguardano infatti il miglioramento della vita di tutti i cittadini, in termini di salute e crescita economica, sociale e istituzionale.

2.3 La strategia di comunicazione

La comunicazione istituzionale, definita come l'insieme delle strategie di comunicazione realizzate ed utilizzate da un'istituzione per rivolgersi in maniera diretta a un gruppo di persone che appartengono alla sfera sociale in cui svolge la sua attività, ha in questo caso l'obiettivo di instaurare una relazione tra i membri della comunità e l'Unione così da rendere noti i valori fondanti e promuovere un'immagine sociale positiva.

La Commissione, tra le sue responsabilità, si occupa di comunicare al pubblico le politiche europee attraverso vari mezzi, tra cui campagne paneuropee e progetti in collaborazione con le altre istituzioni dell'Unione o con gli Stati membri. Avvicinandoci al NextGenerationEU, notiamo subito che la promozione del Piano è stata in primo luogo realizzata dalla Commissione, ma è anche frutto di una comunicazione collettiva sostenuta da tutti gli stakeholder del Piano stesso.

Quanto al lavoro della Commissione europea, se facciamo riferimento al Regolamento che istituisce il Piano, notiamo che non viene dato molto spazio alla strategia di comunicazione per quanto riguarda la divulgazione del dispositivo. L'articolo 34, intitolato "Informazione, comunicazione e pubblicità" si limita a riassumere in poche righe come si intende promuovere la diffusione e collaborare con gli altri attori. Con frasi molto generali, si spiega come la collaborazione con gli Stati membri sia fondamentale per le operazioni di informazione al pubblico e che risulta centrale anche l'inclusione degli uffici di rappresentanza del Parlamento europeo nelle prese di decisione. L'unico elemento specifico che viene menzionato è la presenza del logo dell'Unione europea e di NextGenerationEU.

Nonostante la mancata esaustività delle linee guida per la promozione e la divulgazione del Piano, possiamo comunque ricostruire un quadro che riassume la strategia di comunicazione utilizzata analizzando lo scenario, gli obiettivi, i target, i contenuti, i mezzi di comunicazione, le campagne di comunicazione e, infine, una valutazione dei risultati.

Ci troviamo tra la fine del 2020 e l'inizio del 2021, e l'Europa si trova in un momento cruciale in cui sta ancora gestendo la pandemia di Covid-19 e sta per lanciare il fondo di recupero per far fronte alla recessione economica. Sta coordinando le azioni degli Stati membri e sta prendendo decisioni cruciali per contrastare la diffusione del virus e mitigare gli impatti economici. La comunicazione istituzionale diventa un aspetto fondamentale per la gestione dello spazio europeo. Le istituzioni da un lato forniscono informazioni tempestive e accurate sulle misure adottate e i progressi compiuti e dall'altro lato promuovono la solidarietà e l'aiuto reciproco tra Paesi europei. In particolare, il NextGenerationEU è un elemento di dibattito pubblico. La sua comunicazione si concentra sulla spiegazione degli obiettivi e dei processi del fondo, evidenziando i benefici e gli investimenti. L'Unione ha cercato di coinvolgere i cittadini, riuscendoci di più con determinati strumenti e di meno con altri che presenteremo in seguito, proponendo una comunicazione bilaterale attraverso consultazioni pubbliche e incontri di formazione. Ciò è stato volto a creare un senso di appartenenza alla Comunità europea, nonostante le divisioni che possono emergere in momenti di crisi.

Nella definizione di ogni strategia di comunicazione è fondamentale delineare gli obiettivi per dare una direzione alle azioni e assicurare una certa coerenza tra loro. Qualunque essi siano, devono essere SMART e quindi fissare delle cifre e dei tempi, essere facilmente misurabili quantitativamente e qualitativamente, e raggiungibili. Gli obiettivi specifici di questo programma di comunicazione sono determinati in riferimento a due principali possibili livelli di risposta dei destinatari. Abbiamo sicuramente una risposta cognitiva che riguarda la conoscenza del Piano e di tutte le sue sfaccettature e anche una risposta affettiva che riguarda i valori dell'Unione europea. Gli obiettivi sono diversi ed elencandone alcuni possiamo citare l'informazione al pubblico europeo, il coinvolgimento degli attori chiave e la trasparenza. Quanto al primo, attraverso questa campagna di comunicazione si vuole fornire informazioni chiare e concise sul NextGenerationEU e sul suo scopo, comunicando i benefici concreti e andando a creare di conseguenza fiducia e a stimolare la partecipazione attiva delle parti interessate. Quest'obiettivo è facilmente misurabile in termini quantitativi in quanto attraverso un costante monitoraggio è possibile valutarlo. Un esempio di valutazione di quest'obiettivo è la consultazione pubblica avviata a marzo 2023 dalla Commissione europea di cui tratteremo successivamente. Passando al secondo dei tre obiettivi proposti, parliamo di inclusione di tutti gli stakeholder del Piano nelle varie fasi del processo. Questo obiettivo è particolarmente rilevante per garantire una forte collaborazione tra tutti gli attori, necessaria per un'implementazione efficace del dispositivo. Grazie agli strumenti di comunicazione utilizzati

è sicuramente un obiettivo fattibile e realistico da portare a termine e, quanto alla durata nel tempo, possiamo collocarlo nella stessa linea temporale del Piano in quanto la presenza degli stakeholder è fondamentale sin dall'implementazione fino alla sua fine. Concludendo con l'ultimo obiettivo presentato, parliamo di trasparenza e accountability nella gestione dei fondi del NextGenerationEU. La Commissione europea fornisce regolarmente aggiornamenti sullo stato di avanzamento dei progetti finanziati e sul raggiungimento degli obiettivi prefissati. Questo processo è necessario per garantire l'integrità del finanziamento e comunicare chiaramente come è gestito in maniera responsabile.

Definire dei target è importante perché permette di stabilire una strategia di contenuti adatta ai bisogni e alle aspettative di coloro a cui ci rivolgiamo. Questo processo serve a comprendere se i profili si distinguono gli uni dagli altri, ad aiutare i responsabili della comunicazione nella presa di decisioni e nello sviluppo di uno *storytelling* reale. Nel caso del NextGenerationEU, i messaggi della comunicazione si rivolgono a più gruppi specifici di destinatari e non ci sono target primari o secondari. Si parla quindi dei vari stakeholder quali istituzioni europee, Stati membri che racchiudono sia le autorità nazionali che quelle regionali o locali, e tutta la società europea che include settore pubblico e privato e la popolazione. Essendo un pubblico così ampio risulta difficile proporre i tradizionali criteri di segmentazione del target, che sarebbero stati utili solo nel caso in cui il Piano fosse stato indirizzato a determinate categorie sociodemografiche, economiche o culturali. Il solo criterio "classico" che potremmo considerare è quello geografico proprio perché il pubblico è formato dagli abitanti degli Stati membri UE.

La creazione di contenuti adatti al target è di forte importanza per veicolare i messaggi e coinvolgere il pubblico. Definire infatti la linea editoriale permette di garantire coerenza, delimitare il contesto e differenziarsi. Essa include una definizione delle tematiche e delle sotto tematiche, dello stile e del vocabolario. Nel nostro caso i contenuti, come il nostro pubblico, sono diversificati nel tono e si adattano alle risorse. Quanto agli strumenti ufficiali che analizzeremo in seguito, come il portale EUR-Lex o i comunicati stampa, vediamo dei contenuti formali e rispettosi di determinati standard istituzionali. D'altro canto, abbiamo anche del materiale online, rivolto ai cittadini, sul web e sui social media, in cui ritroviamo una narrativa più semplice accompagnata da contenuti visivi quali infografiche, immagini, video e anche meme. Abbiamo quindi contenuti diversificati che trattano le stesse tematiche e permettono di garantire una certa coerenza della linea editoriale.

Quanto ai mezzi di comunicazione, è importante fare una premessa. Considerato il periodo post-pandemico in cui, a causa di forze maggiori, i cittadini erano limitati negli spostamenti e, considerata la comunicazione abituale, anche prima della pandemia, utilizzata dall'Unione europea, è stata utilizzata principalmente una comunicazione istituzionale online. Nonostante questa particolare attenzione al web e ai social media, è stata adottata una comunicazione *through the line*, ossia multicanale e comprensiva anche di strumenti *above the line* come televisione, stampa e affissioni e strumenti *below the line* come conferenze stampa, eventi e relazioni pubbliche. Sono quindi stati utilizzati altri strumenti non telematici che presenteremo successivamente nella sezione dedicata alle campagne di comunicazione.

Iniziando dall'analisi dei mezzi di comunicazione online, partiamo da uno strumento utilizzato per la comunicazione tra istituzioni europee, il portale EUR-Lex, una piattaforma online gestita dall'Ufficio delle pubblicazioni dell'Unione europea in cui è possibile accedere ai documenti giuridici. Qui è possibile consultare una vasta gamma di testi, tra cui trattati, atti giuridici delle istituzioni europee, documenti preparatori e accordi internazionali. Tra questi, lo strumento maggiormente utilizzato nell'ambito del NextGenerationEU è la Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea, in cui ogni giorno vengono pubblicate legislazione, comunicazioni e informazioni in tutte le 24 lingue ufficiali dell'UE. Questo strumento viene utilizzato per la comunicazione tra le istituzioni e gli organi dell'UE e, nel caso del Piano, quelle maggiormente interessate sono la Commissione europea, il Parlamento europeo, il Consiglio europeo, il Consiglio dell'Unione europea, il Comitato economico e sociale europeo, il Comitato delle regioni, la Corte dei conti, la Banca centrale europea e la Banca europea per gli investimenti. Essendo presenti comunicazioni istituzionali, i documenti sono lunghi e formali, di conseguenza meno comprensibili per il pubblico cittadino. Nonostante ciò, la possibilità per chiunque di averne l'accesso diretto costituisce un aspetto positivo in quanto tutti i cittadini europei possono essere informati sulle decisioni prese a livello istituzionale con delle tempistiche diverse, più brevi, rispetto agli altri strumenti di comunicazione adottati per la comunicazione rivolta direttamente a loro. Inoltre, un altro aspetto positivo è la facilità con cui è possibile navigare nella piattaforma e cercare dei documenti specifici. La piattaforma è infatti molto intuitiva e si possono effettuare ricerche sia tramite una barra di ricerca rapida in cui è possibile inserire le parole chiave, che per intervallo di date, ma anche per riferimenti quali l'anno di pubblicazione, la serie o il numero della Gazzetta Ufficiale. Quanto al NextGenerationEU, su questa piattaforma sono stati e vengono tuttora pubblicati documenti di vario tipo come il Regolamento che istituisce il Piano, così come relazioni semestrali sull'esecuzione delle operazioni di finanziamento o pareri sulle nuove strategie di finanziamento. Di conseguenza, non è stata utilizzata una vera e propria

strategia di comunicazione, semplicemente questo mezzo è stato utilizzato per la diffusione di informazioni istituzionali inerenti al Piano. Se dovessimo infatti giudicarne l'efficacia, sarebbe difficile formulare un giudizio in quanto questo strumento viene utilizzato quotidianamente per ogni tipo di comunicazione istituzionale e, in particolar modo, perché non è possibile quantificare i target che i vari documenti raggiungono.

Continuando in direzione dei siti web istituzionali, potremmo parlare dei siti ufficiali di tutte le istituzioni, ma qui andremo a trattare il più rilevante ai fini del NextGenerationEU, ossia il sito web della Commissione europea. L'obiettivo di un sito ben fatto è proporre ai visitatori un'interfaccia che offra un'esperienza di visita soddisfacente, minimizzandone i rischi associati. È importante quindi che il visitatore comprenda facilmente la natura dell'attività del sito web attraverso la presentazione della proposizione di valore. Il sito web della Commissione europea è in linea di massima ben fatto in quanto l'interfaccia è semplice e performante. I tempi di caricamento non sono lunghi, le parole chiave sono pertinenti e gli elementi visuali di qualità. Portando degli esempi pratici, atterrando nella homepage, troviamo un carosello a proposito di varie tematiche quali NextGenerationEU, REPowerEU, Global Gateway e Piano industriale del Green Deal. Scorrendo, troviamo una serie di contenuti che trattano di diversi argomenti, dai più specifici, come le azioni dell'UE per potenziare la sicurezza alimentare globale, ai più generici, come l'educazione, l'agricoltura o l'energia. Infine, troviamo altre sezioni dedicate alle ultime notizie, agli eventi e alle pubblicazioni. Cliccando nel bottone CTA¹⁵ nella sezione del NextGenerationEU, si apre una schermata in cui viene fornita una panoramica del Piano: cos'è, quali sono gli obiettivi e i benefici, il funzionamento dei fondi, e le sei aree tematiche. È inoltre presente una cartina che permette di scoprire i progetti in ciascuno degli Stati membri. In più, sono innumerevoli i link che rimandano ad altri siti web che trattano del Piano o di argomenti correlati. Questi, insieme alla natura istituzionale del sito e ai numerosi link esterni, migliorano l'ottimizzazione sui motori di ricerca (SEO) che, di conseguenza, fungono da ottimo strumento per contrastare le fake news e fidelizzare i cittadini nella consultazione di siti istituzionali.

Oltre al sito web ufficiale della Commissione europea, è opportuno citare anche quelli delle Rappresentanze negli Stati membri. Gli Uffici di rappresentanza delle istituzioni europee sono un ulteriore mezzo tramite cui le istituzioni europee comunicano con gli Stati membri. Il loro ruolo non si limita alle interazioni con i governi dei Paesi, ma si occupa delle connessioni tra le

¹⁵ La Call-to-action è un invito a compiere una determinata azione, identificabile come messaggio testuale univoco e veicolato attraverso un bottone o un widget. (Fonte: Inside Marketing)

istituzioni europee e i cittadini, di comunicare cosa fanno, di raggiungere i giovani europei attraverso collaborazioni con scuole ed università e di mettersi in contatto con gruppi professionali, ONG e tutti i cittadini interessati. Inoltre, tali Uffici lavorano a stretto contatto con i media per informarli e supportarli nelle loro attività. Questi Uffici fanno sì che le distanze tra istituzioni europee e territori nazionali e regionali si riducano e, nel caso del Piano in oggetto, che la società civile sia informata da vicino sui lavori dell'Unione europea. Prendendo il caso del nostro Paese, molti di questi Uffici sono presenti, come il Centro comune di ricerca a Ispra, l'Ufficio della Banca europea per gli investimenti a Roma, l'Autorità europea per la sicurezza alimentare a Parma, la Fondazione europea per la formazione professionale a Torino, l'Istituto universitario europeo di Fiesole e gli Uffici di collegamento del Parlamento europeo in Italia. Il più inerente al Piano è però la Rappresentanza in Italia della Commissione europea. Le Rappresentanze comunicano sicuramente su vari canali e, oltre ad essere presenti fisicamente sul territorio, hanno un sito web in cui vengono pubblicati contenuti di vario tipo. Essi riprendono le sembianze del sito della Commissione e, oltre a riproporre gli stessi contenuti tradotti nella lingua del Paese, troviamo contenuti più specifici che possono essere più utili ai cittadini di quello Stato. Nel caso del nostro Paese troviamo ad esempio il bilancio dell'UE in Italia, storie di successo realizzate in Italia grazie ai finanziamenti dell'UE, appalti e contratti in territorio italiano. Per andare brevemente nello specifico, nella homepage è presente una sezione dedicata al NextGenerationEU con un bottone che rimanda al sito della Commissione europea. Inoltre, tramite il menu è possibile atterrare su una pagina dedicata al Piano che non solo spiega cos'è, ma informa anche sulle implicazioni di questo in Italia e sul PNRR italiano, con tanto di numerosi link esterni. Sicuramente la comunicazione su questo canale è buona quanto quella proposta dal sito della Commissione per le motivazioni sopra citate, nonostante ciò, i cittadini hanno meno probabilità di consultare queste pagine a causa di un mancato posizionamento nei motori di ricerca ma anche, come vedremo in seguito nella parte dei social media, perché una porzione ristretta di cittadini è a conoscenza dell'esistenza di questa piattaforma.

Nel contesto della comunicazione online, i social media sono fondamentali per coinvolgere le community interessate a ricevere informazioni e prendere parte alla discussione. Essi fungono da vetrina e, proprio per questo, chiarezza e unificazione dei messaggi sono elementi essenziali. I social media su cui la Commissione europea è presente e tramite cui ha promosso il NextGenerationEU sono principalmente quattro: Instagram, Facebook, LinkedIn e YouTube. Quanto alla costruzione di una presenza online, il programma è stato sin da subito coerente in tutte le piattaforme social in termini di slogan, colori identitari e logo. Nella definizione dei

calendari editoriali, è stato preso spunto da avvenimenti o ricorrenze all'interno dell'UE, e ogni tipologia di comunicazione presenta degli hashtag comuni e link che rimandano alle comunicazioni ufficiali. Nonostante questo *fil rouge*, notiamo che le strategie differiscono in parte da social a social. Instagram è una piattaforma che permette di avvicinarsi al target e fidelizzarlo comunicando in maniera ludica e su cui, grazie alla geolocalizzazione, ci si può indirizzare a dei gruppi in una determinata zona geografica. Qui è stata promossa una comunicazione generale sul Piano, fornendo informazioni sui pilastri e sugli obiettivi, anche specifica dei Paesi. Ci sono ad esempio pubblicazioni che riguardano gli annunci del versamento dei fondi in vari Stati membri, con descrizioni sia in inglese che nella lingua ufficiale del Paese, e ancora foto report del Presidente della Commissione europea in visita negli Stati per presentare la valutazione della Commissione sui PNRR. Inoltre, un format strategico per promuovere il Piano riguarda pubblicazioni fatte in giornate europee specifiche come la Giornata annuale europea della produzione biologica o riprendendo tematiche dalla forte risonanza mediatica come la comunità LGBTQ+. Passando a Facebook, in cui è possibile creare una pagina, ossia un account diverso, ad esempio, dai profili che invece sono destinati a singoli individui, troviamo sempre una comunicazione di informazione generale sul Piano, ma leggermente diversificata, con una maggiore concentrazione sulla divulgazione di grafici. Vengono proposti post simili a quelli di Instagram, video di interventi del Presidente nelle istituzioni e negli Stati membri, foto di altri mezzi di comunicazione come affissioni nelle maggiori città europee, però con descrizioni precise e comprensive di dati. Una comunicazione analoga la troviamo su LinkedIn, il principale social media professionale che permette di diffondere contenuti di qualità con professionisti o individui interessati al settore. Qui sono stati pubblicati principalmente video di spiegazione del NextGenerationEU e di aggiornamenti sulla sua evoluzione. Su YouTube troviamo invece video di conferenze stampa nei vari Paesi UE, brevi spot sui sei pilastri e messaggi del Presidente della Commissione europea sulle fasi di evoluzione del Piano.

Facendo invece riferimento ai social media delle Rappresentanze della Commissione europea negli Stati membri, troviamo una comunicazione analoga ma adattata al Paese. Proponendo un esempio, su Facebook, oltre agli aggiornamenti sui lavori della Commissione europea e alle fotografie di poster appesi in varie città europee, si promuovono eventi ed appuntamenti a livello locale e podcast che spiegano il funzionamento dei fondi.

Spostandoci ai mezzi di comunicazione propri del *below the line*, possiamo citare le conferenze stampa svolte dal Presidente della Commissione negli Stati membri in collaborazione con le autorità nazionali, in particolar modo con i capi di Stato. Questi mezzi sono stati scelti per

comunicare in maniera generale il Piano ai singoli Paesi e per comunicare i fondi a loro destinati in funzione del PNRR proposto e quindi degli obiettivi da realizzare in ciascun Paese. A seguito di ogni conferenza, sono stati realizzati dei comunicati stampa, consultabili nella sezione delle pubblicazioni disponibile nel sito ufficiale della Commissione. In quest'angolo sono presenti anche altri comunicati inerenti al Piano che trattano principalmente del budget e presentano dati e grafici dei fondi.

Presentando brevemente alcune campagne troviamo dei brevi spot diffusi in rete che comunicano i pilastri del Piano con lo stesso format e la medesima base musicale. Le parole chiave sono infatti verde, forte, digitale e reale. Inoltre, sono stati affissi anche dei poster nelle maggiori città europee, i quali ripropongono le solite immagini e parole chiave. Sono state fatte in più collaborazioni con i principali giornali degli Stati in cui alcune edizioni presentavano a tutta pagina la scritta "Il sogno europeo: facciamolo diventare realtà." Seguito dal logo NextGenEU e una breve descrizione del Piano. Un'altra campagna racchiude eventi pubblici e di formazione promossi dalle Rappresentanze delle istituzioni europee negli Stati membri e dai Centri Europe Direct, poli che promuovono l'Unione europea a livello regionale e locale interagendo con cittadini e parti interessate, fornendo loro supporto per tutto ciò che riguarda la sfera europea. Proponendo il caso dell'Italia, tutte le regioni hanno organizzato, e continuano ancora oggi ad organizzare, incontri di presentazione del Piano e, in particolar modo, dei fondi destinati ai territori e ai bandi attivi. L'ultima campagna di cui trattiamo, presentata in Italia dalla Rappresentanza in Italia della Commissione europea che ha avuto luogo solo nel mese di ottobre 2021, è stata un'affissione mobile. In cinque città del nord Italia, Venezia, Torino, Milano, Genova e Mestre alcuni mezzi pubblici sono stati "vestiti" da NextGenerationEU in concomitanza con la Festa dell'Europa a Venezia. In aggiunta, l'Europe Direct della sede di Mestre ha escogitato un mezzo per diffondere immagini dei tram e degli autobus verdi in circolazione. Infatti, tutti coloro che avessero fatto una foto ad un mezzo e l'avessero inviata alla mail del Centro, avrebbero ricevuto un gadget in regalo.

In conclusione, l'analisi della strategia di comunicazione ha portato a una valutazione dei risultati ottenuti nella divulgazione e promozione del NextGenerationEU. Per rispondere alla domanda iniziale riguardante il raggiungimento degli obiettivi, utilizzeremo i risultati della consultazione pubblica svoltasi nell'ambito della valutazione intermedia del dispositivo per la ripresa e la resilienza, come previsto dall'obbligo giuridico dell'articolo 32 del Regolamento istitutivo, e i dati derivanti da un questionario.

Tra gli ostacoli che hanno impedito una propagazione efficace del Piano, emerge innanzitutto una diffusione di informazioni non uniforme a livello geografico. Il programma è stato maggiormente promosso in alcuni Stati rispetto ad altri, come evidenziato dalla partecipazione prevalente di cittadini provenienti da Portogallo (33%), Belgio (9%) e Germania (9%) alla consultazione pubblica. Al contrario, nessun individuo proveniente da Bulgaria, Danimarca e Lussemburgo ha partecipato, suggerendo una comunicazione più scarsa in tali paesi. L'utilizzo degli strumenti *below the line* ha generato una disparità nella diffusione delle informazioni anche all'interno dei medesimi Paesi, con una maggiore conoscenza del Piano tra gli abitanti delle aree geografiche in cui questi strumenti sono stati utilizzati. Ad esempio, è stata riscontrata una percentuale più alta di persone informate nelle città più grandi rispetto ai piccoli paesi. Un esempio tangibile di questo contrasto è stata la campagna di promozione attraverso i mezzi di trasporto, limitata a un mese e svolta solo in alcune città italiane.

Questa eterogeneità si è riscontrata anche nei target, con una maggiore enfasi della comunicazione verso la popolazione cittadina e il settore pubblico, a discapito del settore privato e della società civile. Nella consultazione pubblica, i principali partecipanti sono stati cittadini europei (56,98%) e autorità pubbliche (18,60%). Inoltre, si è verificata una disomogeneità nella qualità della comunicazione, con informazioni non sufficientemente chiare per una comprensione esaustiva del Piano, come riscontrato nel questionario.

Per quanto riguarda i siti web, questi sono stati strumenti realizzati in maniera eccellente, ma poco promossi per ottenere la giusta visibilità. Nonostante la quantità e la qualità delle informazioni, i siti web della Commissione europea e delle Rappresentanze non sono stati sponsorizzati.

La comunicazione tramite i social media, invece, è stata probabilmente la meno efficace a causa della breve durata e della scarsa risonanza. Le pubblicazioni effettuate nel 2021 non hanno generato un significativo coinvolgimento del pubblico. Ad esempio, un post su Facebook del profilo della Commissione europea dedicato al NextGenerationEU ha raggiunto solo lo 0,31% di tasso di interazione con il pubblico, ben al di sotto della media per considerarlo un risultato soddisfacente¹⁶. Inoltre, i contenuti pubblicati negli account ufficiali spesso si sono ripetuti su diverse piattaforme, con le stesse immagini e descrizioni. Questo suggerisce la mancanza di una strategia specifica per ciascun social media, nonché una possibile inadeguata definizione della linea editoriale e una mancata comparazione tra i KPI e gli obiettivi SMART. Questo ha

¹⁶ Si tratta di un post pubblicato il 5 ottobre 2021 in occasione dell'approvazione del PNRR finlandese. (Fonte: Facebook)

contribuito alla scarsa popolarità dei profili e alla mancata diffusione dei post e delle informazioni.

In sintesi, possiamo affermare che finora tra gli obiettivi citati in precedenza, solo quello della trasparenza può essere considerato raggiunto, poiché tutte le informazioni sono state trasmesse in modo chiaro e comprensibile. Tuttavia, non possiamo considerare completamente raggiunti gli obiettivi di informazione al pubblico europeo e coinvolgimento degli attori chiave, poiché non tutti gli europei sono attualmente consapevoli dell'esistenza del Piano e, coloro che lo sono, hanno poche informazioni a riguardo. Inoltre, qualche stakeholder è incluso maggiormente di altri, e non tutti sono coinvolti. Sinora i target delineati inizialmente non sono stati tutti raggiunti e, quanto alla linea editoriale, il collegamento tra istituzione e target è stato solo parzialmente rafforzato e i contenuti non sono stati adeguatamente diversificati nel tono e adattati ai vari strumenti. Ciò è dovuto a una cattiva gestione degli strumenti stessi, in cui quelli ben realizzati, come la comunicazione visuale e *vis à vis*, sono stati insufficientemente promossi e diffusi, mentre quelli realizzati in maniera discutibile, come la comunicazione digitale, sono stati diffusi ma hanno avuto un riscontro negativo e non sono stati consultati. In conclusione, la strategia di comunicazione ha presentato diverse lacune e disomogeneità, perciò non è stata efficace.

2.4 Analisi SWOT della comunicazione

L'analisi SWOT è uno strumento di valutazione strategica utilizzato dalle organizzazioni per comprendere la propria posizione competitiva. Questo modello è stato originato da Albert S. Humphrey negli anni '60 e l'acronimo sta per *strengths*, punti di forza, *weaknesses*, punti di debolezza, *opportunities*, opportunità e infine *threats*, minacce. Queste quattro categorie in cui vengono inserite le caratteristiche dell'oggetto analizzato, sono frutto di un intreccio tra l'analisi dell'ambiente interno ed esterno e l'analisi di ciò che è di aiuto e, al contrario, dannoso per il raggiungimento degli obiettivi. Nonostante questo modello sia abitualmente utilizzato per analizzare le aziende, possiamo in questo caso farne uso per analizzare i vantaggi, le mancanze, le opportunità e i problemi della comunicazione del Piano NextGenerationEU.

Figura 2.1 – Analisi SWOT

FORZE Finanziamento sostanziale Ampia visibilità Obiettivi chiari Supporto politico Tematiche ricorrenti	DEBOLEZZE Complessità del programma Diversità degli stakeholder Critiche e opposizioni Tempi di attuazione Diversità delle lingue e delle culture
OPPORTUNITÀ Comunicazione digitale Collaborazione con i media Coinvolgimento dei cittadini Creazione di consenso Narrazione positiva	MINACCE Variazioni economiche Contesto politico scetticismo Difficoltà nella misurazione dell'impatto Sovraccarico informativo Diversità dei contesti nazionali

Si riportano le forze, le debolezze, le opportunità e le minacce della comunicazione adottata all'interno del NextGenerationEU.

Tra i punti di forza della strategia di comunicazione del NextGenerationEU, vanno menzionate le risorse monetarie che hanno reso possibile la diffusione e la promozione del Piano. Mentre sono stati utilizzati mezzi di comunicazione già esistenti, come la pubblicazione di comunicazioni istituzionali sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea, sono stati creati nuovi strumenti di comunicazione specificamente rivolti ai cittadini, alle imprese, alla società civile e ai gruppi di interesse. Sono stati dunque dedicati finanziamenti specifici per sostenere l'efficacia di tali nuovi mezzi di comunicazione.

Inoltre, il NextGenerationEU, essendo un Piano pluriennale presente in tutti i Paesi dell'Unione europea, è stato fortemente promosso attraverso diversi canali sin dalla sua istituzione. La forte copertura mediatica proviene da tutti stakeholder del Piano, ma anche dalla sfera pubblica comprensiva di tutti gli attori che si occupano di informazione, come ad esempio giornali nazionali o locali. Di conseguenza, grazie ai numerosi protagonisti della comunicazione è stata resa possibile l'attuale diffusione del Piano.

I pilastri del Piano sono chiari e i punti focali su cui si concentrano i finanziamenti sono circoscritti. La Commissione europea ha sempre inviato un messaggio coerente e incisivo e ha sempre parlato del Piano con delle parole chiave, le stesse che si ritrovano in tutti i PNRR. Questo permette di avere una visione trasparente e comprensibile degli obiettivi e del percorso intrapreso dall'UE e dagli Stati membri.

I leader degli Stati membri e i partiti politici europei e nazionali hanno un ruolo di supporto. Svolgendo il loro lavoro e cercando di creare consenso politico, promuovono il programma, evidenziandone gli aspetti e i risultati positivi. Inoltre, vedere nei propri rappresentanti politici una condivisione degli obiettivi, crea nei cittadini un'approvazione generale.

I settori interessati dalle riforme e dai finanziamenti sono quelli di cui si è parlato maggiormente negli ultimi anni. I disastri naturali portano ad avere il bisogno necessario di una transizione verde, l'emarginazione fa parlare di salute e inclusione sociale, la disoccupazione invece spinge all'attuazione di politiche per i giovani e per la crescita economica. I temi centrali del Piano sono al centro delle discussioni di carattere globale e quindi vicini alla società in termini di strumenti comunicativi con cui i cittadini hanno a che fare quotidianamente.

Riguardo le debolezze, è rilevante evidenziare la complessità del programma e il sistema di governance multilivello dell'Unione europea, che può comportare una lentezza burocratica. La complessità può rendere difficile la comunicazione che richiede quindi un lavoro aggiunto per la semplificazione di questa attraverso competenze specifiche, che abitualmente sono limitate. La vasta gamma di stakeholder che si interessano ai differenti aspetti del Piano causa difficoltà nella creazione di un messaggio unificato, che non è quindi adatto alla comunicazione del Piano. Essa è infatti diversificata e adattata ai diversi target.

Il Piano potrebbe sollevare critiche da parte dei gruppi di interesse o individui che hanno opinioni contrastanti con quelle europee, specialmente a proposito di temi come la transizione verde, l'inclusione sociale e l'occupazione giovanile. È necessario quindi fornire una risposta positiva e immediata a cui si trova in disaccordo con gli obiettivi del Piano e mantenere la fiducia di tutti gli stakeholder.

La durata pluriennale rende difficile il mantenimento dell'interesse attivo. Inoltre, i lunghi tempi di attuazione dei finanziamenti portano a lunghi tempi di attesa che possono causare difficoltà nella comunicazione dei risultati e dei progressi. Considerando ad esempio la strategia social, una tappa fondamentale è il calendario editoriale che permette di nutrire quotidianamente i profili al fine di avere visibilità. In questo caso purtroppo, i contenuti vengono pubblicati "all'ultimo minuto", subito dopo l'ufficializzazione delle decisioni, e non è possibile sfruttare la tecnica dell'anticipazione.

I 27 Stati dell'UE differiscono in lingua e cultura. La comunicazione richiede dunque una strategia multilingue e un adattamento culturale per raggiungere tutta la popolazione e per far sì che ogni cittadino si possa sentire incluso in questo grande percorso.

Concentrandoci sulle opportunità, troviamo in primo luogo la comunicazione digitale. Le piattaforme digitali rendono rapida e facile la trasmissione di informazioni. Sia le piattaforme istituzionali, che consentono la pubblicazione di comunicazioni ufficiali, sia i canali digitali e i social media danno la possibilità di informare la società e di creare engagement con il pubblico, che può quindi interagire e diffondere maggiormente le informazioni.

La presenza del Piano in tutti gli Stati membri consente la creazione di relazioni con i media nazionali. Da questi legami sia la Commissione che i media ne possono trarre vantaggio. I primi hanno a disposizione maggiore materiale informativo sui cui lavorare e la seconda ha a disposizione uno strumento in più di comunicazione.

Tutti i cittadini europei sono incoraggiati a prendere parte a questa transizione. Il pubblico è coinvolto nei lavori presenti e futuri ed è incluso nel monitoraggio dei risultati. Questo lo stimola quindi a prendere parte alla diffusione del programma.

Diversi strumenti di comunicazione aiutano a creare consenso e a far sentire i target parte di una community. Così gli Stati e i cittadini si sentono parte attiva della Comunità europea, e possono condividerne gli obiettivi. Attraverso la comunicazione è più facile creare inoltre coesione tra gli stakeholder.

I pilastri del Piano si concentrano su tematiche che favoriscono una ripresa dalla crisi. La comunicazione quindi parla di miglioramenti, crescita e coesione, temi positivi che auspicabilmente porteranno a un miglioramento degli Stati membri sotto più punti di vista.

Terminando infine con le minacce, è opportuno citare eventuali oscillazioni nell'economia che potrebbero influenzare negativamente la capacità di attuazione del NextGenerationEU e ridurne gli effetti positivi. Queste variazioni potrebbero riguardare crisi economiche europee o nazionali che ostacolerebbero la crescita economica promossa dal Piano, instabilità dei mercati finanziari che potrebbe rendere difficile l'accesso a finanziamenti aggiuntivi, e variazioni in settori chiave che potrebbero richiedere una revisione delle strategie e delle priorità.

La sfera politica potrebbe ostacolare la diffusione dei giusti messaggi negli Stati membri e compromettere la trasparenza dell'Unione europea. Degli attori nazionali o l'opposizione di determinati gruppi potrebbero influenzare negativamente la percezione dei cittadini sul Piano e causare sfiducia nei confronti della Commissione.

Come già detto, il Piano è molto vasto ed è promosso da varie istituzioni, enti e dagli Stati stessi. Di conseguenza, risulta difficile misurare l'impatto della comunicazione svolta autonomamente dalla Commissione. Inoltre, la dimostrazione dell'efficacia è resa ancora più

complicata a causa dei diversi tipi di strategie utilizzate a seconda degli stakeholder a cui ci si rivolge.

La quantità di informazioni per la promozione del Piano è alta e gli stakeholder potrebbero ritrovarsi in una situazione di confusione in cui risulta difficile distinguere in primo luogo le informazioni istituzionali da quelle non istituzionali, ma anche quelle vere da quelle false. Infatti, i messaggi creati da enti non riconosciuti potrebbero far circolare fake news e il Piano rischierebbe di perdere credibilità.

Ogni Paese è diverso in certi aspetti dagli altri. La comunicazione è uno di questi. Una difficoltà aggiuntiva è adattarla quindi ai vari contesti nazionali per far sì che sia comprensibile e che possa creare consenso. Questo richiede uno sforzo maggiore, considerato il numero degli Stati membri dell'Unione europea, ma anche necessario per far sì che ogni cittadino europeo si senta parte di questo percorso.

Alla luce di quest'analisi SWOT, emergono evidenze che la strategia di comunicazione del Next Generation EU non sta raggiungendo pienamente l'efficacia desiderata. Alcune debolezze stanno prevalendo e non tutte le opportunità disponibili vengono sfruttate appieno. Questi aspetti critici riguardano la complessità del programma, che comportano una mancanza di chiarezza nelle informazioni diffuse, e la diversità degli stakeholder, con una diffusione non uniforme delle informazioni e un'eccessiva enfasi su alcuni Stati e target rispetto ad altri. Inoltre, non vengono adeguatamente sfruttate le potenzialità della comunicazione digitale, che ha registrato finora una visibilità limitata e non ha contribuito in modo significativo al coinvolgimento dei cittadini.

Concludendo questo secondo capitolo, è fondamentale sottolineare che la pandemia di Covid-19 ha rappresentato un catalizzatore per la Comunità europea, insegnandoci che risultati migliori e tempi più brevi possono essere ottenuti quando istituzioni e Stati agiscono in modo unitario, condividendo obiettivi e strumenti. Di fronte a sfide imposte da grandi attori globali, l'Unione europea si trova nella necessità di acquisire una maggiore autonomia strategica in diversi settori, tra cui quello della comunicazione. Questa esperienza ci ha insegnato che l'Unione europea deve essere potenziata e la sua sfera di politiche sovranazionali deve essere ampliata. La lezione da trarre da questo periodo è chiara: dobbiamo investire nel rafforzamento delle istituzioni europee, affinché possano affrontare con determinazione le sfide future. Come affermò Jean Monnet, primo presidente dell'Alta Autorità della Comunità europea del carbone e dell'acciaio, nell'agosto del 1954, "L'Europa si farà attraverso le crisi, e sarà costituita dalla sommatoria delle soluzioni che saranno date a queste crisi." Queste parole risuonano oggi come

una sfida stimolante, ma al contempo come un invito a unire le forze e a adottare soluzioni innovative per costruire un'Europa più forte e resiliente.

Capitolo 3 - Italia Domani

La pandemia di Covid-19 è scoppiata in un momento storico in cui era già necessaria l'attuazione di misure in ambito economico, sociale e ambientale. L'Italia è stata tra gli Stati membri, uno dei maggiormente colpiti. Nel marzo 2020 è stato il primo Paese ad imporre il lockdown, il PIL si è ridotto dell'8,9% a fronte di un calo medio nell'Unione europea di 6,2 e, ad oggi, lo Stato che ha subito il maggior numero di vittime. I principali soggetti colpiti sono stati i giovani e le donne, e i problemi sono stati accentuati nel Mezzogiorno.

L'economia italiana negli ultimi decenni ha avuto difficoltà a tenere il passo con gli altri Paesi europei più avanzati principalmente a causa del calo della produttività e dell'incapacità nel cogliere le opportunità legate alla rivoluzione digitale sia nel settore privato che pubblico. Le infrastrutture sono inadeguate e le PMI, prediligendo le produzioni tradizionali ad alto valore aggiunto, sono più lente nell'adottare tecnologie. Nell'amministrazione pubblica i processi sono lenti e il personale ha competenze limitate nell'utilizzo delle nuove tecnologie. Anche alcune riforme strutturali sono vittime di lentezza burocratica. Nella giustizia civile i ritardi sono eccessivi e l'accesso al mercato è complicato ancora per molte professioni.

Il NextGenerationEU rappresenta per l'Italia un'opportunità per stravolgere positivamente il Paese, portando investimenti, innovazione e apertura internazionale. È l'opportunità da cogliere per intraprendere un percorso di crescita sostenibile, rafforzando il sistema produttivo, contrastando il divario sociale ed economico e le disuguaglianze, e modernizzando la pubblica amministrazione.

Analogamente al caso del Piano europeo, anche per il PNRR italiano è stata sviluppata una strategia di comunicazione con l'obiettivo di rendere noto il finanziamento a tutta la popolazione del Paese. La promozione risulta essere cruciale per coinvolgere tutti gli stakeholder, evidenziare i vantaggi concreti per l'Italia, e creare un consenso favorevole verso il Governo. Considerando le limitazioni riscontrate nella strategia di comunicazione adottata dalla Commissione Europea per garantire la visibilità desiderata, è opportuno esaminare gli strumenti utilizzati in Italia e le relative conseguenze ed efficacia.

3.1 Struttura del Piano

L'Italia è il principale beneficiario del programma NextGenerationEU, ricevendo un finanziamento di 191,5 miliardi di euro da utilizzare nel periodo 2021-2026. Attualmente, dei fondi assegnati, 122.602 milioni di euro sono sotto forma di prestiti, mentre 68.881 milioni di euro sono destinati a sovvenzioni.

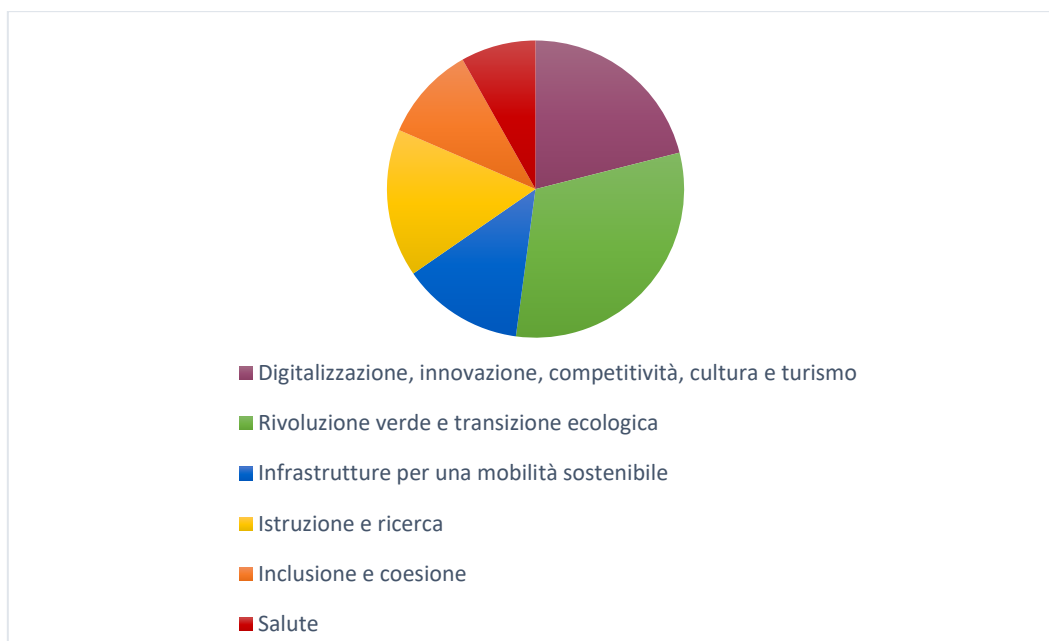
I lavori per preparare il Piano sono iniziati nel settembre 2020, poco dopo la creazione del programma NextGenerationEU, quando il Comitato interministeriale per gli Affari Europei (CIAE) ha approvato le linee guida per la stesura del PNRR, sottoponendolo all'esame del Parlamento italiano. Successivamente, entrambe le Camere hanno emesso un atto di indirizzo che ha invitato il Governo a coinvolgere ampiamente il settore privato, gli enti locali e le forze produttive del Paese nella preparazione del Piano. Una prima bozza del PNRR è stata presentata al Consiglio dei ministri a dicembre 2020, poi modificata e approvata a gennaio 2021, poco prima di essere presentata al Parlamento. Dopo un lungo dialogo e confronto con gli attori economici, sociali e territoriali, l'Italia ha presentato il suo PNRR, chiamato Italia Domani, alla Commissione europea ad aprile. Il Consiglio lo ha poi approvato a luglio, e ad agosto la Commissione ha erogato un prefinanziamento di 24,9 miliardi di euro. Altri finanziamenti sono stati erogati ad aprile e a novembre 2022, entrambi con pagamenti di 21 milioni di euro.

Come illustrato nel capitolo precedente, per accedere ai finanziamenti del NextGenerationEU, ogni Stato membro deve presentare un PNRR che affronti le sfide e le priorità individuate nel Semestre europeo e le raccomandazioni specifiche per ciascun Paese formulate dalla Commissione. Italia Domani si focalizza su tre priorità trasversali e sei missioni che ruotano intorno a tre assi strategici: digitalizzazione e innovazione, transizione ecologica e inclusione sociale. L'Italia mira a implementare rapidamente tecnologie digitali nel sistema produttivo e nei servizi pubblici per ridurre il divario con altri Paesi, aumentare la competitività e adattarsi ai cambiamenti. Si impegna a raggiungere gli obiettivi ambientali europei per il 2023 e quelli dell'Agenda 2030 dell'ONU, riducendo le emissioni e mitigando l'impatto delle attività sull'ambiente per migliorare la sicurezza ambientale e affrontare i problemi del territorio, in particolare il dissesto degli ultimi anni. Infine, per contrastare le disuguaglianze e promuovere la coesione territoriale, l'Italia si focalizza sull'inclusione sociale, con particolare attenzione alla parità di genere, alla protezione e valorizzazione dei giovani e al superamento dei divari territoriali.

Le tre priorità trasversali definite sono le seguenti: le politiche per i giovani, le politiche per le donne e la riduzione del divario di cittadinanza. Queste priorità sono pensate per affrontare specifiche criticità e recuperare ritardi in vari ambiti. Per quanto riguarda i giovani, prima della pandemia, l'Italia affrontava un alto tasso di disoccupazione giovanile (15-24 anni), pari al 29,2%, e un'alta percentuale di giovani tra i 20 e i 34 anni che non studiavano né lavoravano (NEET), che raggiungeva il 27,9%. Inoltre, il 3,8% degli studenti delle scuole secondarie di primo grado abbandonava gli studi. Per contrastare queste problematiche e sostenere le nuove generazioni, gravemente colpite dalle ripercussioni sociali ed economiche della pandemia, si vuole a fornire loro gli strumenti necessari per acquisire competenze specifiche e a creare un ambiente favorevole al recupero del loro potenziale. Ciò implica la digitalizzazione delle scuole, la creazione di opportunità di lavoro per i giovani nei settori coinvolti nell'Agenda Verde europea e l'integrazione tra politiche del lavoro e politiche sociali. Per quanto riguarda le donne, prima della pandemia, l'Italia presentava un tasso di partecipazione femminile nel mercato del lavoro pari al 53,1%, con il 35,7% delle donne inattive a causa di necessità assistenziali, percentuale superiore alla media europea. Erano evidenti anche le disparità salariali tra uomini e donne a parità di ruoli e mansioni, le difficoltà nell'avanzamento professionale legate alla maternità e la scarsa presenza di donne nelle materie STEM (scienza, tecnologia, ingegneria e matematica). Questo Piano si propone di promuovere la partecipazione delle donne al mercato del lavoro, agevolare le progressioni di carriera e fornire sostegno tramite nuove infrastrutture sociali e asili nido. Infine, il Piano mira a rafforzare il Sud e valorizzarne il potenziale. Negli ultimi venti anni, circa un milione di persone ha abbandonato il Sud Italia, anche a causa del basso tasso di occupazione, che si attesta al 44,8%. I territori meridionali producono solo un quarto del prodotto nazionale lordo e sono tra le zone più arretrate nell'area euro. Le attività per rilanciare il Mezzogiorno includono il potenziamento dell'edilizia pubblica, delle infrastrutture e dei servizi socioculturali, l'aumento dell'offerta dei principali servizi essenziali, il rafforzamento delle capacità amministrative delle regioni e del sistema scolastico.

Il Piano si basa su sei missioni, strutturate in diverse componenti, o sottocategorie, tutte mirate a raggiungere gli obiettivi del NextGenerationEU e affrontare le carenze specifiche dell'Italia. Nel seguente grafico vediamo come l'importo totale del PNRR è ripartito secondo le missioni.

Figura 3.1 - Percentuali dell'importo totale del PNRR nelle sei missioni¹⁷



Si riporta un grafico a torta rappresentativo delle risorse finanziarie allocate per ciascuna delle missioni del PNRR.

La prima missione è incentrata sulla digitalizzazione, l'innovazione, la competitività, la cultura e il turismo. Con un finanziamento di 40,29 miliardi di euro, si mira a modernizzare la pubblica amministrazione per fornire servizi più efficienti e accessibili. Questa missione sostiene anche gli interventi di riforma della giustizia e investe nella digitalizzazione delle infrastrutture di comunicazione per promuovere le imprese italiane sui mercati internazionali. Inoltre, si concentra sul rilancio del turismo e della cultura attraverso miglioramenti e rigenerazione dei luoghi di interesse turistico. La seconda missione è dedicata alla rivoluzione verde e alla transizione ecologica. Con un finanziamento di 59,46 miliardi di euro, punta a promuovere l'economia circolare, le energie rinnovabili e l'agricoltura sostenibile. Ciò include il miglioramento dei sistemi di gestione dei rifiuti e lo sviluppo di una filiera agroalimentare sostenibile. La missione prevede anche il sostegno al trasporto locale sostenibile e la creazione di infrastrutture di reti ecologiche, nonché il potenziamento della produzione e dell'utilizzo dell'idrogeno. L'obiettivo finale è la salvaguardia della biodiversità e la lotta alle conseguenze del cambiamento climatico, soprattutto nelle zone più vulnerabili. La terza missione riguarda le infrastrutture per la mobilità sostenibile e punta a migliorare l'intero sistema dei trasporti. Con un finanziamento di 25,40 miliardi di euro, mira a potenziare e ampliare l'alta velocità

¹⁷ Figura 3.1, rielaborazione personale sulla base di GOVERNO ITALIANO E PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, *Italia Domani, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, online, ultima consultazione 5 ottobre 2023, <https://www.italiadomani.gov.it/content/sogei-ng/it/it/home.html>

ferroviaria nazionale, con particolare attenzione alle regioni del Sud. Inoltre, è incentrata sulla digitalizzazione delle reti di trasporto e sulla riduzione delle emissioni. Questa missione promuove anche il miglioramento del trasporto merci attraverso una logistica integrata, con l'obiettivo di ridurre l'impatto ambientale, e incoraggia la digitalizzazione del traffico aereo. La quarta missione si concentra sull'istruzione e sulla ricerca, con un finanziamento di 30,88 miliardi di euro. L'obiettivo è migliorare l'offerta educativa e facilitare l'accesso all'istruzione. Ciò include la riduzione del tasso di abbandono scolastico e il miglioramento delle opportunità di passaggio tra istruzione tecnica o superiore e il mondo del lavoro. La missione prevede anche il potenziamento delle infrastrutture di ricerca e il sostegno ai processi di innovazione. La quinta missione si occupa di coesione ed inclusione sociale, con un finanziamento di 19,85 miliardi di euro. Si concentra sulle politiche per l'occupazione, i centri per l'impiego e l'imprenditoria femminile. Inoltre, mira a migliorare il sistema di protezione sociale per le persone in situazioni di vulnerabilità e a promuovere l'inclusione attraverso lo sport. Infine, la sesta missione riguarda la salute e ha un finanziamento di 15,63 miliardi di euro. Si concentra sul potenziamento della prevenzione e dell'assistenza sanitaria sul territorio, attraverso la modernizzazione delle tecnologie del Servizio Sanitario Nazionale e lo sviluppo di soluzioni di telemedicina. Questa missione investe anche nelle risorse umane del settore sanitario.

A fronte di questa spiegazione sulla suddivisione del Piano, emergono chiaramente le differenze di peso assegnate ai vari pilastri del NextGenerationEU. I pilastri maggiormente interessati dai finanziamenti sono la transizione verde, la crescita intelligente, sostenibile e inclusiva e la coesione sociale e territoriale. Questi settori ricevono un'attenzione particolare con ingenti finanziamenti per affrontare le sfide ambientali, promuovere lo sviluppo sostenibile e favorire l'inclusione sociale. D'altra parte, le categorie sociali maggiormente coinvolte dalla spesa sociale e dal numero di misure che le sostengono sono il settore dell'educazione e assistenza all'infanzia, e della salute e assistenza a lungo termine. Questo bilanciamento di investimenti riflette l'obiettivo complessivo del NextGenerationEU, che mira a promuovere una ripresa sostenibile, inclusiva ed equa, affrontando al contempo le sfide ambientali e sociali che il Paese deve affrontare.

Le strategie di riforma rappresentano un elemento fondamentale dei Piani nazionali e sono strettamente legate alle linee di investimento. Esse sono divise in tre tipologie di azioni: riforme orizzontali, riforme abilitanti e riforme settoriali. Le riforme orizzontali consistono in innovazioni strutturali volte a migliorare l'equità, l'efficienza e la competitività del Paese nel suo complesso. Queste riforme affrontano questioni trasversali e strategiche e l'obiettivo è

apportare cambiamenti strutturali che influenzino positivamente l'intera economia e la società. Le riforme abilitanti, d'altra parte, sono interventi finalizzati a garantire l'attuazione del Piano e a rimuovere gli ostacoli amministrativi, regolatori e procedurali che potrebbero condizionare l'efficacia degli investimenti. Queste azioni sono volte a rendere il quadro normativo e amministrativo più flessibile ed efficiente, consentendo una maggiore facilità di avvio e gestione delle iniziative economiche e migliorando la qualità dei servizi erogati ai cittadini e alle imprese. Le riforme settoriali, infine, riguardano misure specifiche volte a introdurre innovazioni normative in ambiti particolari o attività economiche specifiche. Queste misure possono riguardare settori chiave dell'economia e l'obiettivo è migliorare l'efficienza e l'efficacia dei regimi regolatori e procedurali all'interno di tali settori.

3.2 Linee guida per la comunicazione

Prima di proporre l'analisi degli strumenti adoperati per la comunicazione e la diffusione del Piano, parleremo della rilevanza assegnata alla comunicazione da parte dei beneficiari e degli attuatori dei finanziamenti. Diversi ministeri hanno provveduto a pubblicare le linee guida per le attività di informazione e comunicazione da parte dei soggetti coinvolti in attività finanziate dal PNRR, con l'obiettivo di garantire l'adeguata visibilità agli investimenti nazionali. La portata del programma genera notevoli implicazioni per la strategia di comunicazione, che mira a garantire una certa coerenza delle informazioni e la piena conformità ai requisiti comunicativi e informativi stabiliti dall'Unione europea. Il Regolamento (UE) 2021/241, già menzionato nel capitolo precedente, stabilisce regole precise che i soggetti coinvolti devono rispettare durante qualsiasi tipo di attività, iniziativa o programma che coinvolge il NextGenerationEU. Nel contesto degli adempimenti a carico degli Stati membri, l'articolo 34 del Regolamento prescrive “la necessità di garantire adeguata visibilità ai risultati degli investimenti [...] attraverso la diffusione di informazioni coerenti, efficaci e proporzionate, destinate a pubblici diversi, tra cui i media e il vasto pubblico”. Le amministrazioni sono invitate a diffondere nei loro siti web, tramite una sezione dedicata, le pubblicazioni che mettono in evidenza gli obiettivi e i traguardi, così come le iniziative o le politiche sostenute dai ministeri stessi nell'ambito del PNRR. Parallelamente all'amministrazione, i soggetti attuatori hanno la responsabilità di promuovere i progetti finanziati e di evidenziare gli effetti positivi generati grazie alle risorse comunitarie. La

Circolare RGS del 10 febbraio 2022, n. 9¹⁸, traccia la strategia di comunicazione delineando il ruolo centrale delle amministrazioni titolari degli interventi nella diffusione di informazioni, dati e risultati relativi allo sviluppo del Piano. I soggetti attuatori hanno quindi l'obbligo di informare il pubblico sui risultati raggiunti, alimentando le proprie piattaforme digitali con contenuti che espongono le finalità del progetto, i risultati attesi e, eventualmente, i risultati conseguiti. Quanto al rispetto dei requisiti di visibilità e comunicazione stabiliti dalle linee guida, il corretto utilizzo dell'emblema dell'UE è di particolare rilevanza in questa strategia comunicativa. Alla destra dell'infografica che rappresenta il NextGenerationEU, è prevista la presenza del logo del ministero di competenza e il logo di Italia Domani. Questi simboli devono essere sempre a colori, chiaramente visibili e collocati in primo piano. Nel caso di un sito web, è essenziale che siano visibili all'interno dell'area di visualizzazione del dispositivo digitale, senza che l'utente debba scorrere la pagina verso il basso per trovarli. Un altro aspetto cruciale riguarda la gerarchia nella disposizione dei simboli distintivi nella cosiddetta banda dei loghi, ossia la disposizione degli emblemi che deve essere inserita in ciascuna azione informativa. Questa è infatti da rispettare, a partire dall'ente di governo più ampio a livello territoriale fino a quello locale, tenendo conto della distanza di rispetto attorno al logo stesso per garantirne la leggibilità. È inoltre necessario adattare l'emblema dell'Unione europea alle dimensioni del simbolo più grande presente nella grafica, che deve essere di dimensioni minori o uguali. Questo permette di mantenere un'armonia visiva tra i diversi elementi grafici presenti. La presenza di questi elementi visuali deve essere garantita in ogni documento o contenuto pubblico, che si tratti di cartelloni, pubblicazioni cartacee, spot televisivi o brochure. Questa uniformità nella linea grafica istituzionale assicura la visibilità e il riconoscimento degli interventi del NextGenerationEU e del PNRR, contribuendo a diffondere in modo chiaro e coeso le informazioni riguardanti gli investimenti finanziati dall'Unione europea.

Figura 3.2 – Banda dei loghi¹⁹



Si riporta la banda dei loghi, rappresentativa di come i simboli e gli emblemi devono essere rappresentati graficamente.

¹⁸ Titolo esteso: "Istruzioni tecniche per la redazione dei sistemi di gestione e controllo delle amministrazioni centrali titolari di interventi PNRR".

¹⁹ Figura 3.2, MINISTERO DELL'UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA, *Linee guida per le azioni di informazione e comunicazione a cura dei soggetti attuatori*, p. 7, aggiornato a luglio 2023.

Inoltre, viene posta attenzione sul prescritto obbligo per il Soggetto attuatore di esporre una targa permanente o un cartellone pubblicitario di notevoli dimensioni entro tre mesi dal completamento di un'operazione che coinvolga l'acquisto di un oggetto fisico, il finanziamento di un'infrastruttura o di operazioni di costruzione. La mancata osservanza di tali regole conduce al non riconoscimento delle spese da parte della Commissione europea, con conseguente revoca dei finanziamenti assegnati dai differenti ministeri.

Concludendo, è quindi importante notare l'importanza assegnata alle azioni di pubblicità che intendono mettere in luce l'impegno dell'Unione europea e degli Stati membri nell'attuazione degli obiettivi. Tali azioni sono soggette a una scrupolosa regolamentazione per garantire la trasparenza delle procedure, informare gli stakeholder sul sostegno derivante dai fondi, e coinvolgere tutte le parti interessate, compresi i cittadini, affinché possano essere consapevoli dei traguardi prossimi raggiunti grazie agli investimenti del PNRR.

3.3 Gli strumenti di comunicazione

Gli strumenti di comunicazione adottati dal Governo italiano e dalla Presidenza del Consiglio dei ministri nell'ambito della diffusione della promozione di Italia Domani sono vari e diversificati. La Commissione europea, sin dall'istituzione del *Recovery Plan*, ha invitato gli Stati membri a comunicare con massima trasparenza l'attuazione degli investimenti nei territori e a sviluppare una strategia di comunicazione valida al fine di aumentare la fiducia nell'Unione. La comunicazione istituzionale può essere infatti sfruttata per orientare il pensiero e la consapevolezza dei cittadini e promuovere determinati comportamenti nel rispetto della sicurezza e del benessere. L'obiettivo è creare un messaggio unitario, accurato e corretto, per coinvolgere il pubblico e facilitare la comprensione del Piano, orientando le risorse e gli strumenti agli attori coinvolti.

Le principali fonti di informazione sono state la tv e il web, YouTube e la radio. È stata utilizzata una comunicazione digitale, che permette una diffusione attraverso i media online come il sito web o i social, e una comunicazione cartacea, attraverso strumenti come volantini e locandine, ma anche incontri realizzati in persona volti a parlare del Piano *vis-à-vis*. Per quanto riguarda la tv e la radio è stato creato uno spot ed è stata realizzata una collaborazione con la Rai, mentre per la comunicazione sul territorio sono stati realizzati incontri con gli stakeholder locali, che vedremo a breve.

Iniziando dagli strumenti promossi online, troviamo i social media e il sito web. Gli account social, come riportato nella pagina dedicata alla social media policy, sono gestiti dalla Presidenza del Consiglio dei ministri, in collaborazione con il Ministero dell'Economia e delle Finanze (MEF), e sono attivi profili ufficiali su Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter e YouTube. Su queste piattaforme vengono condivisi contenuti inerenti alle attività, iniziative ed eventi connessi al PNRR e diffuse pubblicazioni di interesse pubblico postati in precedenza da altri utenti. I canali sono monitorati in orario lavorativo del MEF, e la moderazione e le interazioni con i *follower* avviene in un momento successivo. Partendo da Facebook, le attività di comunicazione svolte non possono essere definite soddisfacenti. Nonostante le pubblicazioni siano adatte a una comprensione basilare del Piano, esse promuovono principalmente gli altri strumenti di comunicazione e i lavori attuati da altri enti. In più, i contenuti si arrestano al 17 ottobre 2022, raggiungono pochi utenti e non sono in linea con la social media policy in quanto i commenti *off-topic* e privi di rilevanza pubblica non sono stati rimossi. Una situazione paragonabile la notiamo su Instagram e LinkedIn, in cui l'unica differenza è il numero di utenti raggiunti, leggermente più alto. Su Twitter sono presenti contenuti analoghi, ma a differenza dagli altri social, il profilo ufficiale dà molto più spazio ai contenuti creati da altri enti ufficiali ritwittandoli. Su YouTube troviamo invece contenuti differenti: è presente lo spot televisivo e radiofonico, così come le conferenze tenute in occasione dei Dialoghi sul Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza che presenterò in seguito. Possiamo quindi affermare che la comunicazione effettuata nei social media è stata realizzata per formare in maniera superficiale i cittadini, limitandosi a far sapere all'Italia dell'esistenza di questo grande finanziamento. Inoltre, l'implementazione di questi strumenti ha avuto una breve durata e gli individui hanno ricevuto solo le informazioni risalenti al primo anno di attuazione del Piano. Di conseguenza, complessivamente, la comunicazione nei social media è stata di scarsa qualità e, sicuramente, non ha raggiunto l'obiettivo di comunicazione globale e di lunga durata. Quanto al sito web, la piattaforma e l'interfaccia permette di orientarsi facilmente e informarsi tramite contenuti generici come spiegazioni delle missioni, delle priorità trasversali o delle risorse, ed altri specifici per le amministrazioni titolari o i soggetti attuatori come i bandi e gli avvisi, tutti affiancati da link che rimandano ai decreti direttoriali. Sono presenti vari elementi indispensabili per la creazione di un sito ben realizzato, come i widget per i social media, l'opzione per la scelta della lingua tra italiano ed inglese, e la barra di ricerca. Alla luce di ciò, il sito web è uno strumento che permette di informarsi ed avere una visione sia globale che specifica sul Piano, e consente di reperire informazioni veritiere e complete. In più, è uno strumento efficace anche per i soggetti attuatori che possono reperire informazioni specifiche

sugli investimenti passati, in corso o futuri, e sui bandi attivi. Di conseguenza, il sito web è un ottimo strumento di comunicazione chiara e trasparente, facilmente raggiungibile grazie a buon posizionamento nei motori di ricerca e grazie alla promozione dello stesso tramite le altre risorse come lo spot televisivo che presenterò nella sezione sottostante.

3.3.2 Lo spot “Italia Domani si fa insieme”

Il 7 settembre 2022 è stata lanciata una campagna su Italia Domani, presentata con uno spot generalista seguito da sei spot tematici dedicati alle singole missioni del PNRR. Il nome è “Italia Domani si fa insieme” ed è andato in onda su tv, canali social e radio. Lo spot centrale, realizzato dal Dipartimento per l’informazione e l’editoria in collaborazione con l’Ufficio per la comunicazione istituzionale e le relazioni con i media della Presidenza del Consiglio dei ministri, dalla durata di mezzo minuto, evidenzia l’importanza del Piano e della partecipazione collettiva per trasformare, con l’aiuto dell’Unione europea, un Paese innovativo e sostenibile attraverso riforme e progetti, alcuni dei quali sono illustrati attraverso una sequenza di contenuti che mostrano attimi di vita cittadina. L’obiettivo è far conoscere l’esistenza del Piano, veicolare il sito internet italiadomani.gov.it e trasmettere il sistema di valori. Il target dello spot include tutti i cittadini, in particolare coloro che vogliono partecipare attivamente alla realizzazione dei progetti del PNRR, sia in ambito pubblico che privato, così come tutte le istituzioni potenzialmente coinvolte nell’attuazione del Piano. Nonostante questo strumento di comunicazione abbia raggiunto l’obiettivo e il target desiderato, e sia stato coerente con la campagna, ad oggi non è possibile reperire i sei spot tematici che erano stati inizialmente promessi. L’unico spot supplementare che è possibile reperire è il medesimo spot sopracitato sottotitolato in inglese. Di conseguenza, non ritengo opportuno considerare completamente raggiunti gli obiettivi preposti nella campagna generale in quanto non c’è stata coerenza tra i progetti definiti teoricamente e le attività realizzate.

3.3.3 “Italia Domani per i Comuni e per le Città Metropolitane”

All’interno della campagna “Italia Domani si fa insieme”, a fianco dello spot, è stata promossa un’iniziativa per comunicare direttamente sul territorio italiano, coinvolgendo i cittadini e le

autorità locali nella diffusione e nella promozione del Piano così come nella realizzazione dei progetti e degli investimenti. Il progetto “Italia Domani per i Comuni e per le Città Metropolitane”, sviluppato in collaborazione con l’ANCI, Associazione Nazionale Comuni Italiani, ha previsto la realizzazione a livello locale di attività di comunicazione coordinate con le 14 seguenti Città Metropolitane: Torino, Bari, Bologna, Cagliari, Catania, Firenze, Genova, Messina, Milano, Napoli, Palermo, Reggio Calabria, Venezia e Roma. L’attività è servita a fornire alle città un *toolkit* con materiale grafico e informativo caratterizzato da un’identità visuale comune e ad integrare i contenuti e gli strumenti adottati a livello locale sulle piattaforme ufficiali del Governo. L’obiettivo definito è stato rinnovare l’impegno a fornire agli enti locali il supporto informativo necessario a sostenere l’attuazione del Piano con una comunicazione chiara, trasparente e sempre più vicina alle persone. Il target è analogo è quello di tutta la campagna in cui ritroviamo sia i cittadini che le autorità regionali. È difficile valutare l’impatto e l’efficacia di questo strumento in quanto già l’obiettivo preposto è vago; tuttavia, possiamo concludere che l’identità visuale ha contribuito alla diffusione dell’“immagine” del PNRR a livello locale, ma che i contenuti adottati dalle autorità regionali non sono stati promossi ulteriormente da autorità nazionali, le quali hanno ricoperto quindi un ruolo maggiore nella comunicazione.

3.3.4 “Rai per Italia Domani”

Un ulteriore strumento è un progetto di collaborazione tra la Presidenza del Consiglio dei ministri, il Ministero dell’Economia e delle finanze e la Rai. Si è lavorato sull’elaborazione di un programma di divulgazione organico e ampio che potesse informare e formare sui temi del Piano. L’obiettivo è permettere ai cittadini di poter conoscere lo stato di avanzamento dei progetti e delle riforme del PNRR, i valori che ne guidano l’azione, le opportunità a disposizione di imprese, enti pubblici e associazioni, e anche rafforzare la fiducia dei cittadini nelle istituzioni e nei benefici attesi dal Piano. Per avviare la collaborazione, gli attuatori hanno pensato di lanciare una fase pilota dedicata al tema istruzione e al tema salute, e di affidare il compito di proposta di progetti e riforme all’Ufficio Comunicazione Istituzionale della Presidenza del Consiglio e al MEF. I target comprendono i cittadini, i soggetti attuatori, le autorità e la società civile. Tra i progetti realizzati all’interno di questa iniziativa, è stato istituito il TAVOLO PNRR per gestire i rapporti tra gli attori e promuovere i progetti realizzati a livello

locale attraverso i TG regionali, che hanno permesso di diffondere le opportunità presenti nel territorio. A mio avviso, l'obiettivo di informazione è stato centrato in quanto l'ascolto attivo dei programmi ha permesso di entrare in contatto con il Piano e perché molti spettatori hanno visto promossi i progetti realizzati nei loro territori, quindi a loro già familiari.

3.3.5 “Italia Domani - Dialoghi sul Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”

Il 15 novembre 2021 è stato dato il via all'iniziativa “Italia Domani - Dialoghi sul Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza”, gestita dall'Ufficio per la Comunicazione istituzionale e le Relazioni con i media della Presidenza del Consiglio per la promozione delle opportunità del PNRR nei territori italiani. Questo progetto ha avuto durata di 8 mesi e sono state realizzate 24 tappe in città italiane, in cui la Presidenza del Consiglio dei ministri ha dialogato in luoghi storici, teatri e auditorium con cittadini, imprese ed amministrazioni. Ogni incontro, che ha avuto durata di circa un'ora e mezza, è stato diffuso in streaming tramite il canale ufficiale YouTube, e ha visto gli interventi dei sindaci delle città coinvolte, i Presidenti di Regione, i tecnici della Presidenza del Consiglio e ministri e ministre del Governo. L'obiettivo era aprire il confronto tra istituzioni e comunità locali sulle aspettative e i fabbisogni di sviluppo, e dialogare sulle iniziative a sostegno dei territori e sui temi strategici per il futuro. A mio avviso, i dibattiti sono stati un'ottima strategia di promozione del Piano, poiché hanno facilitato un avvicinamento tra il Governo e le comunità locali. Questo ha consentito un confronto diretto sul futuro del Paese, dando la possibilità ai cittadini di esprimere le proprie idee e preoccupazioni. I dibattiti hanno sicuramente contribuito a una migliore comprensione delle questioni meno chiare, e l'opportunità di parteciparvi sia in presenza che online è stata molto apprezzata. Nonostante ciò, i risultati quantitativi non sono stati particolarmente positivi, come dimostrato anche dal numero di spettatori raggiunti, con una media di circa 290 partecipanti per ogni città.

3.3.6 Italia Domani #inFatti

Per far rimanere aggiornati su bandi, scadenze ed eventi, e classificare le informazioni e gli avvisi del PNRR, è stata creata la newsletter “Italia Domani #inFatti”. Ad aprile 2022 è nata

quest'iniziativa, promossa dall'Ufficio per la comunicazione istituzionale e le relazioni con i media della Presidenza del Consiglio, con l'obiettivo di comunicare periodicamente le principali novità relative al PNRR. Ogni due giovedì, con cadenza quindicinale, gli iscritti ricevono informazioni selezionate dalla redazione dell'Ufficio. Il target a cui si rivolge sono tutti coloro interessati ad approfondire i contenuti e lo stato di avanzamento del Piano. Fare l'iscrizione è semplice, basta riempire un formulario con dei dati personali e inviare la richiesta. Nonostante l'apparente efficienza iniziale, personalmente trovo questo strumento inutile in quanto, dalla mia iscrizione effettuata a maggio 2023, non ho mai ricevuto alcun tipo di comunicazione. Da questo si può dedurre che questo strumento attualmente non è più in uso. Di conseguenza, nonostante continuino ad esserci bandi aperti e novità, questi non vengono comunicati agli iscritti alla newsletter, che avevano espressamente dichiarato di essere interessati alla ricezione di queste.

3.4 L'efficacia della comunicazione

L'analisi della strategia di comunicazione di "Italia Domani" mostra che globalmente l'Italia sembra non aver dato particolare importanza allo sviluppo di un piano adeguato alla promozione del PNRR, a differenza di molti altri Paesi europei. Le attività di informazione per far conoscere il finanziamento e le sue opportunità sono state limitate, come evidenziato anche dalle opinioni di esperti di comunicazione nella Pubblica Amministrazione, i quali ritengono che sarebbe stato necessario coinvolgere professionisti per comunicare in modo efficace le iniziative europee e la portata del PNRR, al fine di evitare la perdita di fiducia nei confronti dell'Unione europea e di ridurre l'euroscetticismo in voga negli anni antecedenti alla pandemia²⁰. Da quel che notiamo dagli strumenti sopra esplicitati, l'assenza di una comunicazione a lungo termine e inclusiva per tutti gli stakeholder ha compromesso la credibilità del Piano. Uno studio condotto da FPA in collaborazione con l'Istituto Piepoli attraverso un'indagine condotta su un campione di 1.023 persone, rappresentativo della popolazione italiana, mostra che “ben il 28% degli italiani non conosce il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza nemmeno per sentito dire” e che “solo un italiano su 10 ritiene che il PNRR

²⁰ Il Sole 24 Ore, online, <https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2021/12/28/pnrr-comunicazione-cittadini/>, ultima consultazione: 25 luglio 2023.

sia stato spiegato in modo efficace, con trasparenza e chiarezza”²¹. Notiamo inoltre che la maggior parte di coloro che non sono a conoscenza del Piano sono donne e giovani tra i 18 e i 34 anni. Inoltre, una ricerca curata dall’International Corporate Communication Hub, volta a comprendere come la comunicazione possa supportare lo sforzo strategico e vitale del Governo italiano alla messa in pratica del PNRR, mette in evidenza come i cittadini con una conoscenza moderata del Piano (38.67%) sono più di coloro che hanno una buona conoscenza (27.24%). Inoltre, viene posta attenzione ai termini più ricorrenti utilizzati nel documento ufficiale ministeriale del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza che fanno principalmente riferimento a vocaboli vaghi come “interventi” e “riferimenti” e si concentrano meno in termini più precisi come “competenze” o “infrastrutture”. I termini utilizzati risultano eccessivamente generici, mancando delle parole chiave necessarie per garantire una migliore comprensione e stimolare consenso e fiducia nei confronti dell’iniziativa.

Considerando gli strumenti presentati precedentemente e i risultati di un questionario da me proposto a un campione di individui provenienti da tutta Italia e di varie fasce di età, possiamo ribadire che la strategia di comunicazione di Italia Domani non è stata sufficiente. Tuttavia, analizzando gli aspetti apparentemente positivi, possiamo affermare che la collaborazione con la RAI si è dimostrata un elemento centrale per promuovere a livello nazionale il Piano, informando i cittadini riguardo ai benefici che l’Italia ha ottenuto e continua a ottenere grazie ai finanziamenti europei per la ripresa post-pandemia. Inoltre, l’organizzazione di conferenze ed eventi sul territorio sembra aver contribuito a una maggiore conoscenza del Piano, sebbene tali benefici siano probabilmente stati maggiormente avvertiti da coloro che operano all’interno delle istituzioni o delle amministrazioni. Infatti, tra i cittadini partecipanti all’indagine, solo il 12,5% dichiara di aver mai partecipato a un evento o ad una conferenza sul PNRR. In aggiunta, gli aspetti grafici menzionati nelle linee guida si sono rivelati essenziali per assicurare una visibilità adeguata ai soggetti coinvolti nell’implementazione di questi investimenti e per mostrare ai cittadini che molti dei progetti realizzati nei loro territori sono stati possibili proprio grazie a queste risorse. Tuttavia, questi strumenti non sono riusciti a fornire informazioni sufficientemente chiare sul Piano; al contrario, hanno contribuito semplicemente a far sapere dell’esistenza di un programma di finanziamento, senza fornire dettagli approfonditi riguardanti il contenuto e gli obiettivi. Infatti, quanto ai risultati del questionario, nonostante il 62,5% dei

²¹ FPA, online, <https://www.forumpa.it/riforma-pa/oltre-1-italiano-su-4-non-ha-mai-sentito-parlare-del-pnrr-i-risultati-dellosservatorio-pa-2021/?fbclid=IwAR2X4IIzxJoORb-ib49vh-UvXt4SIKi0Klx4WT1uwNDetp-VeKpM9cRITmo>, ultima consultazione: 25 luglio 2023.

partecipanti dichiara di essere a conoscenza dell'esistenza del PNRR, solo il 6,3% dichiara di essere totalmente capace di spiegare cos'è, mentre il 37,5% dichiara di non esserne capace. Procedendo all'analisi degli strumenti meno efficaci, possiamo affermare con certezza che la comunicazione online si è rivelata la meno riuscita. Partendo dal sito web di Italia Domani, nonostante una realizzazione accurata, esso non è stato sufficientemente promosso, come dimostrato dal fatto che il 92,9% dei partecipanti al questionario dichiara di non averlo mai consultato. Analogamente, la newsletter ha ottenuto poco successo, probabilmente a causa di una promozione inefficace sui canali online poco conosciuti, oltre ad essere stata mal realizzata e ad essere stata poco utile. Riguardo ai social media, anch'essi hanno riscontrato una gestione carente, con pubblicazioni contenenti informazioni vaghe e poco chiare, con conseguenti tassi di interazione bassi o inesistenti.

Possiamo evincere, pertanto, che la comunicazione non è stata uniforme rispetto alla popolazione e non è stata sufficientemente chiara e trasparente. Ad esempio, notiamo che il 50% dei rispondenti associa i fondi del PNRR alle infrastrutture e alla mobilità, mentre solo il 6,3% pensa che l'inclusione e la coesione siano aree di intervento. Da questi dati, deduciamo che la conoscenza delle aree tematiche in cui vengono impiegati i fondi risulta approssimativa. Gli strumenti e le strategie di comunicazione adottati non sono stati adeguati a fornire una spiegazione dettagliata e precisa dei contenuti del Piano, e di conseguenza non sono riusciti a stimolare visibilità e a creare sufficiente consapevolezza e consenso riguardo al finanziamento. Di questo aspetto ne sono consapevoli i cittadini stessi, i quali dichiarano nel questionario che l'attività di comunicazione è stata svolta in maniera insufficiente (56,3%) e in maniera sufficiente (43,8%), e mai chiara e trasparente (0%). In conclusione, la mancanza di professionisti del settore della comunicazione istituzionale e di contenuti chiari ha creato lacune significative nei cittadini, che di conseguenza non si sono sentiti parte di questa iniziativa di rinnovamento. Le istituzioni non hanno infatti garantito il dialogo tra i cittadini e le amministrazioni, pilastro fondamentale per la creazione di consenso.

Conclusioni

Alla luce delle argomentazioni affrontate e delle analisi condotte, il presente studio ha cercato di indagare un argomento cruciale nel contesto della comunicazione istituzionale dell'Unione europea e del Governo italiano nel periodo successivo alla pandemia di Covid-19. L'obiettivo primario è stato quello di rispondere a una specifica domanda di ricerca incentrata sulle strategie di comunicazione adottate dalle due entità, per informare gli attori interessati, sulle risorse destinate a sostenere la ripresa economica e sociale. L'indagine si è concentrata nella valutazione dell'efficacia e dell'adeguatezza degli strumenti e delle metodologie impiegate al fine di informare e coinvolgere gli stakeholder e di garantire visibilità al Piano di ripresa.

Il tipo di ricerca condotta per rispondere al nostro interrogativo si è basato su due metodologie distinte: una di natura prettamente teorica e l'altra fondata su ricerche e studi condotti da esperti del settore. La prima metodologia è risultata preziosa nel fornire una visione generale del tema centrale del lavoro, ossia la comunicazione istituzionale, e un quadro conoscitivo dei due strumenti oggetto di analisi, il NextGenerationEU e il PNRR Italia Domani. Il secondo metodo, invece, è stato impiegato per presentare in modo quantitativo i risultati delle strategie di comunicazione analizzate, allo scopo di valutarne l'efficacia e il successo.

Per giungere ad una risposta esaustiva, è stato fondamentale iniziare il lavoro con l'identificazione del concetto di comunicazione istituzionale, seguita da una panoramica sull'evoluzione di questa in Europa e in Italia. Ciò ha dimostrato che i primi passi furono compiuti al termine della Seconda Guerra Mondiale, all'inizio della creazione di uno spazio di integrazione europea. Nonostante le difficoltà iniziali dovute alla scarsa copertura mediatica, nel corso degli anni e soprattutto con l'avvento delle nuove tecnologie dell'informazione, ci sono stati innumerevoli tentativi di costruire un'identità europea, cercando di avvicinare i cittadini alle istituzioni attraverso programmi e progetti di vario genere. In Italia le politiche di comunicazione sono state introdotte mediante leggi e decreti legislativi. Tuttavia, queste iniziative hanno dato origine ad un sovraccarico informativo con contenuti di scarsa qualità a causa della mancanza di competenze adeguate del personale e di un coinvolgimento insufficiente della popolazione.

Riguardo al NextGenerationEU, è stata fornita un'analisi approfondita del Piano, descrivendone la struttura, i meccanismi e le finalità. Attraverso un'analisi degli stakeholder, sono stati identificati tutti i soggetti a cui sono indirizzate le attività di comunicazione. A seguire, è stata esaminata la strategia di comunicazione ed effettuata un'analisi SWOT. Da questi

approfondimenti, ne è emerso che la trasparenza è risultata fondamentale nelle attività di comunicazione, in quanto informazioni complete e facilmente comprensibili riguardo allo stato di avanzamento del Piano sono state fornite regolarmente tramite varie piattaforme. Tuttavia, in termini di obiettivi di informazione al pubblico, ci sono state disparità a seconda degli attori coinvolti. La comunicazione diretta agli stakeholder di natura istituzionale è stata efficace grazie all'uso regolare e frequente delle piattaforme ufficiali. Mentre la comunicazione rivolta ai cittadini è stata meno proficua a causa delle sfide legate all'adattamento di nuovi strumenti e alla vastità e diversificazione del pubblico europeo. In conclusione, considerando anche i dati provenienti da una consultazione pubblica²², si evince che globalmente le strategie di comunicazione adottate dall'Unione europea non sono state uniformi a livello geografico, di target e di strumenti utilizzati.

Infine, esaminando Italia Domani, è stata riportata un'introduzione sulla struttura del Piano, sulle missioni e sulle priorità delineate dal Governo, seguita da una sezione sulle linee guida per le attività di comunicazione e la presentazione degli strumenti adottati. Dall'analisi è emerso che tra gli strumenti risultati maggiormente utili alle azioni di informazione rientrano quelli creati in collaborazione con la Rai, in particolare lo spot televisivo e radiofonico "Italia Domani si fa insieme". Le conferenze e gli incontri locali sono stati altresì rilevanti, anche se circoscritti principalmente a livello delle singole amministrazioni territoriali. Gli strumenti digitali creati per promuovere il Piano tra il pubblico cittadino, come il sito web e i canali sui social media, si sono invece rivelati poco conosciuti e poco consultati. In conclusione, possiamo affermare che le attività di comunicazione hanno presentato limiti sia qualitativi che quantitativi. Le comunicazioni più chiare e trasparenti sono state indirizzate solo a una parte della popolazione, mentre le altre sono state poco esaustive ed eccessivamente generiche, tanto che il 28% degli italiani si dichiara ignorante riguardo al PNRR²³.

Con questo elaborato, si è cercato di dimostrare che sia a livello europeo sia italiano, da molti anni si sta lavorando sulla comunicazione istituzionale per avvicinare i cittadini alle istituzioni, cercando di renderli consapevoli delle opportunità che hanno a disposizione e delle attività che quotidianamente vengono svolte dalle istituzioni per la comunità. Tuttavia, riscontriamo che le problematiche legate all'utilizzo delle nuove tecnologie e l'ampiezza e le diversità del pubblico

²² COMMISSIONE EUROPEA, *Recovery and Resilience Facility (2020-2024) – mid-term evaluation*, Bruxelles, 2023.

²³ FPA, online, <https://www.forumpa.it/riforma-pa/oltre-1-italiano-su-4-non-ha-mai-sentito-parlare-del-pnrr-i-risultati-dellosservatorio-pa-2021/?fbclid=IwAR2X4IIzxJoORb-ib49vh-UvXt4SIKi0Klx4WT1uwNDetp-VeKpM9cRITmo>, ultima consultazione: 25 luglio 2023.

ostacolano e rallentano questi processi informativi. Inoltre, emerge che le risorse sono state prevalentemente indirizzate verso la comunicazione interna, favorendo da un lato un buon dialogo tra le istituzioni e le amministrazioni, ma causando, dall'altro lato, un importante distacco con gli altri stakeholder, in particolare con i cittadini.

Si segnala infine che nella redazione del lavoro sono state riscontrate alcune limitazioni legate alla metodologia e alla procedura di ricerca. Anzitutto la difficoltà nel reperire ricerche e studi condotti da enti privati sul tema trattato, considerata la contemporaneità della pandemia. Tuttavia, sono risultate di particolare supporto le indagini svolte dalle istituzioni europee, per le valutazioni intermedie del dispositivo per la ripresa e la resilienza. Un altro limite è stato dato dalla vasta quantità di contenuti da consultare relativi al dispositivo e al Piano, entrambi frutto di innumerevoli leggi, regolamenti e comunicazioni ufficiali che hanno rallentato la fase iniziale di selezione dei materiali di consultazione. Infine, il fatto che gli argomenti e le materie oggetto di analisi sono riferiti ad attività ancora in corso di svolgimento, di conseguenza ci si è limitati ad analizzare solo quello che è stato effettivamente implementato dalla fase di avvio fino ad oggi.

È soprattutto per i suddetti motivi, che questa tesi si propone come un punto di partenza per future ricerche ed approfondimenti sugli aspetti comunicativi dei Piani per la ripresa e la resilienza, auspicando che possano essere svolte quando questi stessi piani di rilancio saranno giunti al loro naturale completamento e avranno realizzato quanto più possibile gli obiettivi proposti.

Bibliografia

Monografie

CALIGIURI MARCO, “Rapporto “creativo”. Comunicazione istituzionale e marketing pubblico”, *Micro & Macro Marketing*, fascicolo 2/2002, agosto 2002, p. 299-312.

CAUSI MARCO, “Cultura ed economia dopo il COVID-19: spunti per una discussione pubblica”, *Economia della Cultura*, fascicolo 1/2021, marzo 2021, p. 77-86.

DUCCI GEA, “La comunicazione pubblica digitale per la trasparenza, l’accountability e il dialogo con i cittadini: verso una Pa open e condivisa”, *Autonomie locali e servizi sociali*, fascicolo 3/2013, dicembre 2013, p. 461-470.

FACCIOLI FRANCA, *Comunicazione pubblica e cultura del servizio*, Carocci, Roma, 2000.

INVERNIZZI EMANUELE, “La comunicazione per il cambiamento negli enti pubblici”, *Amministrare*, fascicolo 3/1997, dicembre 1997, p. 347 – 366.

LA SPINA ANTONIO, “La comunicazione pubblica”, *Nuova informazione bibliografica*, fascicolo 3/2007, luglio-settembre 2007, p. 499-518.

LOVARI ALESSANDRO, “La cura dei social media per la comunicazione pubblica della salute. Esplorando pratiche, competenze e profili professionali”, *Problemi dell’informazione*, fascicolo 2/2018, agosto 2018, p. 239-259.

MARTINELLI ALBERTO, “La risposta dell’Unione europea alla pandemia Covid-19”, *Quaderni di scienza politica*, fascicolo 2/2021, maggio-agosto 2021, p. 199-221.

MELE RENATO, CALABRESE MARIANNA, TROISI ORLANDO, “La comunicazione negli enti locali: tra comunicazione istituzionale e comunicazione politica”, *Sinergie*, n. 89, settembre-dicembre 2012, p. 90-107.

SOLITO LAURA, “Comunicazione istituzionale e società digitale. Un nuovo ruolo per i comunicatori pubblici”, *Comunicazione politica*, fascicolo 3/2018, dicembre 2018, p. 393-412.

ZUANELLI ELISABETTA, “La comunicazione istituzionale: profili teorici, sistemici e normativi”, *Amministrare*, fascicolo 3/1997, dicembre 1997, p. 367- 382.

Leggi

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

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

Legge 4 marzo 2009, n. 15, “Delega al Governo finalizzata all’ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell’economia e del lavoro e alla Corte dei conti”.

Decreto legislativo 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 trasparenza delle pubbliche amministrazioni”.

Decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, “Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”.

Regolamenti e comunicazioni

COMMISSIONE EUROPEA, *Communication from the Commission to the European Parliament and the Council on a new funding strategy to finance NextGenerationEU*, aprile 2021.

COMMISSIONE EUROPEA, *Libro bianco su una politica europea di comunicazione*, febbraio 2006.

COMMISSIONE EUROPEA, *Proposta di REGOLAMENTO DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO che modifica il Regolamento (UE) 2021/241 per quanto riguarda i capitoli REPowerEU dei piani per la ripresa e la resilienza e che modifica il Regolamento (UE) 2021/1060, il Regolamento (UE) 2021/2115, la direttiva 2003/87/CE e la decisione (UE) 2015/1814*, maggio 2022.

COMMISSIONE EUROPEA, *REGOLAMENTO (UE) 2021/241 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO del 12 febbraio 2021 che istituisce il dispositivo per la ripresa e la resilienza*, febbraio 2021.

MINISTERO DELL’ECONOMIA E DELLE FINANZE, *Istruzioni tecniche per la redazione dei sistemi di gestione e controllo delle amministrazioni centrali titolari di interventi del PNRR*, febbraio 2022.

MINISTERO DELLE INFRASTRUTTURE E DEI TRASPORTI, *Linee Guida per la comunicazione e le azioni informative a cura dei Soggetti Attuatori e beneficiari del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (Pnrr)*, aggiornato ad aprile 2023.

MINISTERO DELL’UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA, *Linee Guida per le azioni di informazione e comunicazione a cura dei Soggetti Attuatori*, aggiornato a luglio 2023.

PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, DIPARTIMENTO PER L'INFORMAZIONE E L'EDITORIA, *Piano di comunicazione del Governo. Linee guida per l'elaborazione dei programmi di comunicazione delle pubbliche amministrazioni*, novembre 2018.

Figure

Figura 3.1, rielaborazione personale sulla base di GOVERNO ITALIANO E PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, *Italia Domani, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, online, ultima consultazione 5 ottobre 2023,

<https://www.italiadomani.gov.it/content/sogei-ng/it/it/home.html>

Figura 3.2, MINISTERO DELL'UNIVERSITÀ E DELLA RICERCA, *Linee guida per le azioni di informazione e comunicazione a cura dei soggetti attuatori*, p. 7, aggiornato a luglio 2023.

Sitografia

CHIARA MORONI, *La comunicazione istituzionale dell'Unione europea tra deficit democratico e strategie di ascolto dell'opinione pubblica*, online, ultima consultazione: 24 agosto 2023,

<https://www.officinadellastoria.eu/it/2018/03/19/la-comunicazione-istituzionale-dellunione-europea-tra-deficit-democratico-e-strategie-di-ascolto-dellopinione-pubblica/>

CITTÀ DI VENEZIA, *Campagna di comunicazione sui mezzi pubblici "Next Generation EU - Green Deal"*, online, ultima consultazione: 11 luglio 2023,

<https://www.comune.venezia.it/it/content/campagna-comunicazione-sui-mezzi-pubblici-next-generation-eu-green-deal>

COMMISSIONE EUROPEA, *Communicating and raising EU visibility*, online, ultima consultazione: 25 giugno 2023,

https://commission.europa.eu/funding-tenders/managing-your-project/communicating-and-raising-eu-visibility_en

COMMISSIONE EUROPEA, *Dispositivo per la ripresa e la resilienza (2020-2024) - valutazione intermedia*, online, ultima consultazione: 11 luglio 2023,

https://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say/initiatives/13608-Dispositivo-per-la-ripresa-e-la-resilienza-2020-2024-valutazione-intermedia_it

COMMISSIONE EUROPEA, *Il dispositivo per la ripresa e la resilienza*, online, ultima consultazione: 28 giugno 2023,

https://commission.europa.eu/business-economy-euro/economic-recovery/recovery-and-resilience-facility_it

COMMISSIONE EUROPEA, *Recovery and Resilience Scoreboard*, online, ultima consultazione: 17 luglio 2023,

https://ec.europa.eu/economy_finance/recovery-and-resilience-scoreboard/index.html?lang=it

CORAZZA CARLO, *Media e PNRR: il ruolo della comunicazione istituzionale e dell'informazione scientifica*, online, ultima consultazione: 12 luglio 2023,

<https://www.eai.enea.it/component/jdownloads/?task=download.send&id=1376&catid=67&Itemid=101>

FLAVIA GAMBERALE, *PNRR, se l'Italia mette in standby la comunicazione con i cittadini*, online, ultima consultazione: 25 luglio 2023,

<https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2021/12/28/pnrr-comunicazione-cittadini/>

GOVERNO ITALIANO E PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, *Italia domani si fa insieme*”, il nuovo spot sul PNRR su tv e radio, online, ultima consultazione: 26 luglio 2023,

<https://www.ItaliaDomani.gov.it/it/news/-italia-domani-si-fa-insieme---il-nuovo-spot-sul-pnrr-su-tv-e-ra.html>

GOVERNO ITALIANO E PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI, ITALIA DOMANI, *Italia Domani, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza*, online, ultima consultazione 5 ottobre 2023,

<https://www.italiadomani.gov.it/content/sogei-ng/it/it/home.html>

KIESENBAUER JULIANE, ZERFASS ANSGAR, *Today's and tomorrow's challenges in public relations: Comparing the views of chief communication officers and next generation leaders*, online, ultima consultazione: 12 luglio 2023,

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811115000594>

REDAZIONE FPA, *Oltre 1 italiano su 4 non ha mai sentito parlare del PNRR: i risultati dell'Osservatorio PA di FPA – seconda edizione*, online, ultima consultazione: 25 luglio 2023,

<https://www.forumpa.it/riforma-pa/oltre-1-italiano-su-4-non-ha-mai-sentito-parlare-del-pnrr-i-risultati-dellosservatorio-pa-2021/?fbclid=IwAR2X4IIzxJoORb-ib49vh-UvXt4SIKi0Klx4WT1uwNDetp-VeKpM9cRITmo>

REPUBBLICA DELLA TURCHIA, MINISTERO PER GLI AFFARI EUROPEI, *European Union Communication Strategy*, online, ultima consultazione: 12 luglio 2023,

https://www.ab.gov.tr/files/onemlibelgeler/new_communication_strategy.pdf

THE CORPORATE HUB, *PNRR ED ESG: IL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE*, online, ultima consultazione: 26 luglio 2023,

<https://icch.it/wp-content/uploads/2023/02/TCCM-UNITO-PER-SOLE24ORE.pdf>

Alla mia famiglia,

ai miei nonni.

A coloro che mi sono vicino quotidianamente,

fisicamente o con il pensiero.

Agli amici incontrati in questo percorso,

e l'hanno reso unico.

A me stessa,

alla mia determinazione e agli obiettivi raggiunti.

Ad maiora.