

# *Per una comunicazione pubblica (istituzionale) della sostenibilità: definizione e tipologia*

Gea Ducci\*

Transitions toward sustainability permeate a broad spectrum of public actions and are expressed across multiple levels and domains of a connected society, influencing the relationship between citizens and institutions. The pivotal role that public administration (PA) plays in these complex processes underscores the need to critically examine the centrality of public communication. This paper proposes a definition of institutional public communication for sustainability and outlines a typology comprising three principal area/types of communication, distinguished by their respective objectives: communication of and for public action on sustainability, communication of the sustainable public administration, communication for sustainability.

*Keywords:* transitions; sustainability; public sector communication; institutions; connected society; 2030 Agenda.

*Parole chiave:* transizioni; sostenibilità; comunicazione pubblica istituzionale; istituzioni; società connessa; Agenda 2030.

## **Introduzione**

L'attenzione per le transizioni verso la sostenibilità, è cresciuta in modo significativo a partire dal 2015 (anno di avvio dell'Agenda 2030 dell'ONU) e negli ultimi anni ha conosciuto una particolare accelerazione, sulla spinta di programmi europei di investimento destinati ad aiutare i paesi membri a risollevarsi dalla crisi pandemica (es.: Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza – PNRR).

Da tempo tali transizioni investono i diversi livelli della società, i meccanismi di costruzione sociale e il rapporto individuo-società. A livello micro-sociale, si esplicano nelle dinamiche di vita quotidiana, riguardando le soggettività e le relazioni intersoggettive (es.: scelte di consumo, scelte di cura di sé, ecc.); a livello meso incidono sul *modus operandi* delle organizzazioni e sulla programmazione e attuazione delle politiche pubbliche (es. misure adottate a livello organizzativo: produzione di beni e servizi secon-

\* Università degli Studi di Urbino Carlo Bo. [gea.ducci@uniurb.it](mailto:gea.ducci@uniurb.it)

do criteri rispettosi dell'ambiente e dei diritti umani; iniziative per le pari opportunità; ecc.); a livello macro, sono rinvenibili negli approcci ecologici allo studio di fenomeni di ampio respiro come la globalizzazione e il neoliberismo, sottolineando l'importanza dello sviluppo sostenibile dei territori e delle città (Castells, 2009; Sassen, 2014) e il nesso inscindibile tra natura e società (Latour, 2020). Si può richiamare in tal senso anche la prospettiva One Health che indica la convergenza e le connessioni fra la salute di uomo, animali e ambiente, rilanciata a livello mondiale ed europeo nella post-pandemia. Le questioni della sostenibilità investono in modo significativo anche le connessioni tra i diversi livelli del sociale, come il rapporto tra cittadini e istituzioni a cui è dedicato il presente contributo.

Al netto delle visioni, più o meno critiche, che sono presenti nella letteratura sociologica sui processi di transizione avviati e sul concetto stesso di sostenibilità (Ricotta, 2023), è indubbio che le istituzioni svolgono un ruolo da protagoniste, essendo deputate a “guidare” i percorsi in atto a livello locale, nazionale e sovranazionale. E le strategie comunicative che esse adottano per accompagnare tali percorsi, assumono particolare rilevanza poiché incidono sulla capacità delle politiche di creare realmente valore pubblico, sulla diffusione di una cultura della sostenibilità nei territori e sul senso di fiducia che i cittadini ripongono nelle istituzioni.

Alla luce di queste considerazioni, il presente contributo intende offrire spunti di riflessione sulla centralità della comunicazione pubblica istituzionale (Ducci, 2017; Lovari, Ducci, 2022) nei processi di transizione verso la sostenibilità, un tema che risulta essere ancora poco trattato in letteratura. Tenendo presente quanto sia sfidante questo obiettivo, data la multidimensionalità del concetto stesso di sostenibilità, la varietà di politiche implicate e, più in generale, la complessità dell'azione pubblica al riguardo (par. 1, 2, 3), l'articolo si focalizza sul tentativo di proporre una prima definizione di comunicazione pubblica della sostenibilità e una tipologia articolata in tre grandi aree/tipi sulla base delle finalità e degli obiettivi che si intendono raggiungere: comunicazione della e per l'azione pubblica di sostenibilità, comunicazione della PA sostenibile, comunicazione per la sostenibilità (par. 4 e 5).

## **1. Multidimensionalità delle transizioni verso la sostenibilità**

Come si evince dai documenti ufficiali e da un'ampia letteratura sul tema, la sostenibilità è diventata una parola-ombrello che include diverse dimensioni e che può essere osservata da varie prospettive disciplinari; al

contempo necessita di uno sguardo multidisciplinare per potere essere compresa appieno. Non a caso si parla di transizioni al plurale, e non di una sola transizione, verso la sostenibilità, per cui per le istituzioni è un compito arduo affrontare una tale sfida e la comunicazione al riguardo assume particolare rilevanza.

L'evoluzione del concetto di sostenibilità verso una visione integrata e multidimensionale è stata oggetto di analisi da parte di numerosi studiosi. Si ritiene che la questione della sostenibilità diventi globale negli anni Ottanta, a seguito della pubblicazione del documento *Our Common Future*, da parte dell'Organizzazione delle Nazioni Unite (ONU), noto anche come Rapporto Brundtland (1987). Tale documento infatti stabilisce che lo sviluppo sostenibile deve «soddisfare i bisogni del presente senza compromettere la capacità delle generazioni future di soddisfare i propri» (WCED, 1987, p. 6), sottolineando come la gestione delle risorse naturali del pianeta non possa prescindere dal considerare il nesso inscindibile fra questioni ecologiche, sociali ed economiche (Ciampi, 2023).

Quindi, il superamento di un approccio prettamente ambientalista, porta nel tempo ad una visione di sostenibilità sempre più ampia, di carattere multidimensionale, espressa nella “Dichiarazione sullo Sviluppo Sostenibile” del 2002, sottoscritta da Capi di Stato e di Governo (ibidem)<sup>1</sup>. Su questa base si giunge all'Agenda 2030 dell'ONU nel 2015 che, come noto, delinea 17 obiettivi (Sustainable Development Goals – SDG)<sup>2</sup> che esprimono una visione condivisa per un futuro sostenibile e includono tutti gli aspetti fondamentali per il benessere delle persone e del pianeta – aspetti che sono considerati naturalmente interrelati, pur presentando alcune specificità –: dimensione economica (promuovere una crescita equa e lavoro dignitoso), sociale (affrontare povertà, salute, istruzione e uguaglianza/inclusione), ambientale (proteggere il clima, gli ecosistemi e le risorse naturali).

Altri importanti documenti a livello internazionale e nazionale dialogano e si intrecciano con gli SDG, e uno sforzo consistente viene compiuto dalle istituzioni (a livello locale, nazionale e sovranazionale) per integrare e coordinare le varie e articolate politiche ad essi correlate. Ad esempio, e in estrema sintesi, l'Agenda 2030, con i relativi piani di azione (in Italia la Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile SNSvS del 2017, aggiornata nel 2022 e approvata nel 2023)<sup>3</sup>, è in collegamento con il Green Deal eu-

<sup>1</sup> <https://www.isprambiente.gov.it/files/eos/dichiarazione-johannesburg.pdf> (28/05/2025).

<sup>2</sup> [https://asvis.it/public/asvis/files/Agenda\\_2030\\_ITA\\_UNRIC2.pdf](https://asvis.it/public/asvis/files/Agenda_2030_ITA_UNRIC2.pdf) (28/05/2025).

<sup>3</sup> <https://www.mase.gov.it/pagina/la-snsvs> (28/05/2025).

ropeo<sup>4</sup> che si rinnova periodicamente; è correlata all'Environmental, Social, Governance (ESG), il quadro di riferimento che permette di misurare l'impatto ambientale, sociale e di governance, e di guidare le pratiche di sostenibilità delle organizzazioni (in particolare delle imprese). È inoltre integrata ai PNRR, nell'ambito del programma europeo Next Generation EU. Nel caso italiano, le sei missioni del PNRR sono strettamente interconnesse con gli SGD, riguardando investimenti per la transizione ecologica e il cambiamento climatico, per la riduzione delle diseguaglianze e l'inclusione sociale, per l'istruzione, ricerca e innovazione tecnologica, per la sanità e il benessere.

Secondo una prospettiva sociologica, occorre considerare che le sfide della sostenibilità nascono da strutture, fattori e dinamiche sociali e richiedono cambiamenti nel comportamento umano e nei processi sociali (Longo *et al.*, 2021). Kholer e un ampio gruppo di studiose/i (2019), considerando centrale la complessità e co-evoluzione sistemica tra fenomeni economici, sociali, politici e culturali, ritengono che un'analisi esaustiva dei problemi delle transizioni verso la sostenibilità debba riguardare ben sette dimensioni: il potere e la politica, esaminando chi agisce, con quali risorse e obiettivi; la *governance* delle transizioni con un focus su strumenti di policy; la società civile e i movimenti sociali; le pratiche per le transizioni, come le trasformazioni nei consumi e comportamenti individuali; la geografia e le scale d'azione; il ruolo delle imprese, valutando modelli produttivi e strategie aziendali; le questioni normative e valoriali, centrali per definire cosa è giusto o desiderabile. E tali dimensioni risultano spesso interconnesse (Ricotta, 2023). Il solo cenno a questo approccio di analisi multidimensionale, è utile a cogliere l'elevata responsabilità delle istituzioni pubbliche, in quanto attori che esercitano un ruolo rilevante nei processi in corso. Tale responsabilità è elevata anche considerando che i percorsi verso la sostenibilità presentano margini consistenti di depoliticizzazione o deistituzionalizzazione, per cui movimenti e azioni dal basso tendono ad assumere un ruolo per nulla marginale rispetto all'azione pubblica promossa dalle istituzioni.

<sup>4</sup> [https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal\\_it \(28/05/2025\)](https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_it (28/05/2025)).

## 2. Il ruolo centrale degli attori istituzionali e la comunicazione come strumento abilitante

Come ha evidenziato Franceschetti (2023), numerose sono le istituzioni pubbliche coinvolte nelle politiche per lo sviluppo sostenibile, nell'adozione di principi e criteri che caratterizzano questa nuova area di policy, nell'elaborazione e interpretazione dell'assetto regolatorio in base al quale attuare strategie ai vari livelli territoriali assieme agli attori non pubblici. I percorsi di transizione sono stati e continuano ad essere caratterizzati da uno sforzo significativo di coordinamento e guida da parte della PA che avviene a più livelli e con il coinvolgimento di molteplici attori.

Nel caso italiano, le istituzioni nazionali (il Ministero dell'Ambiente con la Presidenza del Consiglio dei Ministri, il Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale, nonché il Ministero dell'Economia) sono giunte nel 2022 all'elaborazione del rinnovato piano nazionale attraverso percorsi di consultazione a più livelli (territoriali e di area di competenza). Sono stati sottoscritti accordi di collaborazione con le Regioni, le Città Metropolitane per l'attuazione e il monitoraggio di strategie regionali e locali, ed è stato promosso il coordinamento, non sempre facile, con altre politiche.

Il ruolo-guida delle istituzioni si evince anche dallo sforzo di attuare percorsi partecipativi adottando come visione il perseguimento della coerenza fra le politiche e l'attivazione di sistemi di valutazione e di comunicazione-interazione che consentano di coordinare un vasto insieme di azioni diffuse, multilivello e multi-attoriali (ibidem). Il protagonismo delle istituzioni va però inteso non più secondo una logica ascrittiva delle politiche pubbliche. Anziché essere calate dall'alto, le politiche sono (o dovrebbero essere) il frutto della co-progettazione tra diversi attori, grazie ad una PA pro-attiva che riduca la distanza e la tradizionale asimmetria con cittadini e stakeholder.

Questa visione è indispensabile, specie se consideriamo che in questi percorsi, come suindicato, significativi movimenti e azioni dal basso tendono ad essere incisivi, svolgendo in alcuni casi un'attività complementare-costruttiva, ma in altri casi antitetica-decostruttiva (di depoliticizzazione e deistituzionalizzazione), rispetto all'azione pubblica messa in campo dalle istituzioni.

L'approccio trasformativo, integrativo e inclusivo, impresso dall'Agenda 2030, implica il fatto di considerare e sviluppare la comunicazione come strumento di governo (Rovinetti, 2010; Ducci, 2017). In particolare il modo di intendere e praticare la comunicazione all'interno e

all'esterno delle istituzioni, può incidere fortemente sull'andamento e sull'efficacia delle azioni pubbliche orientate alla sostenibilità.

Lo stesso piano nazionale riconosce l'importanza della comunicazione come leva per sviluppare una cultura della sostenibilità. Quest'ultima è considerata un vettore della trasformazione che si articola in due ambiti: "educazione e informazione", "informazione e comunicazione". Le dinamiche comunicative sono ritenute pertanto fondamentali, abilitanti, per attivare e gestire reti dinamiche di azione pubblica e per promuovere la cultura della sostenibilità nella società e all'interno delle stesse amministrazioni (Franceschetti, 2023).

Tale comunicazione non può che essere considerata come comunicazione pubblica della sostenibilità, in quanto comunicazione con finalità di interesse generale. La comunicazione pubblica è una disciplina e un ambito professionale relativamente giovane, che vanta ormai una storia trentennale (Ducci *et al.*, 2020; Lovari, Ducci, 2022). Ma prima di proporre una definizione, si ritiene opportuno richiamare alcune caratteristiche dell'attuale ecosistema mediale, in cui i discorsi pubblici sulle questioni dello sviluppo sostenibile prendono forma.

### **3. Comunicare la sostenibilità in una sfera pubblica frammentata e densa**

L'evoluzione in senso digitale dell'ecosistema mediale contemporaneo, sempre più ibrido e convergente, ha avuto un impatto significativo sulla dimensione della sfera pubblica e sul rapporto tra istituzioni e cittadini (Lovari, Ducci, 2022). L'ampia diffusione dell'uso dei media digitali, sociali e partecipativi fra la popolazione (Jenkins *et al.*, 2013), l'elevata pervasività delle tecnologie digitali nei diversi ambiti della vita quotidiana (Colombo, 2020), ha infatti generato la percezione molto diffusa di essere *online networked*, condizione percepita come uno stato di normalità (Bentivegna, Boccia Artieri, 2019).

Pertanto, nella società connessa, in continua evoluzione (Ducci, 2017), gli attori che sono presenti negli spazi in cui si dibattono questioni di interesse generale (come le tematiche della sostenibilità), e i luoghi in cui i discorsi pubblici vengono generati e condivisi, sono sempre più numerosi. Persone, gruppi organizzati, associazioni, istituzioni, media mainstream, sono co-presenti e interagiscono in uno spazio comunicativo che è sempre più denso (Sorrentino *et al.*, 2020), in una sfera pubblica sempre più frammentata (Bentivegna, Boccia Artieri, 2021) che presenta luci e ombre.

Fra i vantaggi nell'abitare l'attuale ecosistema mediale così configurato, vi è un maggior engagement dei cittadini, grazie alla disintermediazione, alla possibilità di avere accesso a più informazioni e di poterle generare e condividere velocemente, superando logiche mainstream (proprie dei media di massa tradizionali). Per le pubbliche amministrazioni, l'impiego dei media digitali ha comportato la possibilità di potenziare la comunicazione auto-prodotta e diretta verso il cittadino (Mancini, 2002; Lovari, Ducci, 2022), accrescendo il senso di vicinanza-prossimità.

Dall'altro lato, non poche sono le ombre, i cosiddetti *dark side*, rispetto ai quali è emersa maggiore consapevolezza nella post-pandemia (Ducci *et al.*, 2022). Si tratta in estrema sintesi, dei rischi legati al disordine informativo, al diffondersi di disinformazione/misinformazione, e al disorientamento che tutto ciò può generare, anche su questioni relative alla sostenibilità, aumentando il senso di incertezza.

Non pochi sono inoltre i rischi legati alla platformizzazione della società (van Dick *et al.*, 2019), al potere degli algoritmi nello strutturare le relazioni sociali e nel condizionare i criteri con cui gli atti comunicativi vengono compiuti. Le questioni legate alla transizione digitale e all'uso dell'Intelligenza Artificiale (IA) sono peraltro parte integrante dello stesso sviluppo sostenibile; si parla infatti anche di sostenibilità digitale e del problema delle disegualianze legato all'accesso e alle abilità d'uso delle tecnologie emergenti.

In questo contesto, caratterizzato anche dalla diffusione di strumenti di IA, diventa indispensabile aumentare la riflessività su come programmare e gestire la comunicazione della sostenibilità all'interno e all'esterno delle organizzazioni pubbliche, a supporto del buon funzionamento e dell'efficacia dei processi di transizione.

#### **4. Definire la comunicazione pubblica della sostenibilità**

Come accennato, la comunicazione pubblica della sostenibilità, si può considerare attualmente come parte significativa della comunicazione pubblica. Quest'ultima è una disciplina e un campo professionale che da più di venti anni ha assunto una propria autonomia nell'ambito degli studi sociologici sui processi culturali e comunicativi e sulle professioni della comunicazione in Italia e a livello internazionale.

Nella sua accezione più ampia, la comunicazione pubblica è considerata comunicazione di interesse generale e collettivo, e non di interesse particolaristico (Arena, 1995; Faccioli, 2000; Mancini, 2002; Rovinetti, 2010;

Zémor, 1995). Secondo la nota definizione di Faccioli «la comunicazione pubblica è il contesto e lo strumento che permette ai diversi attori che intervengono nella sfera pubblica di entrare in relazione tra loro, di confrontare punti di vista e valori per concorrere al comune obiettivo di realizzare l'interesse della collettività» (Faccioli, 2000, p. 43). Dunque, quando si tratta di tematiche e percorsi orientati alla realizzazione dello sviluppo sostenibile, questioni ovviamente di interesse generale, tale comunicazione può essere denominata “comunicazione pubblica della sostenibilità”.

Ma se il perseguimento dell'interesse generale, può riguardare molteplici attori, organizzazioni del settore pubblico, del terzo settore e del mondo *profit oriented* (comunicazione di responsabilità sociale d'impresa), per la PA si tratta dell'obiettivo centrale che permea ogni sua azione e la comunicazione è l'elemento strategico per raggiungerlo (Arena, 1995).

È quindi con riferimento alla comunicazione delle organizzazioni del settore pubblico che si specifica in modo particolare questa disciplina, anche secondo recenti studi internazionali (Canel, Luoma-aho, 2019). La crisi pandemica ha peraltro suscitato una rinnovata attenzione negli ultimi anni al modo in cui i governi nei diversi paesi del mondo curano la comunicazione verso i cittadini in momenti di crisi ed emergenza, oggetto specifico di un Report OECD del 2021. Pur essendo riconosciuta e praticata in modi differenti nei singoli contesti nazionali, la pianificazione e gestione strategica delle attività di comunicazione esterna e interna da parte delle pubbliche amministrazioni, viene considerata fondamentale per il rafforzamento delle democrazie contemporanee, un antidoto contro le derive antidemocratiche e populiste, essendo cruciale per attuare principi come la trasparenza, l'accountability, la partecipazione, l'ascolto della cittadinanza (OECD, 2021).

A tale proposito, la comunicazione pubblica delle istituzioni può essere intesa come comunicazione pubblica istituzionale, vale a dire

la complessa e strategica attività di comunicazione riguardante i beni e i diritti pubblici e le tematiche di interesse generale da parte delle organizzazioni del settore pubblico, attraverso il ricorso a strategie e strumenti di informazione e relazione con i cittadini, i media e altri stakeholder, basate su imparzialità e inclusività, per favorire la partecipazione alla vita democratica, per costruire e alimentare la fiducia, nell'interesse della collettività (Lovari, Ducci 2022, p. 23).

Coerentemente con questa definizione, si propone di definire la comunicazione pubblica istituzionale della sostenibilità, come “la complessa e stra-

tegica attività di comunicazione promossa dalle organizzazioni del settore pubblico che concerne l'agire pubblico (politiche, norme, processi partecipativi), i beni e i servizi di pubblica utilità, i valori e i comportamenti (aspetti culturali) riguardanti la sostenibilità in senso mono e multidimensionale, attraverso il ricorso a strategie e strumenti di informazione e relazione con i cittadini, i media e altri stakeholder, basate su criteri di imparzialità e inclusività, per favorire la massima partecipazione e condivisione delle transizioni verso la sostenibilità ad ogni livello, nell'interesse della collettività”.

L'ampiezza e la “trasversalità” delle transizioni verso la sostenibilità (come precedentemente argomentato), possono indurre a riflettere sul fatto che un approccio rispettoso dei principi di sostenibilità abbia carattere pervasivo e, quindi, si possa (o si dovrebbe potere) rinvenire in gran parte delle attività di comunicazione istituzionale di una pubblica amministrazione. Banalmente, in una campagna di comunicazione finalizzata alla promozione di un servizio sociale per la popolazione anziana, è opportuno compiere scelte comunicative che siano rispettose dei criteri di riconoscimento delle pari opportunità e inclusione sociale, con approccio intersezionale (ciò consiste nel tener conto di diverse caratteristiche della persona, come etnia, orientamento sessuale e religioso, condizione economica, ecc.) (D'Ambrosi *et al.*, 2024). E si tratta di principi perfettamente in linea con gli obiettivi di sostenibilità dell'Agenda 2030.

Oltre a questo aspetto di carattere più generale, la definizione proposta si riferisce, nello specifico, alla programmazione e gestione di attività di comunicazione focalizzate su politiche, servizi e tematiche riguardanti determinati aspetti monodimensionali della sostenibilità (es.: questioni ambientali come ridurre lo spreco alimentare, il consumo di acqua, la produzione di Co2) o pluridimensionali (questioni in cui si intersecano o intrecciano aspetti ambientali, sociali ed economici al contempo).

## **5. Una tipologia di comunicazione pubblica istituzionale della sostenibilità**

Si propone una tipologia di comunicazione pubblica istituzionale della sostenibilità, che consiste nell'articolarla in tre aree principali in base alle finalità che ciascuna di esse si propone di raggiungere. All'interno delle aree si individuano delle sotto-aree o tipi riferibili ad alcuni degli otto ambiti della comunicazione pubblica istituzionale indicati da Lovari-Ducci

(2022)<sup>5</sup>. Per maggior brevità e facilità di lettura si evita di ripetere gli aggettivi pubblica e istituzionale, lasciando solo l'espressione "comunicazione".

Le tre macro-aree sono le seguenti:

- la comunicazione della e per l'azione pubblica di sostenibilità;
- la comunicazione della PA sostenibile;
- la comunicazione per la sostenibilità.

Occorre precisare che tale distinzione è utile dal punto di vista analitico per meglio comprendere e individuare tutti gli aspetti che entrano in gioco nell'agire comunicativo della PA, ma nella pratica spesso le tre aree comunicative emergono come intrecciate e possono co-esistere nello svolgimento delle medesime attività di comunicazione pubblica istituzionale. Di seguito si illustrano le caratteristiche principali.

### *5.1. La comunicazione pubblica istituzionale della e per l'azione pubblica di sostenibilità*

Come accennato in precedenza, l'azione pubblica relativa alla sostenibilità comprende l'insieme di numerose attività e interventi, spesso multiattoriali e basati sulla co-progettazione, di cui l'amministrazione pubblica ne rappresenta la guida per governare le transizioni verso la sostenibilità nei territori di riferimento. In generale tutte queste azioni necessitano di essere accompagnate da processi comunicativi di qualità per potere produrre reale valore pubblico, migliorando il rapporto tra cittadini, stakeholder e istituzioni e rafforzando il senso di fiducia reciproca (Lovari *et al.*, 2020; Gili, Panarari, 2020).

Al riguardo si possono distinguere almeno quattro ambiti o tipi di comunicazione di rilievo: la comunicazione delle politiche pubbliche, la comunicazione dei/nei processi partecipativi, la comunicazione normativa, la comunicazione di servizio (Lovari, Ducci, 2022).

La prima consiste nella comunicazione che accompagna tutte le fasi del ciclo di vita di una politica pubblica relativa a questioni di sostenibilità mono o multidimensionale, con la finalità di rendere trasparenti i processi de-

<sup>5</sup> Lovari e Ducci (2002) hanno individuato i seguenti otto tipi/ambiti della comunicazione pubblica istituzionale: comunicazione di brand, comunicazione normativa, comunicazione di servizio, comunicazione interna e valorizzazione delle risorse umane, comunicazione delle *issues* socialmente rilevanti, comunicazione delle politiche pubbliche, comunicazione dei/nei processi partecipativi, comunicazione delle attività istituzionali.

cisionali, l’attuazione degli interventi e i relativi risultati (valutazione e impatto), rafforzando l’*accountability* della PA (Mazzoleni, 2024). Nella prima fase, è opportuno far conoscere gli obiettivi che l’amministrazione si prefigge di raggiungere e le risorse disponibili (in termini di budget-finanziamenti dedicati e attori interni ed esterni coinvolti). La comunicazione poi valorizza l’attuazione degli interventi, rendendo note modalità, tempistiche, risultati parziali ed eventuali modifiche che possono essere apportate in corso d’opera. Infine, occorre comunicare i risultati raggiunti, in modo esaustivo e con criteri di “oggettività possibile” (Rovinetti, 2010), mettendo in luce punti di forza, ma anche eventuali criticità del percorso intrapreso e prospettandone le azioni di miglioramento future, senza ricorrere a toni propagandistici. La comunicazione inoltre ha la finalità di mostrare e valorizzare la coerenza tra le politiche programmate (par. 1).

*La comunicazione dei/nei processi partecipativi* attiene al fatto che la promozione e realizzazione di interventi pubblici sono caratterizzate dal coinvolgimento di numerosi soggetti, considerati veri e propri stakeholder o partner delle istituzioni, secondo una logica di *governance partecipata* (es.: cittadini singoli o organizzati, operatori delle realtà produttive, terzo settore, altre istituzioni pubbliche, realtà miste pubblico/privato). La comunicazione deve dunque agevolare il coordinamento e il coinvolgimento degli attori, diffondendo adeguate conoscenze sul processo decisionale per abilitare una concreta partecipazione (es.: rendere chiare e semplici le modalità con cui è possibile partecipare), evitando il rischio di generare disegualianze ed escludere i soggetti potenzialmente interessati. La comunicazione inoltre è indispensabile anche per mantenere tale coinvolgimento nelle successive fasi dei percorsi di partecipazione, grazie all’utilizzo di strumenti digitali (come piattaforme dedicate, forum per favorire il dibattito e l’ascolto delle proposte dei cittadini, ecc.) mostrando l’inevitabile intreccio tra tecnologie e società. Al riguardo molto significative sono le *Smart Cities*, l’adozione del bilancio partecipato in alcune città come Bologna (Bartoletti, Faccioli, 2020; Allegrini, Spillare, 2021); o ancora il caso della città di Barcellona che in questi anni ha attivato un sistema di transizione digitale partecipata, componente sempre più importante dello sviluppo sostenibile dei territori.

Frequenti sono inoltre le forme di partenariato, e la creazione di reti per la sostenibilità di tipo inter-istituzionale e multilivello (livelli di governo locale, regionale, nazionale e sovra-nazionale) e tra istituzioni di pari livello che insistono su territori differenti. Un esempio italiano in tal senso è la Rete dei Comuni Sostenibili (<https://www.comunisostenibili.eu/>) e la Rete delle Università Sostenibili (RUS) (<https://reterus.it/>).

Per completare questo ragionamento, anche la *comunicazione normativa* assume una certa rilevanza, assieme alla *comunicazione di servizio*.

È molto importante curare una comunicazione generale e capillare su disposizioni e norme emanate dalle istituzioni in merito alle transizioni verso la sostenibilità, tenendo conto delle esigenze informative e relazionali dei diversi pubblici a cui la regolamentazione è indirizzata. Molto importante al riguardo è attuare anche criteri efficaci di semplificazione del linguaggio burocratico-giuridico e di illustrazione (o rappresentazione) dei contenuti di norme/documenti per una migliore comprensione da parte dei differenti pubblici della PA.

*La comunicazione di servizio* infine, attiene a quella comunicazione che è necessaria per rendere visibile, accessibile e fruibile ogni servizio dedicato alla sostenibilità, spesso oggetto e componente tangibile delle politiche di sostenibilità. Es.: piste ciclabili; agevolazioni per l'uso dei mezzi pubblici; servizi per persone con disabilità; servizi di assistenza domiciliare per malati cronici e loro caregiver; attivazione di punti di erogazione dell'acqua potabile; raccolta differenziata dei rifiuti; servizi per agevolare l'ingresso nel mondo del lavoro. La comunicazione deve essere curata in modo integrato, in tutte le fasi del ciclo di vita di un servizio, non solo nella fase di "lancio", ma anche nella fase di consolidamento/successo e nel momento della sua cessazione, fornendo una motivazione e proponendo alternative credibili, specie nei confronti dei cittadini fruitori abituali (Ducci, 2017).

## 5.2. *La comunicazione della PA sostenibile*

La seconda area si riferisce alla dimensione identitaria e organizzativa delle pubbliche amministrazioni. Si tratta di volgere lo sguardo a ciò che accade all'interno della PA, al modo in cui vengono governati e gestiti i processi lavorativi, ai criteri di produzione ed erogazione di beni e servizi e al più generale "comportamento organizzativo", nonché alla dimensione culturale che riguarda gli *asset* intangibili (valori, senso di fiducia, ecc. – Canel, Luoma-aho, 2019).

Affinché possa risultare soggetto credibile agli occhi della comunità per la quale è chiamata a guidare le transizioni verso la sostenibilità dei territori, la PA è tenuta a diventare essa stessa sostenibile, mettendo in campo tutta una serie di iniziative, scelte di management, politiche interne all'organizzazione, rispettose dei principi espressi dall'Agenda 2030. Negli ultimi anni infatti le amministrazioni stanno perseguendo politiche interne orientate alla sostenibilità che vengono misurate e sistematizzate in piani

dedicati e relativi bilanci (il PIAO contiene molti aspetti/indicatori riconducibili agli obiettivi dell'Agenda 2030, come la salute e il benessere del personale; le politiche di genere sono espresse nei Gender Plan e relativi bilanci; di recente vengono adottati anche piano e bilancio di sostenibilità). È quindi importante prevedere di curare un'adeguata comunicazione esterna e interna della PA sostenibile, distinguendo almeno due tipi di comunicazione:

*Comunicazione dell'identità sostenibile della PA:* incorporare nella *brand communication* della PA gli aspetti della sostenibilità come identitari della stessa organizzazione, nel senso che è stato appena richiamato. È chiaro che questo tipo di comunicazione includerà anche l'impegno nel promuovere politiche di sostenibilità all'esterno (intrecciandosi con la comunicazione delle politiche pubbliche); ad esempio, il *claim* "università xxxx sostenibile" è molto diffuso fra gli atenei italiani in questa fase.

*Comunicazione organizzativa di sostenibilità.* Questo tipo di comunicazione comprende l'insieme di strategie e strumenti di comunicazione organizzativa che supportano e valorizzano tutte le iniziative sin qui indicate con un impatto positivo sull'ambiente interno (dare visibilità all'interno dell'amministrazione alle attività messe in campo per realizzare un'organizzazione sostenibile; pubblicizzare i bilanci dedicati, favorire la partecipazione attiva e il coinvolgimento del personale, ai vari livelli organizzativi).

### 5.3. La comunicazione pubblica istituzionale per la sostenibilità

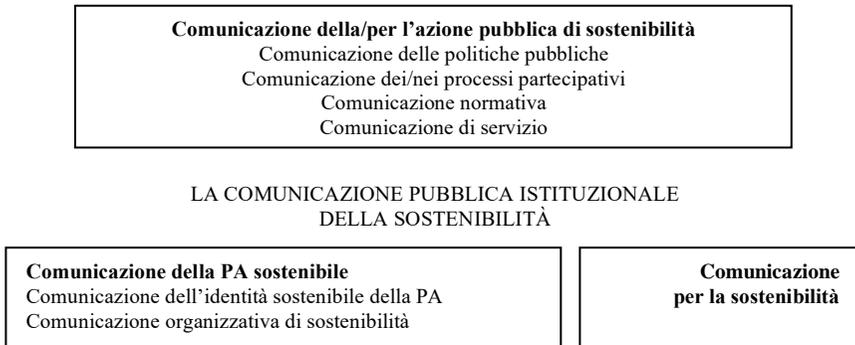
Quest'area si riferisce alla dimensione culturale della sostenibilità, alla promozione o consolidamento di valori, credenze, atteggiamenti, ma anche comportamenti orientati alla sostenibilità. Si tratta dunque di sensibilizzare cittadini, stakeholder, dipendenti, ma anche operatori dell'informazione (giornalisti, opinion leader, influencer), sulle tematiche della sostenibilità e sull'adozione di comportamenti responsabili, contribuendo ad alimentare l'universo simbolico collettivo e diffondere una presa di coscienza.

Questo tipo di comunicazione afferisce a quella che molti studiosi/e di comunicazione hanno definito "comunicazione sociale", ovvero la comunicazione sulle *issues* socialmente rilevanti (Lovari, Ducci, 2022), sui cosiddetti *social problem* (Faccioli, 2000), di cui la PA deve farsi carico, utilizzando tecniche e strumenti avanzati propri del marketing e della pubblicità (Gadotti, Bernocchi, 2010).

È infatti molto importante tenere conto che nella maggior parte dei casi, è opportuno (ma non sempre indispensabile) inserire la pianificazione di una campagna di comunicazione all'interno di un piano di marketing sociale (Lee *et al.*, 2024). Quest'ultimo, a differenza del marketing commerciale, non si occupa di massimizzare la vendita di prodotti, ma la diffusione di un'idea, di un valore, di un comportamento pro-sociale. La maggiore efficacia in questo campo si ottiene quando accanto all'idea e al comportamento promosso, si associa anche qualcosa di tangibile, come può essere un servizio (es.: predisposizione di materiale per un'agevole raccolta differenziata dei rifiuti), un vantaggio anche in termini economici o psico-fisici (es. prevedere benefit) che una persona può trarre dal compiere una certa azione, nel caso delle *call to action*, o cambiare comportamento (es.: abituarsi a spegnere la luce; staccare la spina dell'alimentatore di dispositivi digitali quando non si utilizzano; ecc.).

Non è possibile in questa sede affrontare ulteriori aspetti di questo tipo di comunicazione per ragioni di spazio. Ci si limita perciò a ricordare che sono in atto significativi sforzi da parte di alcune istituzioni e, in particolare, di quelle operanti nel settore educativo (scuole di ogni ordine e grado, università) per rendere noti e sensibilizzare i giovani verso quelli che sono i valori e lo spirito degli obiettivi dell'Agenda 2030.

*Fig. 1 – Schema della tipologia proposta: aree/tipi di comunicazione pubblica istituzionale della sostenibilità.*



## Riflessioni conclusive

La definizione e la tipologia proposte rappresentano un primo tentativo di riconoscimento dei diversi ma intrecciati ambiti in cui si esplica la co-

municazione delle istituzioni sulle transizioni verso la sostenibilità, e possono rivelarsi utili per futuri lavori di ricerca sul tema. È auspicabile infatti lo svolgimento di analisi empiriche finalizzate ad esplorare strategie e pratiche di comunicazione nella PA relative ad azioni pubbliche di sostenibilità (pratiche di comunicazione delle istituzioni sulle politiche, le norme, i servizi o i processi partecipativi). In aggiunta, si potrebbero avviare lavori di ricerca incentrati sull'analisi delle campagne istituzionali per la sostenibilità o delle attività di comunicazione organizzativa e interna della PA sostenibile, attraverso il ricorso a metodi di tipo quantitativo e/o qualitativo, considerando i diversi livelli e ambiti del settore pubblico esistenti. Il presente lavoro potrebbe inoltre contribuire ad arricchire il dibattito sulle nuove competenze dei professionisti che si occupano di comunicazione nelle pubbliche amministrazioni. Assume infatti particolare rilevanza la formazione dei comunicatori pubblici su come strategicamente pianificare e realizzare le attività di comunicazione della sostenibilità (perseguendo criteri inclusivi come la multicanalità, onde evitare di generare diseguaglianze), sull'uso consapevole dei media digitali e dell'IA (tenendo presente i vantaggi e i rischi) e sull'impiego di linguaggi e toni espressivi che favoriscano l'*engagement* dei pubblici.

Infine si ritiene importante sottolineare il ruolo etico della comunicazione pubblica della sostenibilità, tenendo presente che essa si trova ad affrontare non poche sfide, fra cui la disinformazione e la politicizzazione, e il rischio di pratiche di *sustainability washing* (es.: *green* e *social washing*) (Sobrero, 2024). Occorre infatti evitare operazioni “di facciata” che possono danneggiare l'immagine della PA e ridurre, anziché rafforzare, la fiducia dei cittadini.

## Bibliografia

- Allegrini G., Spillare S. (2021). Public Communication and the Role of Social Media in Enhancing Democratic Innovation. *Sociologia della comunicazione* 61: 109-126. DOI: 10.3280/SC2021-061008
- Arena G. (1995). *La comunicazione di interesse generale*. Bologna: Il Mulino.
- Bartoletti R., Faccioli F. (2020). Civic Collaboration and Urban Commons. *Partecipazione e conflitto*, 13(2): 1132-1151. DOI: 10.1285/i20356609v13i2p1132
- Bentivegna S., Boccia Artieri G. (2019). *Le teorie delle comunicazioni di massa e la sfida digitale*. Roma-Bari: Laterza.
- Bentivegna S., Boccia Artieri G. (2021). *Voci della democrazia*. Bologna: Il Mulino.

- Canel M.J., Luoma-aho V. (2019). *Public Sector Communication*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Castells M. (2009). *Communication power*. New York: Oxford University Press.
- Ciampi M. (2023). Sostenibilità sociale e visualità. In: Franschetti L. e Moini G., a cura di, *Sociologia per la sostenibilità e analisi dei processi globali*. Sapienza Università di Roma: University Press.
- Colombo F. (2020). *Ecologia dei media*. Milano: Vita e Pensiero.
- D'Ambrosi L., Ducci G., Folena C., Spalletta M. (2024). Comunicazione istituzionale e prospettive di genere. *Mediascapes Journal*, 23: 3-26.
- Ducci G. (2017). *Relazionalità consapevole*. Milano: FrancoAngeli.
- Ducci G., Boccia Artieri G., Corsi M., Folena C. (2022). Information sources, trust and public health sector communication on the Covid-19 pandemic, *Revista española de Comunicación en salud*, (2): 182-199. DOI: 10.20318/recs.2022.7039
- Ducci G., Materassi L., Solito L. (2020), Re-connecting scholars' voices. *Partecipazione&Conflitto*, 13(2): 1062-1084. DOI: 10.1285/i20356609v13i2p1062
- Faccioli F. (2000). *Comunicazione pubblica e cultura del servizio*. Roma: Carocci.
- Francheschetti L. (2023). Istituzioni e azione pubblica per lo sviluppo sostenibile. In: Franschetti L. e Moini G., a cura di, *Sociologia per la sostenibilità e analisi dei processi globali*. Sapienza Università di Roma: University Press.
- Gadotti G., Bernocchi R. (2010). *La pubblicità sociale*. Roma: Carocci.
- Gili G., Panarari M. (2020). *La credibilità politica*. Padova: Marsilio.
- Jenkins H., Ford S., Green J. (2013). *Spreadable media*. New York: University Press.
- Köhler J., Geels F.W., Kern F., Markard J., Onsongo E., Wieczorek A., Alkemade F., Avelino F., Bergek A., Boons F., Fünfschilling L., Hess D., Holtz G., Hyysalo S., Jenkins K., Kivimaa P., Martiskainen M., McMeekin A., Mühlemeier M.S., Nykvist B., Pel B., Raven R., Rohrachter H., Sandén B., Schot J., Sovacool B., Turnheim B., Welch D., Wells P. (2019). An agenda for sustainability transitions research: State of the art and future directions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 31: 1-32. DOI: 10.1016/j.eist.2019.01.004
- Latour B. (2020). *La sfida di Gaia*. Milano: Meltemi.
- Lee N., Kotler P., Colehour J., Fattori G. (2024). *Marketing sociale*. Autoproduzione.
- Longo S.B., Isgren E., Clark B., Jorgenson A.K., Jerneck A., Olsson L., Kelly O. M., Hamesk D., York R. (2021). Sociology for sustainability science. *Discov Sustain* 2: 1-14. DOI: 10.1007/s43621-021-00056-5
- Lovari A., D'Ambrosi L., Bowen S. (2020). Re-connecting voices. *Partecipazione e Conflitto*, 13(2): 970-989. DOI: 10.1285/i20356609v13i2p970
- Lovari A., Ducci G. (2022). *Comunicazione pubblica*. Milano: Mondadori.
- Mancini P. (2002). *Manuale di comunicazione pubblica*. Roma-Bari: La Terza.
- Mazzoleni M. (2024). *Comunicare le politiche*. Milano: Mondadori.
- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) (2021). *OECD Report on Public Communication*. Paris: OECD Publishing.

- Ricotta G. (2023). Sociologia e sostenibilità sociale. In: Franschetti L. e Moini G., a cura di, *Sociologia per la sostenibilità e analisi dei processi globali*. Sapienza Università di Roma: University Press.
- Rovinetti A. (2010). *Comunicazione pubblica: sapere & fare*. Milano: Il-Sole24Ore.
- Sassen S. (2014). *Expulsions. Brutality and Complexity in the Global Economy*. Harvard: University Press.
- Sobrero R. (2024). *Pericolo Socialwashing*. Milano: Egea.
- Sorrentino C., Solito L., Pezzoli S., Materassi L. (2020). Relazioni promiscue. Ap-punti per una possibile ridefinizione dello spazio comunicativo. *H-ermes Journal of Communication*, 17: 239-268. DOI 10.1285/i22840753n17p239
- Van Dijck J., Poell T., De Waal M. (2019). *Platform Society*. Milano: Guerini Scientifica.
- World Commission on Environment and Development WCED (1987). *Our common future*. ONU.
- Zémor P. (1995). *La Communication Publique*. Paris: PUF.