L’importanza della reputazione per gli Stati e l’urgenza di tutelare l’Italia

Alla luce della crescente concorrenza tra i paesi non solo su scala continentale ma anche su quella locale, governi e istituzioni pubbliche negli ultimi anni, hanno intrapreso diverse iniziative per aumentare il livello di competitività del proprio Paese, per migliorare la propria innovatività e risultati macroeconomici.

Oggi, nell’era dell’informazione contemporanea, le fonti di maggiore vantaggio competitivo si riscontrano sempre più frequentemente nel dominio degli asset intangibili, e attualmente uno degli asset più preziosi che aiuta a costruire il valore e vantaggio competitivo di un paese è – com’è noto –

la sua reputazione.

Come abbiamo illustrato con maggiore dettaglio nel recente rapporto “Lo Stato in crisi. Pandemia, caos e domande per il futuro”, edito da Franco Angeli, al quale hanno collaborato 35 firme eccellenti del mondo accademico, professionale e istituzionale, una buona reputazione nazionale infatti consente di attrarre nuovi investimenti esterni, trovare di nuove fonti di finanziamento per progetti, allettare lavoratori qualificati, turisti e nuovi residenti. Inoltre diversi studi hanno registrato un legame tra la reputazione del paese e quelle aziendali. Secondo Newburry (2012), la relazione tra la reputazione del paese e la reputazione aziendale è infatti una delle questioni contemporanee di maggiore rilievo per gli studiosi di reputazione ed economia internazionale: è stato dimostrato come società che prosperano in un Paese con una buona reputazione (ad esempio, le aziende automobilistiche tedesche) possono avere vantaggi competitivi nel mercato globale nonostante la loro scarsa reputazione aziendale.

Per raggiungere questi obiettivi, vengono applicati dagli stati gli strumenti tradizionalmente utilizzati nel mondo del business. Si tratta dell’attività di *soft power,* in chiave per lo più economica, che prende il nome di *Nation Branding* definita da Pauline Kerr e Geoffry Wisemsn nel loro libro *“Diplomacy in a Globalizing World: Theories and Practice”, Oxford University Press* (2013), come: «l’applicazione di concetti e tecniche di marketing aziendale, alle nazioni, con l’intento di supportare con la reputazione le relazioni internazionali».

Negli ultimi due decenni, è stata prestata una crescente attenzione al *Nation Branding* sia dagli studiosi di marketing (come Anholt, 2002; Fan, 2006) che da studiosi di pubbliche relazioni (ad esempio, Wang, 2006): il *Nation Branding* infatti è tutt’oggi un campo in via di sviluppo in cui gli studiosi continuano la loro ricerca di un quadro teorico unificato al

fine di implementare ed affinare le strategie volte alla gestione e all'accrescimento della reputazione di uno stato.

Attualmente, a mettere a rischio la già critica reputazione italiana – calata di due posizioni nell'ultima indagine del repTrak Index, anche a causa delle pessime performance sul fronte della corruzione, della complessità burocratica, della lentezza dei processi giudiziari, etc – si configura la negativa gestione del Paese rispetto l'emergenza sanitaria da Covid-19, che non ha di certo contribuito a rafforzare la visione, su scala globale, del nostro paese. Di seguito s'illustrerà la ricerca di un importante consorzio europeo sulla gestione degli stati colpiti dall'attuale emergenza sanitaria, ricerca che non vede l'Italia posizionarsi in modo positivo tra le statistiche internazionali.

Il DKG e la gestione Covid-19 in Italia

Deep Knowledge Group è un consorzio misto profit-no profit, che – anche grazie a un accordo di collaborazione scientifica con il King's College di Londra – si occupa di ricerca e sviluppo e di investimenti nei campi dell'Intelligenza artificiale, dell'analisi di Big-data e delle soluzioni di tecnologia avanzata per i Governi.

In un interessante ed approfondito articolo su Forbes, curiosamente non ripreso dalla stampa italiana, si evidenzia come – nonostante il continuo release di un enorme quantità di dati sulla pandemia Covid-19 rilasciati da organizzazioni come OMS, CDC, Johns Hopkins University e Worldometers – tali dati assai raramente vengano analizzati in modo efficiente e sistematico per fornire indicazioni realmente utili alla gestione dell'emergenza sanitaria, che interessa materie assai differenti tra loro – ma complementari – come medicina, biologia, epidemiologia, psicologia studio dei comportamenti umani, ed altre aree di interesse scientifico.

Un team di esperti DKG ha quindi raccolto e analizzato i dati

generati per 200 paesi in tutto il mondo, e ha sviluppato alcuni quadri analitici avanzati per analizzare lo scenario dell'epidemia di Coronavirus, presentando poi l'*output* sotto forma di dettagliate classifiche che dovrebbero essere utili alle istituzioni pubbliche per inquadrare meglio le strategie realmente vincenti nel contenimento dei danni da Covid-19 e per la gestione efficace dell'impatto economico della pandemia.

L'analisi di DKG – che ha valutato i dati in modo imparziale tramite una metodologia basata su metriche proprietarie e accessibile in modalità *open-source* – è stata progettata per valutare rapidamente la situazione in continua evoluzione nei vari paesi, che muta mentre le autorità si sforzano di mitigare le conseguenze sanitarie ed economiche della diffusione del virus, e ha dimostrato che alcuni paesi sono stati assai efficaci nella lotta contro COVID-19 fin dall'inizio, mentre altri – al di la delle roboanti dichiarazioni utili per la propaganda politica interna – assai meno.

I paesi virtuosi si sono concentrati sulla prevenzione anticipata della pandemia, implementando misure di quarantena prima che il numero di casi confermati superasse numeri ingestibili per il servizio sanitario pubblico, e utilizzando metodi efficienti per la mappatura del contagio e per il trattamento dei pazienti ospedalizzati, utilizzando anche tecnologie come l'intelligenza artificiale, la robotica e l'analisi dei big data, in combinazione con le tecniche di trattamento medico e di gestione dell'assistenza sanitaria strutturate in modo sofisticato.

Ogni paese analizzato è stato classificato con un punteggio numerico costruito utilizzando una metodologia ben definita: a ogni aspetto viene assegnato un peso specifico, o fattore di importanza, che viene utilizzato come *input* nelle equazioni utilizzate nello studio per generare vari quadri di classificazione matematica dei fenomeni e comportamenti

analizzati, e tutti i quattro quadri di classificazione (primo quadro con informazioni sul grado di sicurezza in senso assoluto nei vari Paesi, secondo quadro sul rischio Covid nelle nazioni analizzate, terzo quadro sull'efficienza specifica con la quale sta venendo trattato il virus COVID-19, e infine quarto quadro di classificazione che misura il grado di sicurezza potenziale all'interno dei Paesi dell'Eurozona), la classificazione riservata all'Italia è – in varia misura – impietosa). Completa l'analisi un set di interessanti infografiche, dalle quali risulta chiaro una volta di più lo spazio di miglioramento del sistema Italia in questa (e in future) gestioni di emergenze sanitarie e pandemiche.

Le non conformità critiche

Queste, in estrema sintesi, le scelte critiche che fin dall'inizio della gestione dell'emergenza hanno contribuito a pregiudicare la reputazione dell'Italia nella gestione Covid-19:

- disomogeneità delle strategie di comunicazione e visibilità sui canali informativi ufficiali, con molti enti presenti online, attraverso una pluralità di siti (Governo, Ministero della Salute, Protezione Civile, Istituto Superiore di Sanità, etc.) riportanti messaggi non sempre allineati;
- assenza – specie nella prima fase della gestione dell'emergenza – di una voce unica che parli a nome di tutte le istituzioni pubbliche, facilmente riconoscibile, e che sia ritenuta autorevole dalla cittadinanza. La mancanza di coordinamento nel merito dei messaggi ha evidenziato una gestione della crisi per certi versi improvvisata: Presidente del Consiglio, Ministro della Salute, Commissario all'emergenza Borrelli, Presidenti delle Regioni coinvolte, Protezione Civile… tutti hanno parlato, con il risultato di ridurre l'efficacia del messaggio e aumentare i fattori

confondenti (fino all'*epic fail* del 3 marzo, con le fonti governative che alle 14:00 confermavano la chiusura delle scuole in tutta Italia, e la Ministra dell'Istruzione che la smentiva alle 14:15 per poi confermarla in conferenza stampa alle 18:00);

- assenza nei siti istituzionali di una sezione informativa specifica sulle bufale relative al Coronavirus (ne circolano di ogni tipo), utile per garantire una comunicazione il più possibile priva di contenuti confondenti per la popolazione;
- presenza del Presidente Giuseppe Conte, nella prima agitata fase dell'epidemia, in ospitate TV – da "Live Non è la D'Urso" a "Che tempo che fa" di Fazio – più adatte a una soubrette o a un opinionista qualsiasi, che non al Presidente del Consiglio di una delle prime dieci potenze industrializzate del mondo, con un approccio scientificamente poco affidabile tale da non riuscire affatto a rasserenare i concittadini alla prese con un emergenza tanto inedita quanto preoccupante;
- indicizzazione dei siti web nazionali ufficiali sui principali motori di ricerca affidata al caso (organica, ovvero sulla base delle ricerche degli utenti, e non governata dalle istituzioni). Sarebbe stato sufficiente accordarsi (possibilmente in anticipo rispetto allo scoppio dell'epidemia) con Google Italia, prevedendo l'attivazione di un box apposito in testa alla prima pagina di qualunque ricerca online, per far trovare in evidenza il rimando all'hub informativo principale;
- informazioni online non aggiornate in tempo reale (ad esempio, per giorni nelle FAQ del Ministero Salute non è stato riportato l'elenco delle Regioni interessate da decreti di restrizione dei servizi, ma si parlava solo delle delibere di Lombardia e Veneto);
- a parte i video informativi con protagonisti il giornalista RAI Michele Mirabella, ben fatti e con alcuni consigli utili di comportamento e prevenzione, lanciati il 7 febbraio (ma che – oltre che spiegare,

assai discutibilmente, che il contagio non sarebbe stato affatto facile – neppure riportavano il numero verde del Ministero della Salute), non sono stati programmati nelle prime tre settimane di epidemia specifici spot informativi in TV, che potevano esser realizzati precedentemente, in un'ottica di corretta previsione della crisi, e a costi assai contenuti (i video con Amadeus o i cartelli con le norme di buon comportamento appariranno circa un mese dopo la deflagrazione dell'epidemia);

- a distanza di un mese dalla dichiarazione di emergenza, i canali social Facebook, Twitter, Instagram e Youtube del Ministero della Salute risultavano ingaggiati nella gestione dell'emergenza solo sotto il profilo della pubblicazione di informazioni e aggiornamenti, ma le molte domande – soprattutto su Facebook – poste dai cittadini non ottenevano alcuna risposta, situazione decisamente anomala rispetto alle *best practices* in materia di comunicazione digitale (anomalia che peraltro permane a tutt'oggi);
- numeri verdi d'informazione andati in tilt per giorni: sempre occupati, nessuna risposta, cadeva la linea. Uno dei più eclatanti pessimi indicatori di scostamento dalle buone prassi internazionali in materia: non si è fatta un'adeguata simulazione di scenario, e quindi i canali di comunicazione più immediati (le linee telefoniche, oltre ai Social) non sono stati presidiati con risorse professionali numericamente sufficienti per resistere alla (prevedibile da tempo) onda d'urto delle chiamate della popolazione;
- azione di contenimento promossa a macchia di leopardo, dando l'immagine di un Governo centrale quasi in reciproca competizione con le Regioni, e in particolare con alcune di esse, che hanno preso iniziative in ordine sparso. La tutela della salute chiaramente viene al primo posto: ma occorre anche qui non improvvisare, e poter contare su un *crisis plan* (un piano di gestione

della crisi) preparato con cura in precedenza, così da prevedere accuratamente ogni scenario e gli adeguati strumenti di risposta e di gestione;
- assenza di un piano per la sollecita riconversione dei piccoli ospedali dismessi, in aree per la terapia intensiva;
- tardivo coordinamento con gli specialisti medici delle Forze Armate, che avrebbero fin da subito potuto garantire professionalità e spazi (mentre pubblichiamo questo articolo, l'ospedale da campo degli Alpini a Bergamo è ancora in fase di allestimento, anche questo avviato, poi bloccato a e poi ripartito);
- ritardo inspiegabile nella requisizione, in accordo con le proprietà, di strutture alberghiere per la creazione di *hospice* per la quarantena Coronavirus (il primo fu l'hotel Michelangelo a Milano il 21 marzo 2020, oltre un mese dopo lo scoppio dell'epidemia nel nostro Paese);
- in generale, inefficace coordinamento tra le istituzioni nazionali e quelle locali, come successivamente ribadito anche da autorevoli giuristi come il Prof. Cassese, giudice emerito della Corte Costituzionale, che ha sollecitato a ridisegnare il perimetro delle reciproche competenze, lamentando anche in un suo intervento la mancata applicazione dell'articolo 117 della Costituzione, che riserva allo Stato i compiti in materia di profilassi internazionale, l'articolo 120 della Costituzione che consente al Governo di sostituirsi alle Regioni in casi di pericolo grave per l'incolumità, e la legge 833 del 1978 che assegna al Ministro della salute il compito di intervenire in caso di epidemie;
- per l'intera durata dell'emergenza, perlomeno fino alla data di pubblicazione di questo articolo e dei successivi aggiornamenti assenza del Commander-in-chief (il Presidente del Consiglio Giuseppe Conte) sui luoghi del disastro, ovvero, con riguardo a questo particolare tipo di crisi, sul territorio delle regioni più colpite

dalla pandemia, Lombardia e Veneto in primis. Nel processo di costruzione di senso il tentativo dev'essere quello di ridurre l'incertezza dei vari pubblici coinvolti nella crisi e ispirare fiducia nei leader che devono gestirla: l'assenza del PdC Conte dal territorio non ha certamente aiutato a raggiungere questo obiettivo.

Conclusioni: le lezioni da imparare

Dal punto di vista del *crisis management*, il modello di gestione che tra tutti sembra aver operato nella giusta direzione, nel complesso, resta quello di Taiwan, anche per l'esiguo numero di vittime imputabili al Coronavirus, grazie alla messa in opera di un efficiente e completo c*risis-plan* preventivamente elaborato e testato.

È bene ricordare come le regole internazionalmente riconosciute valide nella gestione degli scenari di crisi, specie sotto il profilo della comunicazione, sono – ribadisco – note. In sintesi: autorevolezza, rapidità, trasparenza, coerenza, affidabilità, frequenza di aggiornamento, robustezza delle infrastrutture dedicate a erogare le informazioni; c'è poco o nulla da inventare, e proprio l'Italia, tra l'altro, ha dato parecchio sotto il profilo della costruzione di percorsi e prassi d'eccellenza in materia.

Pur con molta buona volontà da parte delle istituzioni, e ferma restando la dedizione e abnegazione assoluta dei nostri operatori sanitari, che sta realmente facendo la differenza, l'impressione è che il Governo – nonostante i molti segnali (neppur troppo deboli) di crisi – sia arrivato ampiamente impreparato al grave appuntamento con questa epidemia, sottostimando la più importante delle regole auree del *crisis management* e della *crisis communication*, che è un po' il minimo comune denominatore di tutti i punti sopra elencati: è umanamente impossibile reagire con efficacia a crisi di ampia portata se il sistema di comunicazione e di relazione con il

grande pubblico non è costruito (e testato con appositi stress-test) ben prima dell'evento critico, ad esempio, in estrema sintesi:

- attrezzandosi con professionalità adeguate (sia per qualità che per numero) per poter garantire comunicazioni e istruzioni dettagliate alla cittadinanza in casi di emergenza, con indicazioni specifiche per essere preparati in casa, sul luogo del lavoro o a scuola;
- organizzando iniziative *off-line* come il reclutamento di volontari in caso di allarme;
- disponendo vere e proprie esercitazioni, così da valorizzare un lavoro preventivo letteralmente vitale in caso di emergenza;
- avviando in tempo di pace l'indispensabile processo di informazione, preparazione ed educazione dei cittadini;
- elaborando e progettando, ben prima della deflagrazione della crisi, una narrativa convincente, così da poter poi allo scoppio dell'emergenza assemblare un messaggio autorevole, che fornisca speranza, mostri empatia per le vittime e assicuri che le autorità stanno facendo il massimo per ridurre e controllare le conseguenze dell'emergenza.

A smentire ulteriormente le voci che lodano il modello Italiano, non mancano i dati e le informazioni di cui il web si fa prodigo portatore e che al momento stanno contribuendo a causare un danno reputazionale non indifferente all'Italia, in quanto, come è noto, quando l'immagine che si cerca offrire risulta incoerente e distonica rispetto ciò che invece si è, la perdita in termini reputazionali è semplicemente inevitabile.

Occorrerebbe piuttosto, invece che esaltare un modello assai lacunoso, operare in direzione critica, riconoscendo gli errori che lo Stato italiano – assieme ad altri stati, ma per questo non meno responsabile – ha compiuto negli ultimi mesi

nel gestire una crisi, quella relativa alla pandemia da Coronavirus che ci ha trovati largamente impreparati nonostante l'esistenza – completamente ignorata – di un piano di prevenzione di crisi pandemica nazionale.

Quello che oggi è opportuno fare, cercando di imparare dagli errori è dirigersi verso un attento studio di quella che è la già ricca e articolata letteratura delle discipline di c*risis management* e c*risis communication,* al fine di preservare la preziosa reputazione dello Stato italiano, funzionale a sostenere il sistema Paese, e quindi le imprese e i cittadini che in questa nazione vivono e lavorano.

**Luca Poma è Professore di Reputation management all'Università LUMSA di Roma e all'Università della Repubblica di San Marino, specialista in Crisis management e Crisis communication*