
RELATORE

CANDIDATO

INDICE

INTRODUZIONE	p. 3
---------------------------	-------------

CAPITOLO 1

Il ruolo della comunicazione istituzionale e il <i>crisis management</i>.....	p. 5
--------------------------------------------------------------------------------------	-------------

1.1. La crisi: definizione, cause e tipologie.....	p. 5
----------------------------------------------------	------

1.2. La gestione e il comitato di crisi.....	p. 7
----------------------------------------------	------

1.3. Il piano di comunicazione: come raccontare un'emergenza.....	p. 9
-------------------------------------------------------------------	------

CAPITOLO 2

Dalla pandemia all'<i>infodemia</i>: i cortocircuiti istituzionali.....	p. 15
--------------------------------------------------------------------------------	--------------

2.1. L'arrivo del virus e la proliferazione di notizie contraddittorie.....	p. 15
-----------------------------------------------------------------------------	-------

2.2. <i>Fake news</i> e speculazione.....	p. 17
-------------------------------------------	-------

2.3. Come affrontare la disinformazione.....	p. 19
----------------------------------------------	-------

CAPITOLO 3

Le dinamiche comunicative del Governo: da Giuseppe Conte a Mario Draghi ..	p. 25
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------

3.1. Il presidente del Consiglio Conte e le scelte di comunicazione di crisi.....	p. 25
-----------------------------------------------------------------------------------	-------

3.2. Il premier Draghi e la cura di tenere unite comunicazione e azione.....	p. 30
------------------------------------------------------------------------------	-------

3.3. L'arma della chiarezza e dell'accessibilità contro i fraintendimenti.....	p. 32
--------------------------------------------------------------------------------	-------

CONCLUSIONI	p. 39
--------------------------	--------------

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA	p. 42
----------------------------------------	--------------

INTRODUZIONE

L'oggetto del presente lavoro è il ruolo svolto dalla comunicazione del Governo italiano durante l'emergenza causata dalla pandemia da Covid-19, una crisi scoppiata in Italia nel febbraio 2020, che ha colpito e stravolto la vita di milioni di persone creando un'emergenza globale con conseguenze devastanti non solo sul piano sanitario, economico e sociale, ma anche per la comunicazione e l'informazione.

In questo lavoro parto dallo scoppio della pandemia – il cui stato viene dichiarato ufficialmente l'11 marzo dal direttore generale dell'Organizzazione Mondiale della Sanità Tedros Ghebreyesus – che, in quanto tale, richiede una comunicazione di crisi, alla quale dedico l'intero primo capitolo. In esso, dopo aver definito il termine crisi e aver analizzato le principali cause e tipologie, affronto la questione del *crisis management*. Si tratta di un'attività organizzata all'interno di un qualunque organismo la cui funzione è quella di esaminare, programmare e organizzare la gestione di difficoltà immaginabili e inimmaginabili. Successivamente mi soffermo in particolare sul piano della comunicazione di crisi, un tassello distinto e complementare, all'interno dell'attività di *crisis management*. La funzione della comunicazione è, infatti, quella di controllare lo scambio di informazioni tra istituzioni e comunità con un doppio scopo: tutelare la salute pubblica e limitare al massimo le conseguenze negative dell'evento nefasto.

Nel secondo capitolo tratto dell'*infodemia*, com'è stata denominata dallo stesso direttore Ghebreyesus, tra l'altro anche biologo e ricercatore di fama internazionale, causata dalla pandemia, della disinformazione e delle speculazioni legate a *fake news*, esagerazioni, sottovalutazioni, irresponsabilità digitali, istituzionali o mediatiche.

In particolare approfondisco il fenomeno della disinformazione, amplificato dalla "viralità" con cui si diffondono le notizie, e ingrandito a dismisura nell'era digitale in cui tutti possono contribuire alla divulgazione di informazioni false e pericolose, più o meno volontariamente; mi soffermo, infine, sul modo e sulle iniziative messe in atto per contrastare il rischio di *fake news* e su come si può affrontare la stessa disinformazione.

Come si vedrà la crisi ha cambiato in modo profondo la vita di tutti noi e spinto tutti, cittadini, professionisti e imprese, a modificare abitudini, spazi e tempi, alla ricerca

assillante di informazioni attendibili, districandosi tra bollettini e ordinanze, notizie false e fughe di notizie.

Nel terzo e ultimo capitolo esamino le dinamiche comunicative del Governo dal premier Giuseppe Conte al presidente del Consiglio Mario Draghi nella gestione della crisi pandemica per soffermarmi sulle principali criticità riscontrate nel *crisis management*.

Nel circuito emergenziale della pandemia il ruolo della comunicazione di governo, ovvero della “voce ufficiale”, ha aumentato la sua importanza concorrendo a determinare grande attesa non solamente sul piano informativo, ma anche su quello dei comportamenti dei singoli individui. La comunicazione istituzionale ha, infatti, un ruolo centrale in ogni situazione di emergenza collettiva perché deve semplificare i messaggi, favorire la comprensione e, di conseguenza, limitare le incomprensioni. Pertanto cercherò di comprendere quali caratteristiche debba avere la comunicazione istituzionale di crisi per essere efficace e responsabile, per evitare allarmismi e confusione nella comunità e per scongiurare di sottomettersi ai protagonismi e alle speculazioni.

CAPITOLO 1

IL RUOLO DELLA COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE E IL *CRISIS MANAGEMENT*

Il mondo dell'informazione e della comunicazione è stato messo a dura prova dall'emergenza causata dallo scoppio della pandemia da Covid-19. Come ha affermato l'11 marzo 2020 il direttore generale dell'Organizzazione Mondiale della Sanità Tedros Ghebreyesus: «Pandemia non è una parola da usare con leggerezza o disattenzione. È una parola che, se usata in modo improprio, può causare paura irragionevole o sofferenze e morti inutili»¹. I vocaboli, come il virus, si diffondono velocemente, provocano risposte incontrollate, entrano nelle vite di tutti modificandone i comportamenti e con esiti non prevedibili. L'uso improprio di linguaggi può, infatti, provocare inutili timori, confusioni e scontri². La comunicazione istituzionale assume dunque un compito fondamentale nelle situazioni di emergenza perché deve facilitare i messaggi, promuovere la comprensione, limitare al massimo l'incomunicabilità³.

1.1. La crisi: definizione, cause e tipologie

Prima di analizzare il ruolo della comunicazione quando si verificano eventi avversi, occorre soffermarsi sul significato della parola crisi, termine che deriva dal greco *krìsis*; come riporta il vocabolario Treccani, la crisi è «uno stato di forte perturbazione nella vita di un individuo o di un gruppo di individui, con effetti più o meno gravi⁴». Con questa espressione s'indica il passaggio da una situazione stabile a una condizione di caos, creata da un evento negativo che non poteva essere atteso; se la crisi non viene gestita in modo adeguato, le conseguenze possono essere disastrose; se invece il sistema sociale è in

¹ www.salute.gov.it/portale/news/p3_2_1_1_1.jsp?id=4209&lingua=italiano&menu=notizie&p=dalministero

² L. Alfonso, G. Comin, #Zona Rossa, *Il Covid-19 tra infodemia e comunicazione*, p. 24

³ L. Alfonso, G. Comin, op. cit. p. 19

⁴ www.treccani.it/vocabolario/crisi/

grado di contrastarla, può addirittura trarre benefici dal cambiamento che ne deriva. La crisi può, infatti, essere la base per uno sviluppo, una rinascita o un progresso nel futuro. Quindi dalla crisi è possibile creare un'occasione per consolidare la reputazione di un'impresa o di un'organizzazione (istituzionale e non); per inserire modifiche e programmare nuove strategie e, infine, per limitare la manifestazione di eventuali nuove emergenze.

Se non viene gestita bene, tuttavia, la crisi potrà causare possibili effetti negativi, non solo in termini di danni economici, come costi di breve, medio e lungo periodo, ma anche sotto forma di danni alle risorse immateriali, come reputazione, fiducia e credibilità⁵. In proposito Alberto Pastore e Maria Vernuccio, nel libro *Impresa e comunicazione*, hanno parlato della crisi come di un «evento, grave e imprevedibile, che può arrecare danno a qualsiasi organizzazione, portando potenzialmente a un risultato negativo, non solo in termini di performance economico-finanziaria, ma anche di reputazione»⁶.

Molti sono gli elementi di una crisi, ma i principali sono tre: minaccia; sorpresa e visibilità; reazione rapida. Relativamente alla minaccia, si tratta di un evento inaspettato e straordinario che può essere nocivo per le organizzazioni; per quanto concerne la sorpresa e l'imprevedibilità di questa situazione, importante è la sua risonanza, che viene sostenuta dai media che divulgano le conseguenze negative della crisi. Infine la reazione rapida, ovvero l'urgenza di una risposta immediata per poter proteggere l'organizzazione e gli obiettivi strategici. Steven James Vanette, professore di comunicazione presso la *University of Southern Mississippi*, ha aggiunto un quarto elemento: il cambiamento; per lui la crisi è un processo di metamorfosi che si concretizza quando un vecchio sistema non può essere più conservato; da ciò si può dedurre, quindi, che qualora non ci sia la necessità di cambiare sistema, non si parlerà di crisi, ma di un incidente d'impresa⁷.

Relativamente alle cause delle crisi, Otto Lerbinger, professore emerito all'Università di Boston, ne categorizza otto la maggior parte delle quali si riferiscono a crisi di tipo aziendali; alcune, invece, possono verificarsi anche in un'istituzione oppure a livello governativo. Le crisi possono essere causate da:

- disastri naturali;
- cause tecnologiche;
- errori di confronto con terzi;
- atti di terzi finalizzati a screditare l'impresa;
- errori organizzativi;

⁵ G. Comin (a cura di), *Comunicazione integrata e reputation management*, Luiss University Press, Roma, 2019, pp. 190-191

⁶ Cfr. *ivi*, p. 191

⁷ *Ibidem*

- violenza sul posto di lavoro;
- pettegolezzi;
- attacchi terroristici o, in generale, dalla mano umana.

Oltre alla classificazione di Lerbinger, ci sono le crisi, dette traumatiche, che possono essere generate da gravi errori aziendali, comportamenti delittuosi da parte di terzi ed eventi catastrofici.

Le tipologie di crisi causate da comportamenti delittuosi di terzi interessano terze parti che intendono ledere l'operato di una qualsiasi organizzazione attraverso i sabotaggi e le sofisticazioni di prodotti, gli antagonisti ambientali, le azioni terroristiche, i sequestri e le rivolte, gli interventi normativi e regolatori e il fenomeno NIMBY - acronimo inglese di *Not in my back yard*, non nel mio cortile - con cui s'intende una forma di protesta di un gruppo di persone che vede minacciata la sicurezza della propria area di residenza dall'insediamento di opere sociali indesiderate⁸.

Per quanto riguarda la causa relativa ad eventi catastrofici, tra gli episodi che possono creare questo tipo di crisi figurano le emergenze chimiche, il bioterrorismo, le calamità naturali, le emergenze radioattive, le esplosioni, gli incidenti cyber e infine i focolai di malattie infettive; quest'ultima situazione sarà la causa della crisi di cui si discuterà in questo lavoro.

1.2. La gestione e il comitato di crisi

Una volta scoppiata la crisi è di fondamentale importanza la sua gestione e la sua comunicazione. Il *crisis management* è, infatti, un'attività organizzata all'interno di un qualunque organismo la cui funzione è quella di esaminare, programmare e organizzare la gestione di difficoltà immaginabili e inimmaginabili.

La conduzione di una crisi è uno schema che ha lo scopo di limitare episodi e occasioni difficili ed è un processo esteso ed elaborato che mira a cercare una soluzione adeguata al fine di contenere le perdite. Nella disciplina diventa particolarmente significativo prevenire la crisi, valutare gli eventi a rischio e mettere a sistema una serie di *best practice*.

Lo scopo basilare di tale pratica di *management* consiste nel gestire bene le risorse, le quali devono garantire una soluzione rapida alle difficoltà, controllare i pericoli e informare in maniera efficace gli *stakeholder*.

⁸ www.treccani.it/vocabolario/Nimby

Affinché un'organizzazione possa gestire una crisi nel migliore dei modi, apprestarsi a fronteggiarla e perfezionare la competenza e la destrezza nella risposta degli organismi manageriali interni e dei processi operativi, è opportuno che segua cinque passaggi o fasi.

La prima fase, quella dei segnali rivelatori, consta nell'esaminare e comprendere gli indizi che permettono di far ipotizzare un'eventuale criticità. In proposito si distinguono due approcci teorici: *sensemaking*, che riguarda lo sforzo di organizzare e dar senso alle circostanze accidentali e a ciò che avviene; *perspective-taking*, che consiste nella capacità di vagliare il punto di vista di terzi.

La seconda fase, quella di preparazione e prevenzione, comprende la preparazione e formazione di conoscenze che possono essere adatte nel momento in cui scoppia l'emergenza.

La terza riguarda il contenimento del danno e il controllo. Si tratta della fase più importante dell'intero processo che interessa la limitazione degli effetti negativi legati alla crisi e il controllo delle perdite subite. Lo scopo fondamentale è quello di ridurre il più possibile le difficoltà finanziarie, di reputazione, di sicurezza e quelle relative ad altre minacce. L'intento è quello di far terminare la criticità nel modo più veloce, per scongiurare conseguenze più pericolose.

La fase numero quattro è quella relativa al *business recovery*. Nel caso di crisi aziendale, è opportuno tentare di proteggere la regolare operatività del *business*, anche durante un evento critico. Gli addetti ai lavori, da un lato, saranno obbligati a individuare le risorse finanziarie, umane e tecnologiche necessarie a mantenere in vita l'attività; dall'altro, dovranno seguire un approccio proattivo cercando di impedire la possibile comparsa di nuovi problemi.

La quinta e ultima fase è quella definita di apprendimento: nel corso della crisi, si deve adoperare un approccio rivolto all'apprendimento avvalendosi dell'esperienza acquisita per produrre nuove routine organizzative e piani di azione⁹. Nel caso di corporazioni coloro che si dedicano alla conduzione della crisi sono i membri del comitato di crisi, una struttura interna all'azienda che deve predisporre il terreno per il momento in cui scoppierà l'evento avverso. La linea operativa prevede l'analisi preventiva delle possibili aree di vulnerabilità, la predisposizione di un piano di preparazione per le emergenze, la formazione del management e l'uso di consulenze specialistiche.

È importante scegliere il personale adatto che farà parte del team di gestione della crisi, rispondendo ai seguenti obiettivi: rapidità, coordinamento e competenza. Il team, che

⁹ G. Comin, op. cit. pp.195-196

dovrà essere pronto ad attivarsi e reperibile in qualsiasi momento della giornata, non deve superare le quindici unità per evitare che si formino piccoli sottogruppi in contrapposizione tra loro. Del comitato faranno parte altresì un portavoce, i responsabili dell'ufficio stampa, della comunicazione interna, del *web management*, delle relazioni istituzionali. Nella gestione dell'evento avverso figura anche il *crisis manager*, spesso un consulente esterno, che ha il compito di condurre, informare e supportare la struttura manageriale nella situazione di emergenza. La selezione di questa figura deve essere fatta in momenti di calma, per permettere la sua integrazione all'interno dell'azienda. Per affrontare l'evento critico, il *crisis manager* deve istruire il team attraverso *best practice* condivise, organizzare un piano di azione adatto alle diverse circostanze e coordinare i rapporti con i media, rendendo massimo il flusso di informazioni per limitare l'effetto negativo che la crisi può avere sull'immagine dell'azienda.

Assume il comando del comitato il direttore della comunicazione quando è un manager di alto profilo che rappresenta la proprietà o gli azionisti. Egli valuta le informazioni e supervisiona il lavoro dei membri, coordina i rapporti con i vertici aziendali, decide il possibile inserimento di un *crisis manager* esterno e mantiene i contatti dietro le quinte con i media.

Un'altra figura fondamentale nel comitato è quella del portavoce che rappresenta il volto della società, coordina i rapporti con gli stakeholder e comunica verso l'esterno tutto quello che viene deciso dal comitato di crisi. Infine vi sono gli operativi dai quali dipende l'efficienza della reazione alla crisi in base alla loro capacità di lavorare in sintonia e di far circolare le informazioni, in modo che tutti ne possano disporre per le proprie attività.

Risulta dunque di vitale importanza la comunicazione di crisi che rappresenta un tassello all'interno dell'attività di *crisis management*, distinto e complementare, che entra in gioco grazie a un coinvolgimento diretto, seguendo procedure e istruzioni sviluppate e collaudate in precedenza; la comunicazione di crisi, infatti, entra in gioco prima del verificarsi dell'evento critico stesso, con l'attuazione di un piano di comunicazione volto a rafforzare preventivamente la reputazione dell'organizzazione¹⁰.

1.3. Il piano di comunicazione: come raccontare un'emergenza

Ogni emergenza è sempre un caso a parte e, come si verificherà nel caso dell'emergenza legata allo scoppio della pandemia, saranno testati sul campo i pericoli di

¹⁰ Ivi, pp. 197-199

una comunicazione estemporanea, spesso improvvisata. Lo schema predisposto dall'Organizzazione Mondiale della Sanità, non sarà stato sempre seguito in modo puntuale permettendo estemporaneità e variazioni in corso d'opera. L'Oms parte dalla premessa che nel momento in cui si verifica un'emergenza, gli attori coinvolti, ovvero le autorità sanitarie, la comunità scientifica e la Protezione civile, possono essere presi in contro tempo e non riuscire a rispondere in maniera tempestiva all'eccessiva richiesta di informazioni da parte dei cittadini; ciò porta a un deficit di informazioni. Circostanza che si risconterà proprio nel caso della pandemia dal momento che gli eventi si evolveranno molto velocemente, i fatti non saranno sempre supportati da una spiegazione scientifica certa a causa dell'insufficienza dei dati raccolti e gli stessi fenomeni incalzeranno a una velocità tale da impedirne un'analisi approfondita. Il ritardo delle istituzioni a fornire tali informazioni, come si osserverà, lascerà spazio libero nell'informazione, che sarà riempito purtroppo da fonti inaffidabili o *fake news*, di cui si parlerà approfonditamente nel secondo capitolo.

Per evitare il diffondersi di notizie non sicure, è fondamentale, dunque, comunicare subito ciò che si conosce, anche in modo parziale; le informazioni dovranno essere trasparenti, chiare e coerenti. Inoltre, è molto importante creare un clima di fiducia, *trust*, da parte dei cittadini verso le stesse istituzioni, per far sì che i comportamenti dei singoli seguano le raccomandazioni date dalle istituzioni. La fiducia si raggiunge solo con una comunicazione trasparente, completa e facile da comprendere.

Il primo passo per raccontare un'emergenza è preparare con anticipo un piano di comunicazione e permettere che le scelte adottate risultino efficaci. Il piano ideale consta di varie fasi che costituiscono norma generale a prescindere dalla natura dell'evento stesso; ogni *step* riconoscerà gli individui da interpellare, i media da coinvolgere, gli scopi e i contenuti dei messaggi da divulgare.

La prima fase è quella di preparazione alla crisi: la comunicazione mira a dare raccomandazioni sui comportamenti da tenere per ridurre i rischi di un'emergenza e incoraggiare i cosiddetti "comportamenti di gregge", ovvero l'allineamento delle condotte individuali da parte della popolazione per costruire un fronte comune per rispondere alla crisi. Uno degli obiettivi della comunicazione è quello di diffondere un atteggiamento di fiducia verso le istituzioni; una buona considerazione, rafforzata nel tempo, è all'origine della capacità stessa dell'organizzazione di essere reattiva ed efficace al verificarsi di situazioni nuove e inaspettate. Inoltre è opportuno creare alleanze con i canali media di riferimento e i vari *stakeholder* coinvolti nella comunicazione, gestire le varie iniziative da portare a termine e segmentare i target a cui indirizzarsi. Mirare ad alleanze con gli *stakeholder*, inoltre, può essere utile per scambiare informazioni sui target a cui rivolgersi

e avviare forme di coordinamento nelle varie iniziative da mettere in atto; ciò permetterà di realizzare forme di monitoraggio per comprendere gli indizi di rischio.

Per gestire al meglio la fase pre-crisi, è consigliabile seguire alcune buone pratiche, come ad esempio favorire attività formative, di sensibilizzazione sociale e di processi da seguire in casi di emergenza; consolidare la propria reputazione; incrementare *partnership* con altre istituzioni. Nel caso della pandemia, nella fase pre-crisi, molte di queste azioni saranno insufficienti, anche se, a detta di molti, “mai si sarebbe immaginata una pandemia di tali proporzioni”. È su schemi teorici che si basano le *best practice* di una comunicazione virtuosa. L’Italia, con la sua “macchina logistica”, in considerazione dell’elevato numero di calamità naturali che si sono verificate negli anni, avrebbe dovuto contare su un modello di comunicazione pre-crisi più efficiente¹¹.

Nella seconda fase, ovvero allo scoppio dell’emergenza, cominciano a trapelare le prime informazioni e la reazione dei cittadini è quella di cercare di acquisire più notizie possibili, per salvaguardare sé stessi e i propri cari. La funzione della comunicazione è quella di controllare lo scambio di informazioni tra istituzioni e comunità con un doppio scopo: tutelare la salute pubblica e limitare al massimo le conseguenze negative dell’evento nefasto. In tale fase, diversi sono i protagonisti della comunicazione: la comunità scientifica e le istituzioni, compresi vigili del fuoco, enti regionali e ospedali, che costituiranno la principale fonte di informazione verso i cittadini.

Le istituzioni hanno il ruolo di dare le necessarie raccomandazioni che gli individui coinvolti nella crisi devono seguire. In questo passaggio, tuttavia, nel caso relativo alla pandemia, si osserverà come l’assenza di una *war room* operativa favorisca un caos generale nella gestione della crisi. Non si chiarirà all’opinione pubblica in modo tempestivo e trasparente cosa avvenga, quali siano i rischi e quali i comportamenti da acquisire per ottenere la massima efficienza.

Occorre altresì puntualizzare che la comunicazione deve avere un linguaggio chiaro in grado di trasmettere messaggi semplici, per essere compresi da soggetti di tutte le fasce sociali e di tutte le età; purtroppo, in questa fase, la comunicazione ha a disposizione informazioni molto scarse. Risulta fondamentale, quindi, che la comunicazione si adatti in modo tempestivo alle varie informazioni che di volta in volta vengono aggiornate, e, nel caso si verificano incoerenze con informazioni già fornite, bisogna riconoscerle, motivarle e cambiarle adeguatamente.

La fase numero tre, quella della gestione dell’emergenza, comincia quando gli effetti dell’evento nefasto diventano maggiormente governabili; pertanto le informazioni a disposizione diventano rilevanti ed è possibile fare previsioni grazie agli strumenti di

¹¹ L. Alfonso, G. Comin, op. cit., pp 123-127

elaborazione. Per questa ragione, la comunicazione acquisisce un carattere “più strutturato”: si possono dare informazioni più dettagliate sull’episodio, correggere eventuali informazioni divulgate in modo erroneo ed è possibile affrontare la disinformazione. In questo *step* sarà, poi, opportuno che il comunicatore conservi la *governance* della comunicazione, ovvero tuteli il proprio ruolo di fonte unica e autorevole d’informazione. Inoltre le autorità dovranno mantenere stabile il rapporto con i media e i propri portavoce; attivare canali di ascolto nei confronti dei vari attori, compresi i cittadini, per poter dare voce alle richieste e prendere spunto da esse nell’indicare iniziative di *policy* e piani di ricostruzione; perfezionare le informazioni sbagliate; consolidare le *best practice* e limitare i rischi che si sono manifestati durante il processo di *decision making*.

Durante la pandemia, la fase di scoppio e di gestione dell’evento nefasto si sovrapporranno e la data del 4 maggio sarà ritenuta spesso come post-emergenziale, senza passare per una fase che potrebbe essere chiamata del “pieno della crisi”.

Nella quarta fase, detta della ricostruzione, si torna alla normalità e l’emergenza non è più sulle prime pagine dei giornali; il focus viene trasferito dai vari rischi per la salute pubblica ai possibili effetti della crisi che possono riguardare il sistema economico, il settore sanitario e le vite di tutti. In tale fase, l’opinione pubblica tenta di capire se le misure adottate nella conduzione della crisi siano state adatte e cerca di individuare eventuali responsabilità.

In questo passaggio, la comunicazione inizia una riflessione autocritica sugli accorgimenti adottati e sulle iniziative da realizzare per far fronte a possibili emergenze future. Tale fase richiede molta attenzione per scongiurare che i cittadini facciano ricadere le responsabilità delle loro azioni sulle istituzioni. Quindi sarà importante iniziare un percorso formativo per la popolazione, percorrendo di nuovo le fasi dell’emergenza e dando raccomandazioni precise per: evitare in futuro il verificarsi di errori davanti a nuove emergenze; convincere l’opinione pubblica a sostenere le istituzioni e le autorità sanitarie durante la crisi emergenziale; utilizzare misure per rinforzare la propria reputazione; potenziare la propria consapevolezza e reattività nel gestire emergenze future. In questa fase, durante la pandemia, come si vedrà, la comunicazione istituzionale del Governo sarà molto precisa, con spot formativi della Presidenza e del Dipartimento dell’Editoria e comunicazioni regolari sulle reti pubbliche e private da parte del Ministero della Salute e della Protezione Civile; queste attività avranno una notevole importanza per scongiurare un allentamento della preoccupazione che può permettere un eventuale ritorno del virus¹².

¹² Ivi, pp. 127-133

CAPITOLO 2

DALLA PANDEMIA ALL'INFODEMIA: I CORTOCIRCUITI ISTITUZIONALI

L'emergenza sanitaria del Covid-19 ha creato anche un'epidemia comunicativa che è stata definita *infodemia* dall'Oms all'inizio del mese di febbraio e che ha generato confusione nell'opinione pubblica.

Infodemia, come riporta il dizionario Treccani, è un neologismo con cui si indica «la circolazione di una quantità eccessiva di informazioni, talvolta non vagliate con accuratezza, che rendono difficile orientarsi su un determinato argomento per la difficoltà di individuare fonti affidabili»¹³. Il termine è comparso per la prima volta in un articolo sulla Sars del *Washington Post* dell'11 maggio 2003 ed è stato coniato dal professor David Rothkopf, politologo e giornalista americano, fondatore e Ceo di *Intellibridge Corporation*, per intendere eventi uniti a paura, speculazione e voci, ingranditi e diffusi rapidamente in tutto il mondo dalle moderne tecnologie che hanno condizionato le economie nazionali e internazionali, la politica e anche la sicurezza in modo sproporzionato rispetto alle realtà radicali¹⁴.

2.1. L'arrivo del virus e la proliferazione di notizie contraddittorie

La gestione delle notizie relative al Covid-19 è stata ritenuta, con l'appoggio della più alta autorità globale in materia di salute, decisiva per il controllo dell'epidemia planetaria del virus in senso stretto, ma anche per le conseguenze che gli allarmi e le paure hanno suscitato nella popolazione.

La crisi ha, infatti, costretto tutti: cittadini, professionisti e imprese, a modificare abitudini, spazi e tempi, alla ricerca assillante di informazioni attendibili, districandosi tra

¹³ [www.treccani.it/vocabolario/infodemia_\(Neologismi\)](http://www.treccani.it/vocabolario/infodemia_(Neologismi))

¹⁴ L. Alfonso, G. Comin, op. cit. p. 25

esagerazioni, sottovalutazioni, notizie false e irresponsabilità digitali, istituzionali o mediatiche¹⁵.

«Non stiamo solo combattendo un'epidemia. Stiamo combattendo un'*infodemia*», ha affermato il direttore dell'Oms Ghebreyesus, tra l'altro biologo e ricercatore di fama internazionale, il 15 febbraio 2020 all'indomani dello scoppio dell'emergenza quando la proliferazione di notizie false si è diffusa più velocemente rispetto al virus stesso¹⁶.

Di fronte a un evento inatteso, senza riferimenti scientifici e storici recenti, davanti a un periodo di confusione collettiva, il caos ha colpito anche il mondo della comunicazione che è stato obbligato ad affrontare la questione senza mezzi e conoscenze¹⁷. Le istituzioni, da un lato, hanno dovuto gestire l'emergenza, dall'altro, fronteggiare falsità da parte di indovini improvvisati, divulgatori di *fake news* e veri e propri banditi che hanno cercato di trarre vantaggi personali dalla crisi originata dal coronavirus¹⁸.

Anche l'Italia è stata colpita da questa *infodemia* che non solo ha generato confusione nei cittadini e travolto i mezzi di comunicazione, ma ha anche messo in crisi le istituzioni stesse. In questo contesto, le strategie di comunicazione hanno avuto un ruolo importantissimo, dal momento che i modi e i tempi con cui viene impiegata la comunicazione possono favorire il successo o l'insuccesso della gestione dell'emergenza¹⁹.

Durante la pandemia, il Governo italiano ha spesso sollecitato i cittadini ad affidarsi ai canali di comunicazione ufficiali, ha anche nominato una *task force* di giornalisti per controllare e impedire la diffusione di *fake news* e sensibilizzare l'opinione pubblica attraverso campagne di comunicazione. Per il sottosegretario alla Presidenza del Consiglio con delega all'Editoria, Andrea Martella, si è trattato di un passaggio necessario davanti alla massiccia, crescente divulgazione di disinformazione e *fake news* relative all'emergenza da Covid-19. Come sottolineato anche dall'epidemiologo Walter Ricciardi, rappresentante italiano nell'*executive board* dell'Organizzazione Mondiale della Sanità, si è assistito a un'enorme diffusione di disinformazione relativa all'emergenza e a un successivo indebolimento degli sforzi per limitare il contagio²⁰.

¹⁵ Ibidem

¹⁶ www.epicentro.iss.it/alcol/apd2021/4%20Factsheet%20APD%202021_Fake%20news%20su%20Covid%20e%20alcl

¹⁷ L. Alfonso, G. Comin, op. cit., p 24

¹⁸ Ivi, pp. 27-28

¹⁹ Ivi, pp. 15-16

²⁰ Ivi, pp. 11-13

2.2. *Fake news* e speculazione.

L'*infodemia* diffusa durante il Covid-19 ha amplificato in modo esponenziale i flussi di informazione e disinformazione concentrando l'attenzione sul ruolo dei media nella diffusione di notizie corrette.

Il fenomeno della disinformazione non è affatto recente. Molto spesso la politica, le organizzazioni pubbliche, i gruppi di interesse e i mezzi di comunicazione sfruttano la maniera in cui le informazioni vengono divulgate ai cittadini, per indirizzare l'opinione pubblica e ricevere consenso su un particolare interesse o convinzione. La premessa da cui partono è che nel caso in cui le informazioni false vengano scritte in modo da apparire attendibili o vengano propagate da una fonte "pseudoautorevole", possono essere condivise in modo intenzionale con l'obiettivo di influenzare il comportamento di chi le accoglie; quindi, la manipolazione delle informazioni ha lo scopo di scuotere l'opinione pubblica rispetto a un tema preciso, per conseguire interessi di natura sociale, economica o politica. Tale processo, denominato "speculazione dell'informazione", può apparire efficiente se i racconti sono realistici e la loro veridicità non può essere appurata dal ricevente.

Il problema della disinformazione viene ingrandito a dismisura nell'era digitale in cui tutti possono contribuire alla divulgazione di notizie false e pericolose, più o meno volontariamente. Queste notizie potrebbero essere, infatti, captate da "malintenzionati" che, per destabilizzare l'opinione pubblica, inizierebbero a divulgarle in modo virale. In una situazione come quella della pandemia, in cui vi è un'abbondanza di informazioni, spesso in contrasto tra loro, le persone tendono a scegliere le informazioni più importanti e a credere solo a quelle che confermano le proprie opinioni. Si divulgano le cosiddette "teorie del complotto" che interessano un'ampia fascia della popolazione e che portano a dubitare di tutti coloro che hanno un punto di vista diverso sugli eventi rispetto alla verità accettata dall'opinione pubblica. Si tratta di difetti percettivi, definiti dagli studiosi americani "*cognitive bias*", secondo cui viene considerato vero e credibile solamente quello che avvalora le proprie convinzioni e la versione normalmente divulgata nell'opinione pubblica. In un simile contesto, molti sono coloro che approfittano della vulnerabilità psicologica e cognitiva dei singoli e della società per raggiungere determinati interessi, destabilizzando gli equilibri sociali.

Al fine di limitare le conseguenze della speculazione si potrebbero realizzare campagne di *fact checking* o adottare meccanismi di formazione dell'opinione pubblica attraverso la comunicazione.

Tutto ciò deve tener conto del *trade off* che esiste tra i benefici pubblici a dare informazioni più veritiere possibili degli eventi e i principi democratici che gestiscono la rete, in cui ognuno è autonomo nel formare le proprie opinioni .

Questa manipolazione delle informazioni interessa oggi sempre più anche il campo sanitario e scientifico. Quantunque la comunità scientifica possa adoperare tutte le misure più adatte e avvisare la popolazione delle emergenze, le informazioni infondate si divulgheranno più velocemente di quelle verificate scientificamente. In questo caso, si parla di “ipocondria digitale” per indicare il fenomeno, alquanto inquietante, attraverso cui il soggetto tenta di interpretare alcuni sintomi tramite ricerche condotte sulla rete, costruendo diagnosi e cure personalizzate, “disintermediando” di fatti i medici e giungendo a soluzioni improvvisate e nocive.

Nel corso di un'emergenza sanitaria si possono concretizzare tutte le circostanze che favoriscono la manipolazione dell'informazione. Uno studio realizzato dalla *London School of Economics* ha spiegato i presupposti per cui possono divulgarsi notizie false tra la popolazione; in particolare viene individuata la tendenza ad accogliere e seguire falsi miti se i cittadini si trovano in uno stato confusionale dovuto a un'eccedenza di informazioni fruibili in rete, per cui non risulta facile ricavare quelle più rilevanti.

Un altro fattore da prendere in considerazione è il cinismo con cui si fa fronte alla criticità, causato dalla perdita di fiducia da parte dei cittadini anche nei confronti delle fonti più prestigiose o ritenute affidabili; tale cinismo accresce la vulnerabilità individuale e incoraggia l'antagonismo sociale. Inoltre il cinismo e il distacco dalla società aumentano ulteriormente se le notizie diffuse offrono un punto di vista completamente diverso da quello accettato dall'opinione pubblica; a ciò bisogna aggiungere che, secondo gli esperti della stessa *London School of Economics*, la frammentazione delle informazioni principali fa confondere il cittadino comune che, davanti a una quantità eccessiva di informazioni, deve valutare le incongruenze tra quanto viene narrato e la realtà dei fatti. Talvolta, le informazioni disponibili possono essere divulgate in modo non omogeneo in varie aree del territorio, generando così asimmetrie che confondono e provocano ulteriore incertezza.

Altro elemento che aiuta la divulgazione di notizie false è l'impossibilità per il soggetto di assegnare delle responsabilità: infatti, non è possibile individuar la fonte certa quando le informazioni sono “disintermediate” e ognuno può produrre e diffondere le notizie.

Altro aspetto da considerare, soprattutto nel corso di un'emergenza, è che molti individui tendono a dare più fiducia alle notizie condivise sui social, da un amico o un familiare, piuttosto che a quelle diffuse da uno sconosciuto, quantunque possa trattarsi anche di un soggetto prestigioso. Pertanto anche la comunità sanitaria deve impegnarsi a contrastare il pericolo di disinformazione, che può avere effetti negativi per la salvaguardia dell'ordine pubblico.

È opportuno, dunque, stabilire dei protocolli e dei modelli di comunicazione che possano risultare efficienti nella lotta contro la disinformazione; è, altresì, necessario uno sforzo proattivo comune che riguardi sia il più alto livello delle istituzioni che la sfera privata dell'individuo, sfruttando le competenze umane, il supporto tecnologico e favorendo un linguaggio chiaro. Di solito i risultati della ricerca scientifica possono essere difficoltosi da esporre, per questo motivo i media sono obbligati a interpretare le notizie in modo da essere comprese da tutti; tuttavia, le stesse notizie possono essere manipolate e usate per consolidare precise ideologie. Per scongiurare tutto ciò, la comunità scientifica deve diffondere i messaggi con attenzione, equilibrio e con un linguaggio comune, in modo da poter essere accessibili alla maggior parte della popolazione; in secondo luogo è importante anche coinvolgere i membri della comunità scientifica nel monitoraggio delle informazioni condivise in rete. Per rendere più efficaci le strategie di contrasto alla disinformazione, fonti esperte hanno il dovere di verificare la veridicità delle notizie condivise in rete e rettificare le comunicazioni errate. È inoltre fondamentale incoraggiare campagne di monitoraggio sui social media per amplificare la capacità di individuare in anticipo eventuali focolai di disinformazione e prevenire il rischio che l'esposizione selettiva alla disinformazione promuova preconcetti e sostenga la negazione delle evidenze dei fatti. Per realizzare un *feedback* efficace, è possibile anche cooperare con *influencer* per indirizzare i soggetti su specifiche tematiche. Infine, è necessario promuovere l'apprendimento, la formazione e lo sviluppo di una buona base di conoscenze sui problemi di rilevanza scientifica e sui probabili contraccolpi di comportamenti individuali rispetto a obiettivi di salvaguardia della salute pubblica²¹.

2.3. Come affrontare la disinformazione.

Quando scoppia un'emergenza sanitaria, le istituzioni non sempre sono preparate a dare tempestivamente le informazioni di cui i cittadini hanno bisogno per comprendere l'avvenimento e prepararsi ad adottare condotte conformi alle raccomandazioni ricevute. Nelle fasi iniziali dell'emergenza, è indispensabile dare notizie veloci e tempestive anche se lo scenario è prematuro: sono poche le notizie sostenute da evidenza scientifica e le amministrazioni sanitarie sono restie a concedere dichiarazioni che non sono sostenute da fatti concreti o che potrebbero rivelarsi dubbie. Ciò crea lacune informative in cui si concede libertà ai media che, per loro natura, tendono a divulgare notizie in modo rapido e superficiale; per questo motivo le notizie vengono diffuse senza distinzione e prive di una

²¹ Ivi, pp 141-146

verifica dei fatti e delle rispettive fonti. Un'informazione non verificata, un'indiscrezione diffusa affrettatamente, una teoria argomentata e sostenuta senza raffronto sono rischiose allo stesso modo e in misura maggiore di una *fake news* perché beneficiano dell'autorevolezza della testata che le ospita.

Durante il periodo di emergenza Covid-19, i media hanno tentato di fornire servizi utili; ad esempio, alcuni giornali online hanno ridotto il costo dell'abbonamento digitale; Amazon ha messo a disposizione gratuitamente alcuni contenuti sul catalogo Amazon Prime Video. Su alcuni social network, come Instagram, Facebook e LinkedIn, sono aumentate a dismisura le dirette di professionisti che hanno voluto condividere le loro conoscenze.

Tra le iniziative più significative per contrastare la disinformazione sul coronavirus, attraverso le piattaforme digitali, figura il progetto lanciato in Italia da Facebook per il *fact-checking* su whatsapp. Il servizio si fonda sulla partnership con Facta, partner di Facebook dal 2018, nell'ambito del programma globale di *fact-checking* dell'azienda e consente agli utenti di whatsapp di mandare a Facta messaggi condivisi sulla piattaforma relativi al Covid-19, in modo che il *fact-checker* possa controllarne l'accuratezza. Tale iniziativa ricopre un'importanza maggiore se si pensa all'attuale situazione della comunicazione, che ha subito un processo di disintermediazione dei canali di comunicazione, perché permette di attuare un dialogo alla pari in cui gli individui non sono solamente destinatari, ma anche fonte da cui derivano le notizie. I modelli di comunicazione divengono trasversali e raggiungono tutti gli strati sociali, senza alcuna gerarchia dovuta alla vicinanza alle fonti più accreditate, come invece si verificava in passato.

In questo scenario ha giocato un ruolo importante la "viralità" con cui si divulgano le notizie, che ha aumentato la questione della disinformazione perché permette di diffondere notizie incomplete e inesatte che scuotono l'opinione pubblica, soprattutto quando l'informazione contraddittoria è frutto di un'azione volontaria.

Come anticipato, la disinformazione è un fenomeno storico che si ripete nel corso del tempo; tuttavia, con l'era digitale, si è assistito a un cambiamento degli strumenti di divulgazione delle notizie e l'eccesso di informazioni prodotte e diffuse in rete non sempre permette di distinguere le informazioni vere da quelle false. La divulgazione di *fake news* è una delle maggiori sfide che devono essere affrontate dalle agenzie e dalle organizzazioni di tutela della salute pubblica per conservare il rapporto di fiducia e di attendibilità nei confronti della popolazione. Si tratta di promuovere iniziative per contrastare o limitare il pericolo di informazioni distorte prima, durante e dopo lo scoppio di un'emergenza sanitaria. Infatti, la diffusione di informazioni inesatte può minacciare la capacità stessa

delle organizzazioni sanitarie di ricorrere a misure per salvaguardare la salute pubblica. Di conseguenza, le amministrazioni sanitarie devono includere, nell'ambito delle proprie iniziative, specifici programmi di comunicazione per impedire e arginare la disinformazione in rete; pertanto l'efficacia del modello di comunicazione d'emergenza deriverà dal contesto, dal fenomeno che si intende limitare, dal tipo di audience a cui ci si rivolge e dalle competenze da acquisire per interagire sulla rete.

Al fine di impedire la divulgazione di *fake news* e per contrastare la disinformazione vi sono alcune regole generali o buone pratiche da seguire che si possono sintetizzare in sei punti:

- «Definire un piano di comunicazione d'emergenza da veicolare attraverso i social media». È importante puntare sulla qualità della comunicazione, aggiornandone in tempo reale il contenuto appena siano disponibili nuove evidenze. La comunicazione deve essere multicanale, ossia strutturata su diversi media, per consentire il continuo “*double-checking*” delle informazioni ricevute dai cittadini; omogenea e coerente, per assicurare credibilità all'istituzione e maggiore capacità di contestare le notizie false. Per raggiungere questo scopo può essere adatto predisporre un messaggio generico già prima dello scoppio di una certa emergenza, realizzando un *hashtag* e diffondendolo su tutti i media al verificarsi della stessa.

- «Definire il contenuto dei messaggi». Le notizie devono essere credibili, sempre aggiornate e coerenti con gli sviluppi dell'evento emergenziale. Prima di scegliere l'oggetto del messaggio è necessario analizzare lo scenario; segmentare il target e soffermarsi su quali fattori agire per favorire comportamenti aderenti alle regole ammesse. Inoltre, il contenuto dipenderà anche da diversi elementi, quali l'eventuale danno, la percezione del pubblico, la velocità con cui le notizie possono diventare virali in rete, il possibile riscontro dei comportamenti dopo la trasmissione di false informazioni e le misure di lotta alle *fake news*.

- «Sviluppare alleanze con i principali media e con i grandi *player* della rete». L'obiettivo è quello di creare un'unica cabina di regia che riguardi i media principali nella lotta alla disinformazione, affinché le notizie possano essere diffuse in modo oggettivo e coerente con il sapere scientifico. Il coordinamento dei vari media garantisce, infatti, il “*double checking*” delle notizie da parte dei cittadini. Dal momento che i principali social network sono i luoghi della comunicazione che agevolano la diffusione di *fake news*, può essere fondamentale nel contrasto alla disinformazione stessa sviluppare delle alleanze con i principali attori della rete; a tal proposito, davanti all'importanza data al problema della disinformazione nel corso degli ultimi anni, molte piattaforme utilizzano veri e propri codici di autodisciplina, come prova dell'impegno sia a collaborare per contrastare la

diffusione di notizie false eliminando contenuti ingannevoli, sia a favorire modelli di comunicazione di salvaguardia dell'interesse pubblico²². Nel caso della pandemia, si è osservato come le principali aziende tecnologiche abbiano collaborato con l'Oms, le Ong e altre istituzioni per migliorare i collegamenti a contenuti certificati, rendendo più difficile imbattersi in notizie inattendibili nelle ricerche o nei flussi di notizie in rete, e giungendo talvolta ad eliminare del tutto il contenuto. Gli esempi sono molteplici: Google ha lanciato un *alert* che invia gli utenti che cercano "coronavirus" a contenuti più affidabili, a costo di "snaturare" il modello automatizzato con cui si originano i risultati; anche Twitter ha intrapreso un'analogia strada. Facebook ha impiegato il fattore umano per evidenziare esempi di disinformazione per limitare la visibilità di queste notizie dal *feed* degli utenti. Instagram, almeno negli Usa e nel Regno Unito, lancia in automatico un *pop-up* che invita i navigatori a visitare il sito web dei centri pubblici nazionali per il controllo delle malattie, piuttosto che esaminare la foto o l'ultimo meme contrassegnati dall'hashtag #coronavirus. YouTube ha rimosso dai contenuti consigliati quei video che suppongono un legame tra la diffusione del virus e l'espansione della rete 5G. La stessa Oms ha rafforzato il proprio account Twitter introducendo informazioni non solo in inglese ma anche in francese, spagnolo, cinese, arabo e russo. Si è assistito, dunque, a un cambiamento di rotta che rappresenta un importante passo in avanti rispetto al modo in cui in passato le piattaforme digitali e i social media avevano scelto di gestire la (dis)informazione²³.

- «Ingaggiare esperti del web e *influencer*. Reclutare e sviluppare le competenze del personale interno». Per poter assicurare un metodo efficace nella divulgazione dei messaggi, è necessario coinvolgere personalità dotate di un certo carisma e di esperienza con i social media. Può essere utile coinvolgere agenzie esterne e comunicatori professionisti; reclutare un team di volontari digitali che possa essere funzionale a diffondere informazioni critiche anche nei momenti in cui risorse e competenze siano limitate. Un'altra soluzione può essere quella di rafforzare il proprio capitale umano interno, ingaggiando nuove figure.

- «Coordinare la propria azione con le altre organizzazioni coinvolte nella gestione dell'emergenza». Questa pratica prevede la creazione di una cabina di regia univoca in cui ognuno condivida le proprie conoscenze e collabori alla formulazione di un messaggio omogeneo. Collaborare con altre organizzazioni permette, infatti, anche una migliore ripartizione delle responsabilità e consente di affidare la trasmissione dei messaggi a coloro che abbiano le maggiori competenze e di incaricare del monitoraggio dei flussi di notizie

²² Ivi, pp. 134-139

²³ Ivi, pp. 35-36

sulla rete i soggetti che dispongano dei migliori strumenti di raccolta ed elaborazione dei dati.

- «Puntare sui canali web delle istituzioni». Realizzare siti web controllati direttamente dalle istituzioni assicura la verifica dei messaggi forniti, l'aggiornamento costante e la coerenza delle notizie con le misure adottate e sostenute da evidenza scientifica. È utile che la pagina web sia gestita a livello centrale dalle amministrazioni e che in essa si condividano le informazioni sulla crisi, le misure adottate e le raccomandazioni sui comportamenti da osservare durante l'emergenza. È altresì opportuno che siano indicati i punti di contatto con enti e organizzazioni coinvolti e un elenco di *account* di social media dove avere informazioni aggiornate, in tempo reale, durante l'evento emergenziale²⁴.

²⁴ Ivi, pp. 139-141

CAPITOLO 3

LE DINAMICHE COMUNICATIVE DEL GOVERNO: DA GIUSEPPE CONTE A MARIO DRAGHI

Nel circuito emergenziale della pandemia il ruolo della comunicazione di governo, ovvero della “voce ufficiale”, ha aumentato la sua importanza concorrendo a determinare grande attesa non solamente sul piano informativo, ma anche su quello dei comportamenti dei singoli individui²⁵.

La comunicazione politica è stata travolta dal virus che ha obbligato la classe dirigente a mettere da parte linguaggi e stili utilizzati da anni per sperimentare toni nuovi, interventi in diretta notturna, uso dei social come principale veicolo di contatto con i cittadini²⁶. In tempi straordinari, le parole usate dalle istituzioni, per fare fronte al nemico invisibile, sono sottoposte a una lettura diversa dalla normalità²⁷.

3.1. Il presidente del Consiglio Conte e le scelte di comunicazione di crisi.

Quando scoppia la pandemia in Italia il presidente del Consiglio è Giuseppe Conte, al suo secondo mandato, un politico non di professione, che si trova a dover gestire all'improvviso un'emergenza di portata epocale.

La comunicazione di Conte, a metà strada tra l'istituzionale e la politica, sarà ampiamente criticata ed è cambiata nel corso di due momenti principali, uno che si riferisce alla Fase 1 dell'emergenza – da febbraio a maggio 2020 - e un secondo alla Fase 2. Il 31 gennaio e il 4 maggio sono due date simbolo delle cosiddette Fase 1 e Fase 2, dal primo allarme ufficiale con la dichiarazione dello stato di emergenza – che terminerà dopo ventisei mesi, il 31 marzo 2021 - al giorno della “parziale” riapertura di un'Italia stremata e spaventata, ma con un gran desiderio di ricominciare²⁸.

²⁵ Ivi, p. 24

²⁶ Ivi, p. 16

²⁷ Ivi, p. 115

²⁸ Ivi, p. 16

La cronaca inizia il 30 gennaio quando il presidente Conte annuncia i primi due casi di coronavirus in Italia: due turisti cinesi in vacanza a Roma; la settimana successiva, il 6 febbraio, un cittadino italiano al rientro da Wuhan risulta positivo al test per il Covid-19; in meno di 48 ore circa centocinquanta persone contraggono il Covid-19 e si contano i primi tre morti. L'Italia diventa il primo Paese europeo per numero di contagiati.

Tutto corre molto veloce tanto nelle misure intraprese quanto nella comunicazione istituzionale che le supporta e le diffonde in modo capillare. Iniziano i decreti d'urgenza firmati da Conte: il governo istituisce le prime "zone rosse", sinonimo di emergenza, in Lombardia e in Veneto, e il divieto di entrare e uscire dai tristemente famosi undici comuni. Le scuole e le università sospendono lezioni ed esami, si rinviando le manifestazioni sportive. Agli occhi del mondo, dopo la Cina, l'Italia è il grande focolaio del coronavirus nel mondo occidentale²⁹.

Il 21 febbraio per la prima volta sui quotidiani appare la definizione di "zona rossa": il giorno successivo compare ufficialmente in un Decreto governativo. Il 23 febbraio c'è il primo Decreto legge con le misure straordinarie per limitare la diffusione del virus. Il presidente del Consiglio tranquillizza la popolazione.

Il 24 febbraio comincia ufficialmente il bollettino della Protezione Civile, un "rito" che si replica ogni pomeriggio alle 18:00 con l'aggiornamento della situazione sanitaria da parte del capo Angelo Borrelli, che diventa il momento in cui l'intera nazione è riunita davanti allo schermo televisivo³⁰.

Dopo le rassicurazioni di rito dei primi giorni, gestite con una sicurezza forse sproporzionata, l'incidente più grave per "l'avvocato degli italiani" è quello del primo fine settimana di marzo, quando una fuga di notizie consente la diffusione sui principali giornali web della bozza del decreto legge che vieta di spostarsi dalla propria regione: di qui, il folle esodo delle persone dal Nord al Sud. È questo un punto debole nelle scelte comunicative di Conte.

Nonostante le disapprovazioni, il premier, come si dice in questi casi, "ci mette la faccia": i suoi interventi irrompono sui canali social prima che su quelli televisivi, spesso di sera, qualche volta di notte, alla fine di giornate turbate da un'infinità di notizie³¹.

L'incertezza della situazione suscita ansie e paure nei cittadini e l'autonomia si trasforma in un'azione scoordinata tra centro e periferia del Paese. La rapida diffusione del virus porta a un altrettanto frenetico insieme di stili di comunicazione: i bollettini della Protezione civile e di alcune Regioni, spesso in diretta televisiva o social, i testi ufficiali

²⁹ Ivi, pp. 45-46

³⁰ Ivi, pp. 77-88

³¹ Ivi, p. 106

dei decreti, quelli delle ordinanze territoriali, le conferenze stampa e le interviste delle autorità regionali o cittadine, la disintermediazione da parte dello stesso premier attraverso dirette sui social riproposte dalle reti pubbliche e private. Si assiste, tuttavia, anche a dichiarazioni di molti «avventurieri» della visibilità che confondono ulteriormente la percezione di quanto accade.

È necessario pianificare una strategia di *crisis management* adatta, non solo programmando le necessarie misure sanitarie e di contenimento, ma anche individuando strumenti e canali di comunicazione adeguati³².

L'Italia, come il resto del mondo, è impreparata alla pandemia e risponde in modo disgiunto. Il grande spavento dei primi giorni è seguito dagli incoraggiamenti della settimana successiva, fatta eccezione di rapidi ripensamenti che riconoscono la gravità della situazione. Per alcuni giorni non esistono norme, solo vaghe indicazioni. Le fughe verso le seconde abitazioni e il ritorno dei fuorisede sembrano passare inosservati al controllo delle autorità. La borsa crolla, l'assalto ai supermercati diventa quotidiano mentre il virus infetta soprattutto anziani, medici ed infermieri. Non c'è più posto in ospedale, neanche nei forni crematori. Alcune immagini, come quelle che mostrano dieci camion dell'esercito che escono da Bergamo con sessantacinque salme a bordo o le tante di pagine di necrologi sui quotidiani locali, si fissano indelebilmente nella memoria di tutti.

L'Oms ammette gli sforzi italiani e suggerisce agli altri Paesi di adoperare analoghe misure restrittive. Si diffonde anche negli animi dei più increduli la cognizione che qualcosa stia per cambiare. La confusione amministrativa legata ad autorizzazioni, autocertificazioni e deroghe non aiuta a tranquillizzare l'opinione pubblica³³.

Viene riconosciuto come, nella maggior parte dei casi, i toni usati da Conte non siano stati adatti rispetto alle difficoltà contingenti, in cui sono saltati tutti i canoni abituali; gli italiani dovevano identificare una voce pacata, tranquilla e autorevole. Conte palesa senso di responsabilità, anche se si mostra sempre “da solo” in diretta video - con il rischio di apparire isolato - laddove la comunicazione dovrebbe essere sempre luogo di condivisione. Inoltre si è osservato come, anche se i sondaggi di opinione vedono aumentare la sua popolarità, il percorso politico del governo, e della maggioranza che lo sostiene, sia diventa più arduo.

Il premier adatta il suo linguaggio al momento: senza pochette nel taschino, sguardo autorevole e contesto istituzionale quando si rivolge direttamente ai cittadini per chiedere collaborazione e rispetto delle regole. Solo in una circostanza “trasgredisce” il suo

³² Ivi, pp. 43-44

³³ Ivi, pp. 92-93

ruolo, osteggiando frontalmente le opposizioni e subendo pesanti critiche anche dal mondo dei media e dagli osservatori.

Viene osservato come il premier non abbia sempre un buon rapporto con il mondo dell'informazione: viene spesso criticato per la poca puntualità; appare più attento a creare *suspence* e a vedere crescere i *like* e gli accessi sulla pagina Facebook personale prima di iniziare un collegamento, così come non viene gradita la mancanza di contraddittorio.

Le sue dirette Facebook cominciano l'8 marzo, ma è l'annuncio dell'estensione della zona rossa per tutta l'Italia dell'11 marzo che permette di acquisire sul solo social network, in 9 minuti e 15 secondi, 330mila visualizzazioni in diretta e due milioni dopo poco più di un'ora. Si adotta un nuovo "format" di comunicazione istituzionale con effetti seriali, una strategia che rivendica una disintermediazione sempre più evidente a scapito del ruolo dei media tradizionali.

È proprio su Facebook che si preannunciano con post e meme i futuri interventi e si realizzano in diretta comunicazioni pubbliche a svantaggio della trasparenza e completezza informativa sulle decisioni di governo: è di sabato 21 marzo, alle 23.25, una conferenza stampa in diretta senza giornalisti, annunciata solo alle 22.45, in cui il premier comunica il blocco della maggior parte delle attività produttive, presentando misure che entreranno in vigore solo il lunedì successivo.

Complessivamente dal 26 febbraio si contano ben diciannove tra conferenze e dichiarazioni stampa, puntualmente rilanciate sui social, fino al 3 maggio, quando sempre su Facebook Conte lancia un appello per il giorno successivo:

«Comincerà la Fase 2 dell'emergenza, quella della convivenza con il virus. Sarà una nuova pagina che dovremo scrivere tutti insieme, con fiducia e responsabilità [...] Come mai prima, il futuro del Paese sarà nelle nostre mani. Serviranno ancora di più collaborazione, senso civico e rispetto delle regole da parte di tutti»³⁴.

Giuseppe Conte si è mostrato in comunicazioni o conferenze stampa ufficiali e "a reti unificate" con una cadenza crescente: un rilevante numero di interventi, superiore a quello di altri capi di Stato e di governo europei. Una decisione ispirata, sembra, non solo ai riflessi politici personali e di governo, ma anche a una sorta di "concorrenza" attuata da molti presidenti di Regione con la loro presenza mediatica costante, richiesta dalle circostanze o meno³⁵.

In proposito si sottolinea come che molti governatori, tra i quali Attilio Fontana, Luca Zaia e Vincenzo De Luca, abbiano aumentato il livello della propria comunicazione,

³⁴ Cfr. *ivi*, pp. 107-108

³⁵ *Ivi*, pp. 48-49

e di conseguenza la propria fama; ma, nello specifico, anche tanti sindaci sono diventati fonti dirette di notizie e comunicazione³⁶.

Si è osservato come nella Fase 1 lo spazio dedicato al coronavirus è stato in media maggiore per le fonti di disinformazione, mentre nella Fase 2 si è capovolta questa tendenza grazie ad una maggiore crescita dell'informazione³⁷.

In un primo momento Conte utilizza un linguaggio poco chiaro con il quale non informa né rassicura dal momento che adopera spesso informazioni implicite che vanno oltre il significato letterale delle parole e amplificano l'*infodemia*. Il suo messaggio si concentra sempre sulle stesse cinque aree tematiche, relative ad aspetti politico/istituzionali, lavorativi/economici, sanitari, nuovi paradigmi sull'organizzazione sociale e ritorno alla normalità.

Nella seconda fase, invece, si manifesta un cambiamento sia nel contenuto sia nello stile della comunicazione adottato; le macro-tematiche diventano principalmente due: politico-gestionale ed economico-finanziaria.

Con l'inizio della Fase 2 e con la presentazione, ancora in bozze, del Decreto Rilancio, si assiste a una conferenza stampa del presidente del Consiglio, il 13 maggio, diversa dalle altre, anche se sempre in orario serale. Questa volta il presidente è accompagnato da quattro ministri, ciò indica un primo cambio di "immagine comunicativa"; sarà nuovamente solo, tre giorni dopo, il 16 maggio, in piedi, davanti al leggio con il simbolo della Presidenza, collocato nel cortile di Palazzo Chigi davanti ai giornalisti tornati fisicamente a porre le domande. Il ritorno della pochette nel taschino del premier segna la volontà di tornare a una normalità anche nel porsi all'attenzione dell'opinione pubblica³⁸.

La comunicazione di Conte, tra alti e bassi, è stata oggetto di critiche. Laddove il tavolino davanti Palazzo Chigi è stata la prima comparsa di Conte politico, la passarella nel cortile del Palazzo il 13 febbraio 2021, tra lunghi applausi dei dipendenti, è stato il commiato di Conte presidente del Consiglio. «Ho sempre avvertito l'orgoglio, l'onore e la responsabilità di rappresentare l'Italia», scriverà su Facebook³⁹.

³⁶ Ivi, p. 159

³⁷ Ivi, p. 73

³⁸ Ivi, p. 156

³⁹ A. Giangrande, *Anno 2021. Il Governo seconda parte*, Lulu.com, Raleigh, 2021.,

3.2. Il premier Draghi e la cura di tenere unite comunicazione e azione

È il 3 febbraio 2021 quando, dopo settimane di preoccupazione politica e la crisi del governo Conte in atto, in piena pandemia, il presidente della Repubblica Sergio Mattarella incarica Mario Draghi di tentare di formare un nuovo governo.

Al termine dell'incontro Draghi accetta di traghettare il Paese fuori dall'emergenza Covid-19 e in una dichiarazione esplicita il suo progetto:

«Vincere la pandemia, completare la campagna vaccinale, offrire risposte ai problemi quotidiani dei cittadini, rilanciare il Paese, sono le sfide che ci confrontano. Abbiamo a disposizione le risorse straordinarie dell'UE, abbiamo l'opportunità di fare molto per il nostro Paese, con uno sguardo attento al futuro delle giovani generazioni e al rafforzamento della coesione sociale»⁴⁰.

Il 13 febbraio 2021 Mario Draghi è dunque il nuovo presidente del Consiglio a Palazzo Chigi, inizia un Esecutivo di responsabilità nazionale ed appare subito chiaro il suo carattere distintivo: la discrezione operosa. Il primo mese è di completo silenzio, nel frattempo si assiste a numerose rivoluzioni.

Il presidente del Consiglio cambia il capo della Protezione civile nominando Fabrizio Curcio; subito dopo sostituisce Domenico Arcuri con il generale Francesco Paolo Figliuolo, come commissario straordinario per l'emergenza Covid; parte una campagna che porterà l'Italia ad essere un punto di riferimento in Europa relativamente alla gestione dei vaccini e della pandemia.

L'incarico di Draghi giunge in un clima particolare: a inizio 2021, durante la seconda ondata Covid, con una campagna vaccinale appena avviata, una caduta del PIL in Italia di quasi dieci punti, un governo Conte, alla sua seconda esperienza come premier in trentadue mesi, appoggiato da una debole maggioranza, molto esposto mediaticamente, e un esecutivo che moltiplica gli annunci, ma non riesce a decidere⁴¹.

Draghi viene visto come un servitore dello Stato, un *civil servant*, volendo utilizzare l'espressione anglosassone; unisce il pragmatismo – una caratteristica che sottolinea spesso durante le sue uscite pubbliche dopo l'arrivo a Palazzo Chigi – a un sincero rispetto per le istituzioni, comprese le forme che prolungano nel tempo l'autorità e il potere delle istituzioni. È un “tecnico prestato alla politica”, ma ben consapevole che i politici con cui parla hanno, diversamente da lui, la forza di un mandato popolare. Alla base c'è una profonda riservatezza, la cura di tenere unite comunicazione e azione, la capacità di lasciare un segno con i fatti più che con le parole⁴².

⁴⁰ cfr. J. Randow A. Speciale (a cura di), *Whatever it takes., Mario Draghi in parole sue*, Rizzoli, Segrate, 2021.

⁴¹ Cecchini M., *Un anno da Draghi. La metamorfosi di un banchiere*, Fazi, Roma, 2022

⁴² J Randow, A. Speciale (a cura di), op. cit.

La sua comunicazione non ha flessioni, è schietta e incisiva e, quando deve fronteggiare ancora l'evolversi della pandemia, le varianti e i problemi legati alla comunicazione attorno al vaccino Astrazeneca, lo stesso Draghi si vaccina insieme alla consorte. Draghi spiega con spontaneità e semplicità quello che potrebbe presentarsi come lo scenario economico post-Covid-19.

Draghi, come scrive Roberto Napolitano, ha una qualità che anticipa tutte le altre: "guarda al sodo", non utilizza frasi ridondanti o parole che non si comprendono; la sua formazione culturale è analisi empirica che usa per agire; si serve della sua competenza tecnica per decidere⁴³. Viene definito il "Cavaliere bianco", è "la carta estrema messa sul tavolo con intelligenza politica" dal presidente Mattarella nell'interesse di tutti; arriva subito al centro della questione. Hanno accresciuto la sua fama le tre parole pronunciate a Londra, da Lancaster House, il 26 luglio 2012 in piena crisi dell'euro: «*Whatever it takes*» - «Costi quel che costi faremo tutto il necessario, qualunque cosa serva» - che hanno cambiato il corso della moneta unica europea e salvato lo stesso euro. Una frase rispettata dai mercati finanziari di tutto il mondo. La storia di Draghi è legata a questa dichiarazione e il 26 luglio viene ricordato come il giorno del "*whatever it takes*"⁴⁴.

In proposito è opportuno ricordare che l'Unione europea, nel 2020, ha seguito proprio il metodo che Draghi raccomanda in un suo famoso articolo del *Financial Times* del 25 marzo 2020: la guerra contro il virus può essere vinta solamente facendo tutto ciò che è necessario, impegnando tutte le risorse che occorrono⁴⁵.

Da Draghi ci si aspetta che risolva tutti i problemi rapidamente e il premier è consapevole che deve concentrarsi su due cose: il piano vaccini e il *Recovery plan*. Relativamente al Covid-19, al posto delle "primule", inserisce l'esercito; fissa le regole, s'interessa della sostanza e procede velocemente. È un leader che incide sulle cose: Draghi è il cittadino europeo più stimato del mondo, diventato in breve tempo un riferimento internazionale per l'Italia, come lo è stato per l'Europa con la battaglia vinta dell'euro. Volendo descrivere il metodo di lavoro di Draghi, come suggerisce ancora Napolitano, esso si basa su quattro azioni: identificare lo scopo, accerchiarsi di collaboratori funzionali, delegare, decidere dopo aver limitato al minimo i rischi. Il premier sa come condurre una trattativa; non dice mai una parola più del necessario e gioca con competenza le sue carte; è un ottimo tattico che costruisce con attenzione il percorso per conseguire l'obiettivo; si documenta in anticipo allo stesso modo in cui s'informa sugli interlocutori prima di

⁴³ R. Napolitano, *Mario Draghi. Il Ritorno Del Cavaliere Bianco*, La Nave di Teseo, Milano, 2021.

⁴⁴ Cfr. *ivi*.

⁴⁵ Monica Setta, *Il Presidente*, Piemme, Segrate, 2021

affrontarli⁴⁶. La sua comunicazione oltre ad essere adeguatamente informativa, è anche molto discreta.

3.3. L'arma della chiarezza e dell'accessibilità contro i fraintendimenti

L'epidemia e la conseguente *infodemia* hanno evidenziato una debolezza di sistema alla quale è stato fatto fronte in modo differente a seconda dei Paesi e delle azioni intraprese da decisori pubblici, comunicatori, giornalisti, scienziati e possibili vittime. Le istituzioni, nel fare fronte alla sfida, si sono divise anche su base territoriale in una specie di «pendolo» nella conduzione tra autorità nazionali e locali che spesso si sono rincorse nella ricerca di soluzioni, ma anche di popolarità, senza un necessario coordinamento e provocando grande confusione.

Questo scenario politico ha indubbiamente giocato un ruolo importante nella comunicazione, accrescendo l'impreparazione nella gestione dell'emergenza pandemica, tanto sul piano dei comportamenti comuni, quanto su quello dell'informazione, sollecitata dal desiderio di voler divulgare le notizie, spesso senza curarsi di verificarle.

In questo contesto, i media tradizionali e i canali informativi istituzionali guidati dai comunicatori, insieme all'intero universo digitale e dei social network hanno giustificato l'azione reciproca e protetto la validità della propria.

La comunicazione, soprattutto durante un'emergenza, deve basarsi sulla chiarezza: infatti, la trasparenza, la comprensibilità e l'accessibilità dell'informazione sono le prime armi, ma anche le più adatte, per lottare contro l'*infodemia* generata dalla pandemia⁴⁷. La comunicazione è il principale strumento in grado di placare dubbi, reazioni e di guidare il corso delle azioni da realizzare. Come ha affermato Winston Churchill nel film *L'ora più buia*: «I cittadini vanno guidati e non fuorviati»⁴⁸.

La comunicazione, inoltre, diventa più efficiente quando si dà un nome chiaro alle cose; restituire un'informazione più precisa fa sentire i cittadini più sereni, mentre la mancanza di chiarezza può contribuire a creare ulteriore caos, preoccupazioni e incomprensioni⁴⁹. Inizialmente, ad esempio, nei bollettini sanitari, isolati sui trafiletti dei quotidiani o nelle pagine degli esteri, appariva solo l'espressione “nuovo coronavirus” o addirittura genericamente “coronavirus”. Solo l'11 febbraio l'Oms definisce la malattia

⁴⁶ R. Napoletano, *Mario Draghi. Il Ritorno Del Cavaliere Bianco*, La Nave di Teseo, Milano, 2021.

⁴⁷ L. Alfonso, G. Comin, op. cit., pp.37-39

⁴⁸ Cfr. *ivi*. p. 167

⁴⁹ *Ivi*, pp. 37-40

“Covid-19”, con una sigla esplicita: Co e Vi denotano *coronavirus*, D sta per *disease* e 19 rivela l’anno d’identificazione.

Il linguaggio scientifico è stato preciso, mentre quello istituzionale piuttosto complicato. Da un lato, gli esperti e gli scienziati, accanto a pareri complessi, hanno dato spiegazioni e disposizioni molto spesso semplici, brevi e chiare: come ad esempio, “mettere sempre guanti e mascherina”, “lavarsi le mani per almeno 40 secondi”, “mancano posti letto in terapia intensiva”, “evitate abbracci e contatto fisico”⁵⁰. Dall’altro lato, il governo e le istituzioni, comprese quelle regionali e comunali, hanno realizzato misure di diversa natura ed efficienza, ma sono spesso stati incomprensibili. I cittadini, costretti in casa, o le aziende, con le attività produttive ferme, sono stati chiamati a un duplice sforzo, morale e soprattutto di decodifica. Sigle come Dpcm, Di, Ateco, Mes sono diventate parte del dibattito quotidiano, ma non è stato fatto un vero sforzo di accessibilità per decodificarle da parte delle istituzioni, travolte dagli impegni dell’emergenza. A ciò si aggiunge l’introduzione, nelle comunicazioni pubbliche e istituzionali, di anglicismi come *lockdown* o *droplet* che hanno imposto ulteriori impegni di “decodifica” da parte del cittadino. In realtà, l’accessibilità del linguaggio istituzionale è un’esigenza, dalla quale deriva la sua comprensione e usabilità da parte del cittadino: il susseguirsi di Dpcm, decreti, circolari e regolamenti hanno messo a dura prova la capacità d’interpretazione, e quindi di condivisione, da parte delle persone.

Relativamente al rapporto tra linguaggio e comunicazione, è solamente all’inizio degli anni Novanta che in Italia comincia un vero e proprio dibattito sul linguaggio e sulla comunicazione pubblica e in proposito si segnala il *Codice di stile delle comunicazioni scritte ad uso delle amministrazioni pubbliche* del 1994. Tra gli anni Novanta e Duemila si avvicendano diverse iniziative, guide e libri per una comunicazione più efficiente, comprensibile e chiara. La “battaglia al burocratese” acquisisce oggi, con l’emergenza pandemica, una maggiore importanza e diventa una necessità immediata per allontanarsi dal labirinto di atti normativi e di lessico contorto in cui i cittadini devono districarsi. La Direttiva del 2005 sulla semplificazione del linguaggio amministrativo sottolinea il valore delle strategie per incoraggiare la chiarezza dei documenti con la creazione di testi scorrevoli e semplici da leggere, con frasi corte, limitando il ricorso alle sigle e rinunciando a parafrasi non indispensabili, a vocaboli estranei e a tecnicismi⁵¹.

L’uso di Facebook come piattaforma di divulgazione ha sicuramente influenzato la scelta di un vocabolario meno tecnico e un ampliamento della base dei possibili lettori; questo però non è stato utile a indirizzare i cittadini verso la lettura di fonti ufficiali come i

⁵⁰ Cfr. *ivi*, p. 40

⁵¹ *Ivi*, pp.40-43

comunicati dei ministeri; anzi, li ha convinti a non fare affidamento alle fonti ufficiali, ma a delegare questa funzione informativa ai social e ad altri canali d'informazione complementari che non sono in grado di dare dati chiari e precisi come quelli delle istituzioni⁵².

La battaglia per la chiarezza e la trasparenza della comunicazione pubblica istituzionale è, soprattutto oggi, uno strumento per calmare la paura, interessare e informare i cittadini e sconfiggere l'*infodemia*⁵³.

I tre principali attori coinvolti nel processo comunicativo relativo alla diffusione del virus hanno tentato di gestire la crisi con le proprie competenze e hanno rapidamente capito che l'unico modo per gestirla fosse attraverso la cooperazione, assicurando coordinamento e massimo allineamento; tuttavia, nonostante i buoni propositi, si sono verificati imprevisti, polemiche e divulgazione di messaggi dubbi e oscuri.

Le informazioni trasmesse sono state vaghe fin dall'inizio, perché non sono riuscite a individuare subito le criticità della situazione. La sottostima del problema ha permesso agli italiani di continuare la loro vita tranquillamente, mentre le istituzioni sono state riluttanti nell'indicare immediatamente le fondamentali linee guida di comportamento sia per gli individui sia per le imprese e i centri di aggregazione, dalle scuole, ai negozi e agli uffici. Da qui, la formazione di due "partiti" di opinione: gli allarmisti e i razionali. È solo la consapevolezza della portata dell'emergenza e di cosa fosse necessario fare per bloccare il virus che ha permesso di condividere linee guida, messaggi chiave e informazioni precise.

Come evidenziato spesso dal giornalista Francesco Giorgino, volto del Tg1 e docente alla Luiss, i messaggi diffusi non sono stati solo incerti, ma anche discordanti. Le stesse emittenti televisive non sono riuscite ad amalgamare la coerenza delle disposizioni, creando accavallamenti tra le disposizioni a livello nazionale e regionale, producendo così un contrasto Stato-Regioni.

Si è osservato come i messaggi non siano stati sempre diffusi con un linguaggio preciso e accessibile a tutti e questo ha creato una spaccatura all'interno della società. Le istituzioni non si sono allontanate dal loro linguaggio "burocratese", ma anche il mondo della sanità spesso si è comportato allo stesso modo usando un linguaggio scientifico e molto tecnico di difficile comprensione. La Protezione civile ha dovuto fare fronte a momenti di crisi comunicativa, i bollettini quotidiani hanno generato dubbi nei cittadini; anche le indicazioni relative alla compilazione dell'autocertificazione, strumento

⁵² Ivi, p.165-166

⁵³ Ivi, p. 37

necessario in un momento così grave, sono state ardue da interpretare e spesso confuse dalle stesse autorità competenti.

Il linguaggio usato, almeno nelle prime fasi dell'emergenza, ma non solo, è apparso essere poco chiaro, impreciso e molto settoriale da una parte, e scandalistico in numerosi casi, dall'altra. In tre giorni, tra l'8 e l'11 marzo 2020, sono stati emanati tre Dpcm il cui indice di leggibilità media è risultato molto basso, circa il 38%; i testi scritti da figure istituzionali non sono stati fruibili a tutti, ma a un piccolo gruppo di persone sufficientemente istruito. Tutto ciò ha comportato l'inevitabile spostamento dei cittadini dai siti istituzionali a quelli più divulgativi. Un caso emblematico è il ricorso alla parola "dispnea"⁵⁴.

La stessa emergenza ha altresì generato dubbi e interrogativi su come il cittadino possa essere messo in grado di "conoscere" la legge, in particolar modo davanti a un'esperienza nella quale molto spesso i provvedimenti sono stati rivelati prima di essere approvati e si è dunque creata una confusione interpretativa.

Inoltre i decreti annunciati in tarda serata da Conte sono apparsi come una strategia *ad hoc* consistente nel fare aumentare l'attesa, riempirla di parole pesanti, in un orario in cui è più difficile iniziare un contraddittorio. Mandare a letto i cittadini italiani con cattive notizie è stato visto come un controsenso nell'era della comunicazione⁵⁵.

Davanti a una situazione imprevedibile e in rapida evoluzione, gli individui manifestano paure, indecisioni e incertezze che alimentano un profondo senso di paura e angoscia. È doveroso che le notizie relative a una crisi non solo vadano verificate con grande attenzione, ma migliorate da una sorta di reticolato validante. Ciò può essere realizzato tramite la pubblicazione incrociata da parte di fonti di informazione e comunicazione differenti tra loro, ma con un'unica linea d'azione da seguire per limitare il contagio e salvaguardare i singoli e la comunità.

Il messaggio diffuso durante una crisi deve essere dunque chiaro, trasparente, veloce, rapido, accessibile e supportato da una fonte affidabile. L'indecisione non deve ingannare chi ha la responsabilità del messaggio ufficiale, deve essere esternata al proprio pubblico di riferimento. Condividere quello che si conosce è fondamentale tanto quanto condividere quello che non si sa; mantenere un metodo equilibrato che riconosca l'incertezza che si sta vivendo, manifestando empatia e condividendo con il pubblico il piano e gli strumenti che si stanno utilizzando per avere maggiori informazioni sullo sviluppo della situazione.

⁵⁴ Ivi, pp. 157-165

⁵⁵ Ivi, pp.149-151

È necessario comunicare l'incertezza, ma ciò costituisce, probabilmente, uno degli aspetti più difficili da gestire per i comunicatori di crisi. In considerazione di questo, è opportuno che i comunicatori conoscano gli stati emotivi che caratterizzano un'emergenza al fine di gestirla nel migliore dei modi. In tali occasioni le persone sperimentano emozioni di ogni tipo che possono profondamente influenzare la lettura delle informazioni ricevute. Lo scopo di una buona comunicazione non è quello di eliminare questi sentimenti, ma di mitigarne la reazione, facendo in modo che non modifichino la percezione e il contenuto dei messaggi che vengono trasmessi. Dare una visione accurata del livello di pericolo, divulgando linee guida chiare, aiuterà le persone a sentirsi meno impotenti davanti all'emergenza e potranno definire il proprio ambito d'azione. Se i membri della comunità lasciano che sentimenti come timore, ansia e caos crescano senza controllo durante una crisi, molto probabilmente cominceranno a sentirsi sfiduciati; se si verifica questo, le persone saranno meno stimolate nell'intraprendere azioni che potrebbero aiutare loro stessi e l'intera popolazione. Una corretta comunicazione non deve solo limitare, ma anche impedire eventuali degenerazioni. I cittadini devono sentirsi confortati quando ricevono una notizia da una fonte autorevole la quale deve cercare di trasmettere loro di possedere, almeno in parte, il controllo sulle loro vite, evitando così di farli precipitare nella disperazione e nell'inattività⁵⁶.

Occorre sottolineare che per affrontare l'emergenza, gli attori coinvolti devono usare un linguaggio diretto ed empatico, trasmettendo messaggi coerenti, chiari, trasparenti e soprattutto attendibili per stabilire un rapporto di fiducia con il cittadino. Nell'ottica di una comunicazione efficace, il rapporto tra istituzioni e cittadini deve basarsi, infatti, sulla fiducia e sulla credibilità⁵⁷.

Si è osservato, infine, come l'emergenza Covid-19 abbia contestato la tesi secondo la quale la comunicazione istituzionale sia, per natura, separata da quella politica: in particolare durante le prime fasi dell'emergenza, le figure istituzionali di spicco, come il premier e alcuni presidenti di Regione, hanno realizzato una narrazione efficace e in grado di rinforzare la relazione con la comunità grazie a un linguaggio empatico, che tuttavia ha superato i contenuti tecnico-sanitari della crisi e si è rivelato nel suo obiettivo di raggiungere un consenso politico maggiore. Nel contempo, occorre sottolineare quanto sia labile il confine tra la comunicazione istituzionale e quella politica, soprattutto davanti a eventi emergenziali come la pandemia. Esistono, infatti, format e linguaggi tipici che la comunicazione di governo dovrebbe seguire per non superare i propri confini e conservare

⁵⁶ Ivi, pp. 167-170

⁵⁷ P. Trancu (a cura di), *Lo stato in crisi, pandemia, caos e domande per il futuro*, FrancoAngeli, Milano, 2021.

un rapporto di fiducia da parte dei cittadini, volto a mettere in campo iniziative che diano precedenza alla salute e alla sicurezza della collettività.

La cattiva informazione può avere conseguenze dannose sui comportamenti dei singoli e obbliga a un ripensamento della comunicazione, che dovrà essere di buona qualità e centralizzata e indicare misure adeguate per impedire la disinformazione in ambito sanitario; s'impone una riforma del modello di comunicazione pubblica che dovrà basarsi altresì sui concetti di tempestività, affidabilità, trasparenza nella prospettiva di difendere l'ordine pubblico e per limitare le distanze tra cittadini e pubblica amministrazione⁵⁸.

⁵⁸ L. Alfonso, G. Comin, op. cit., pp.203-204

CONCLUSIONI

«Never let a good crisis go to waste»

Wiston Churchill

La citazione dello statista britannico Wiston Churchill, che letteralmente significa «Mai sprecare una buona crisi», appare molto realistica oggi, a poco più di due anni dallo scoppio della pandemia da Covid-19 e riguarda la possibilità di considerare questa crisi come un'opportunità. Tale evento critico si è rivelato, infatti, come una “cartina al tornasole” perché ha riproposto il tema del ruolo della comunicazione istituzionale durante la pandemia.

Quando si manifesta una crisi è importante gestire non solamente la crisi in sé, ma anche la comunicazione di crisi, che non può precedere le azioni, ma può seguirle e accompagnarle, collaborando nel plasmare le percezioni concernenti la stessa crisi.

La comunicazione è dunque un elemento essenziale nella gestione di una crisi epidemica, le modalità e le tempistiche con cui viene utilizzata possono concorrere al successo o al suo insuccesso. Il mondo dell'informazione e della comunicazione è stato messo a dura prova dalla tragica pandemia del Covid-19 nella sua accelerazione del meccanismo psicotico collettivo che non ha aiutato in una situazione già caotica.

La proliferazione di notizie spesso contraddittorie ha creato, infatti, uno stato di disorientamento che ha innescato comportamenti confusi e difficilmente governabili. Le istituzioni e il mondo politico italiano sono stati colti impreparati e le scelte di comunicazione non sono sempre state chiare, corrette e coerenti.

Termini come zona rossa, *lockdown*, dispositivi di protezione, *task force*, non ultimo *infodemia*, sono entrati nel nostro lessico quotidiano. La comunicazione è apparsa letteralmente “impazzita”: inesattezze, ritardi, anticipi, distorsioni, contraddizioni di cui hanno sofferto tanto la comunicazione istituzionale e politica quanto quella dei media. La ridondanza di notizie, che si sono susseguite continuamente su ogni rete televisiva e sui social, ha costretto noi telespettatori alla costante ricerca di fonti autorevoli e attendibili.

Le stesse indicazioni fornite alla popolazione sono state confuse e contraddittorie: si è assistito a una perdita di fiducia nelle istituzioni, a un disorientamento informativo e ad una continua rincorsa tra media e social media.

È mancata una strategia unica e sinergica a livello nazionale: in proposito è stato osservato come siano state costituite dallo Stato ben quindici *task force*, composte da oltre quattrocentocinquanta tra esperti e consulenti, un team di lavoro non interdisciplinare che, a quanto pare, non ha mai lavorato insieme con regole condivise. Allo stesso modo molto spesso sono state diffuse notizie prima di essere verificate scientificamente; in proposito va sottolineato come la fuga di notizie lacunose, o in parte non affidabili, perché non validate da una fonte autorevole o dalla scienza, possa causare più danni di quanto possa fare lo stesso evento tragico.

La comunicazione politica, travolta dal virus, ha obbligato la classe dirigente a mettere da parte linguaggi e stili utilizzati da anni per testare toni nuovi, discorsi in diretta notturna, uso dei social come principale strumento di contatto con i cittadini. Il premier Conte, ad esempio, ha incrementato considerevolmente il suo utilizzo delle piattaforme digitali nel tentativo di stabilire un contatto diretto con la popolazione.

Come un'epidemia, l'*infodemia* - che spaziava dalla fuga di notizie sulle misure governative per contrastare la diffusione del virus al susseguirsi di voci, poi smentite, sulla reale portata dell'emergenza sanitaria e sulle disposizioni per la salvaguardia della salute pubblica - sembra aver attecchito dove sono evidenti alti tassi di fragilità culturale e maggiormente dove i canali ufficiali di trasmissione delle comunicazioni non riescono a essere attrattivi per i cittadini.

Si è osservato come la gestione della pandemia non sia stata all'altezza della situazione. Nella trincea globale contro il Covid-19 la comunicazione istituzionale solo in alcuni casi è apparsa adeguata, talvolta i messaggi alla popolazione sono stati chiari ed efficaci, ma la dimensione della tragedia ha provocato anche errori e dimenticanze. Bisognerà partire proprio da questi errori commessi per poter formulare un piano serio di comunicazione. Comunicare bene non solo permette di ridurre timore e incertezze nella popolazione, ma supporta anche gli operatori impegnati nelle attività di soccorso. Nella comunicazione di crisi, la comunicazione non rappresenta l'azione del comunicare, ma è comunicare l'azione.

I modelli di comunicazione adottati in Italia durante l'emergenza sono stati alquanto eterogenei: da quello istituzionale della Protezione civile, a quello a metà strada tra l'istituzionale e il politico di Conte, da quello informativo e discreto di Draghi a quello autorevole ed empatico del presidente Mattarella, da quello tecnico degli esperti chiamati a

comprendere la realtà sulla base dell'analisi empirica, a quello mediatico che ha aumentato a dismisura la diffusione delle notizie nei confronti dei cittadini.

Quest'ondata comunicativa affrontata tra validi esempi di comunicazione istituzionale e cortocircuiti informativi fornisce validi spunti di riflessione per una riforma delle competenze e delle responsabilità nel campo della stessa comunicazione istituzionale. Non si possono nascondere le incongruenze, incertezze e contraddizioni dovute alla poca cautela e alla frammentazione dell'informazione, ma anche all'assenza di un processo strutturato e condiviso con cui controllare i diversi flussi che si sono susseguiti durante la pandemia.

Le crisi sono sempre esistite, non sono una novità; sono queste criticità che possono aiutare il sistema italiano a maturare inducendo la classe politica a interrogarsi su come gestire al meglio questi eventi catastrofici. Uscire dalla pandemia non potrà essere un facile ritorno alla quotidianità precedente, ma la stessa uscita dall'emergenza Covid-19 deve essere attentamente studiata, pianificata e calibrata.

Al termine di questa emergenza e superata la crisi, occorrerà una seria riflessione anche sul lessico delle comunicazioni istituzionali e sul linguaggio burocratico. Allo stesso modo la questione esige un'analisi attenta dei processi di comunicazione, un nuovo codice deontologico funzionale a situazioni di servizio pubblico; un canale di comunicazione univoco che comprenda tutte le informazioni aggiornate, esatte, riconosciute e validate da parte di istituzioni e dalla comunità scientifica. Occorre assicurare che la comunicazione pubblica e mediatica svolga un servizio per i cittadini e rappresenti una fonte primaria con un preciso profilo di tracciabilità e di riferimento per la collettività.

La comunicazione di crisi deve basarsi sulla chiarezza: la trasparenza, la comprensibilità e l'accessibilità dell'informazione sono le prime armi, le più adatte, per lottare contro l'*infodemia* generata dalla pandemia. La comunicazione deve essere, infatti, il principale strumento in grado di placare le ansie, coinvolgere e informare i cittadini e guidare il corso delle azioni da intraprendere. Come ha affermato Winston Churchill nel film *L'ora più buia*:

«I cittadini vanno guidati e non fuorviati».

BIBLIOGRAFIA

- AA. VV., Salzano Diana, Scognamiglio Igor, *Voci nel silenzio: La comunicazione al tempo del coronavirus*, FrancoAngeli, Milano, 2020.
- Alfonso Lelio, Comin Gianluca, “#Zona rossa, il covid-19 tra infodemia e comunicazione”, Guerini e associati, Milano, 2020.
- Cecchini Marco, *Un Anno Da Draghi. La Metamorfosi di un banchiere*, Fazi, Roma, 2022.
- Comin Gianluca (a cura di), *Comunicazione integrata e Reputation Management*, Luiss University Press, Roma, 2019
- Giangrande Antonio, *Anno 2021. Il Governo seconda parte*, Lulu.com, Raleigh, 2021
- Napoletano Roberto, *Mario Draghi. Il Ritorno Del Cavaliere Bianco*, La Nave di Teseo, Milano, 2021.
- Randow Jana, Speciale Alessandro (a cura di), *Whatever it takes,, Mario Draghi in parole sue*, Rizzoli, Segrate, 2021.
- Setta Monica, *Il Presidente*, Piemme, Segrate, 2021.
- Trancu Patrick (a cura di), *Lo stato in crisi, pandemia, caos e domande per il futuro*, FrancoAngeli, Milano, 2021.

SITOGRAFIA

- https://www.salute.gov.it/portale/news/p3_2_1_1_1.jsp?id=4209&lingua=italiano&menu=notizie&p=dalministero
- <https://www.treccani.it/vocabolario/>
- https://www.epicentro.iss.it/alcol/apd2021/4%20Factsheet%20APD%202021_Fake%20news%20su%20Covid%20e%20alcol.pdf