

Luiss

School of Government

Soft power & promozione integrata: il caso dell'Italia in Kazakistan

Working Paper Series

SOG-WP2/2023

ISSN: 2282-4189

Author: Marco Alberti*

February 2023

LUISS



Nota di redazione: le opinioni sono espresse a titolo personale e non sono riconducibili al Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale

*Ambasciatore d'Italia in Kazakistan e Kirghizistan.

Table of Contents

1.	Inquadramento.....	4
2.	Trenta anni di relazioni diplomatiche fra Italia e Kazakistan: soft power e promozione integrata	6
3.	Together towards 2050 (TT2050): la sfida manageriale del project management	8
4.	La struttura di Together towards 2050.....	13
5.	La comunicazione come moltiplicatore di valore per Together towards 2050	19
6.	Conclusioni	24
7.	Allegati	26

1. Inquadramento

Il *soft power* rappresenta uno strumento sempre più importante per la politica estera di uno Stato moderno. Sebbene Joseph S. Nye, che per primo teorizzò il concetto, sia scettico sulla possibilità per gli Stati illiberali o non democratici di esercitare *soft power*, la realtà dimostra che a questa forma di potere ricorrono con frequenza tutti gli Stati, senza distinzione di regime politico. L'importanza del *soft power*, del resto, è percepita in maniera ancor più netta nei momenti di tensione internazionale, come quello attuale, nei quali occorre dimostrare con maggior convinzione la forza attrattiva di un determinato modello rispetto ad un altro. Se da una parte, quindi, “l’invasione dell’Ucraina segna una decisa svolta nella complessa strategia russa di proiezione di potenza e di influenza all’esterno”¹, dall’altra inaugura un tempo propizio per riaffermare leve di influenza e proiezione internazionale non fondate sull’uso della forza, confutando l’idea che il *soft power* sia uno strumento obsoleto di politica estera.

In un’epoca volatile, segnata da transizioni veloci e profonde, l’esercizio del *soft power* agisce anche come fattore di coesione sociale, solidarietà e fiducia; inoltre, consolida resilienza e reputazione di un Paese, offrendo altresì al suo sistema una leva di rilancio internazionale. Le percezioni contano. Esse influenzano i comportamenti, e questi ultimi, a loro volta, influenzano la realtà, determinandone il corso. Generando percezioni positive, un Paese è in grado di attrarre risorse, investimenti, talento; di rafforzare la propria reputazione, e non solo l’immagine, poiché dalla prima, più che dalla seconda, dipende l’influenza internazionale.

Il 2022 è stato un anno molto particolare per l’Asia centrale, e specialmente per il Kazakistan. Nel giro di un anno, circostanze impreviste hanno riportato la Regione al centro di un delicato intreccio geopolitico e geo-economico. Stretta fra due archi di crisi, a sud quella afghana, spesso dimenticata ma irrisolta, a nord quella ucraina, più recente ma destinata a durare nel tempo, in pochi mesi l’Asia centrale è tornata a giocare un ruolo di primaria importanza per gli equilibri globali, all’insegna di un rinnovato e convinto regionalismo.

Il Kazakistan, principale Paese della Regione e attore cruciale per il suo sviluppo e la sua stabilità, ha assunto un ruolo chiave. I tragici fatti di inizio anno ad Almaty avevano determinato la dura reazione del governo, l’intervento di un contingente militare CSTO (Collective Security Treaty Organization) a prevalente partecipazione russa e l’avvio di un riassetto agli equilibri interni del potere. Con oltre 6800 chilometri di confine terrestre con la Russia e 1800 con la Cina, oggi il Kazakistan costituisce la “frontiera ultima”, in entrambe le direzioni, fra Occidente e Oriente. Stretta fra l’impossibilità di recidere d’improvviso il secolare legame con la Russia, ma, al tempo stesso, consapevole di non potersi allineare del tutto a Mosca, per non rischiare un pericoloso isolamento, la leadership kazaka ha convogliato rinnovati sforzi su

¹ Minniti, E., *La sconfitta del soft power russo?* in *Aspenia*, maggio 2022 - <https://aspeniaonline.it/la-sconfitta-del-soft-power-russo/>

una diversificazione della tradizionale politica estera multi-vettoriale, con l'obiettivo di riposizionare il Paese nello scenario globale. Un'apertura internazionale che ha offerto anche all'Italia l'opportunità di consolidare il proprio posizionamento strategico nel Paese, utilizzando la ricorrenza dei 30 anni delle relazioni diplomatiche come occasione per riaffermare il proprio *soft power*.

Il presente saggio non ha pretese di approfondimento scientifico, ma – avvalendosi di un metodo casistico - propone l'analisi del Piano d'Azione *Together towards 2050*, elaborato dall'Ambasciata d'Italia ad Astana in occasione del trentennale delle relazioni fra Italia e Kazakistan.

2. Trenta anni di relazioni diplomatiche fra Italia e Kazakistan: soft power e promozione integrata

Soft power e promozione integrata

In tempi di *hard power*, è tempo di *soft power*. Nel *Global Soft Power Index 2022* l'Italia ha guadagnato 9 posizioni rispetto al 2021. Superato l'impatto del Covid-19, il Paese è subito risalito nella graduatoria mondiale, dimostrando che la flessione era transitoria. Nel *Best countries ranking* della US News & World Report, elaborato dall'Università della Pennsylvania, l'Italia figura come primo Paese al mondo per influenza culturale. In tempi di crisi questi dati sono importanti, ma non sufficienti ad accrescere il *soft power* dell'Italia. Per il nostro Paese, internazionalizzare aziende (specialmente se PMI), aiutarle a crescere, a dilatare le proprie nicchie, a innovare per competere, è altrettanto importante che promuovere arte e cultura. Farlo in maniera integrata è una scelta vincente. Lo studio EY Europe Attractiveness 2022 indica che nel 2021, primo anno di ripresa dopo la pandemia, l'Italia ha fatto registrare l'incremento maggiore in Europa negli investimenti diretti esteri, con una crescita dell'83% rispetto al 2020. Il *soft power* dell'Italia attira turisti, ma, in misura crescente, anche partner e investitori. Inoltre, agisce come acceleratore dell'export. Ricerche attendibili evidenziano che un aumento netto dell'1% dell'influenza positiva percepita rispetto ad un Paese può aumentare le esportazioni di circa lo 0,8%². Ma è vero anche il contrario: un incremento dell'export è segno di una proiezione internazionale positiva. Nei primi dieci mesi del 2022, l'export italiano è cresciuto del 17.5% su base annua³, con numeri da record. La *performance* dell'Italia si deve senz'altro alla trasformazione dei modelli di *business*, alla revisione delle catene di fornitura dovuta alla pandemia e all'apprezzamento del dollaro sull'euro, ma anche all'efficacia del suo *soft power*, costruito grazie a modelli aperti di interazione pubblico-privato e sulla base di un concetto "integrato" di promozione del Paese.

In un contesto di crescente competitività internazionale e di incertezza geopolitica, il Ministero degli Esteri è chiamato a svolgere, sia in patria che tramite la sua rete estera, un ruolo sempre più dinamico per favorire la crescita dell'economia nazionale e dell'occupazione, assicurando la coerenza e il coordinamento delle attività di promozione all'estero condotte dalle varie articolazioni del Sistema Paese. Fra gli obiettivi, quello di individuare e cogliere nuove opportunità nei mercati globali, attrarre investimenti diretti e turismo, favorire l'export, internazionalizzare le imprese, accrescere la forza attrattiva dell'Italia. La Farnesina, tramite gli organi centrali, come la Direzione Generale per il Sistema Paese, e la rete diplomatico-consolare, sviluppa un approccio integrato e trasversale tra i settori economico, culturale e scientifico-tecnologico, per valorizzare il "marchio Italia" nel suo complesso, anche attraverso la

² Rose, K. A. *Soft Power and Exports*, 2019, reperibile qui: <https://bschool.nus.edu.sg/dean/wp-content/uploads/sites/48/2020/02/Orange.pdf>

³ Dati Istat

promozione della lingua italiana. Unire in maniera efficace diplomazia economica, culturale e scientifica è indispensabile per massimizzare il valore creato dall'Italia, e di conseguenza anche il suo *soft power* e la sua influenza nel mondo.

L'Italia in Kazakistan: un *selfie*

Al netto di qualche stereotipo, il posizionamento strategico dell'Italia in Kazakistan è da sempre eccellente. Nonostante alcune flessioni, le percezioni sul nostro Paese sono positive e la forza attrattiva dell'Italia permane molto elevata. Lo confermano i dati Istat. Nei primi dieci mesi del 2022, l'interscambio è passato da 1,2 a 3,7 MLD/€ rispetto allo stesso periodo del 2021, con l'export italiano a + 69%. Nonostante la congiuntura difficile, i numeri sono incoraggianti. L'Italia resta il 2° importatore globale di merci kazake, il 1° acquirente di petrolio kazako e l'8° fornitore del gigante centro-asiatico. Operano nel Paese oltre 250 imprese a capitale italiano e 170 joint venture. Le aziende italiane interessate ad investire nel Paese aumentano, e quelle già presenti puntano a diversificare i campi d'azione, esplorando nuovi e promettenti settori, fra cui energie rinnovabili e agribusiness. L'attivazione di un volo diretto Milano-Almaty-Milano, operato dal giugno 2022 a cura della compagnia Neos, è stata una scommessa commerciale vinta, con migliaia di biglietti venduti in pochi mesi, ma anche uno strumento per facilitare opportunità di business e scambio culturale. Alcuni vettori culturali consolidati, come cinema e lirica, particolarmente apprezzati in Kazakistan, hanno favorito la diffusione della nostra lingua, consolidando l'influenza dell'Italia in fasce elevate della società kazaka. Nel 2022, oltre 1400 studenti kazaki hanno scelto l'Italia per studiare, confermando l'attrattiva esercitata dal nostro Paese anche sulle nuove generazioni. In questa logica, l'Ambasciata ha gestito anche la politica dei Visti in maniera funzionale al consolidamento del *reputation rating* dell'Italia, riconoscendo nell'aumento delle richieste di Visto un segnale di rinnovato interesse, da parte dei cittadini kazaki, per il nostro Paese.

Nel 2022 cadevano i 30 anni di relazioni diplomatiche fra Italia e Kazakistan. Oltre agli aspetti celebrativi legati all'importante traguardo storico, la ricorrenza offriva l'occasione per costruire una "storia-Paese", aumentando l'esposizione dell'Italia in Kazakistan mediante un programma di iniziative di promozione integrata e di scambio formativo, collegate fra loro da una narrativa dell'Italia aggiornata e, soprattutto, proiettata al futuro. Due gli obiettivi di fondo: pianificare l'azione, agendo direttamente o indirettamente per costruire valore riconducibile all'Italia; utilizzare il valore creato per rilanciare il nostro Paese all'indomani della pandemia, esaltando la ricchezza della nostra cultura, il coraggio e l'audacia di imprenditori e artigiani, il dinamismo di un modello economico attraente, flessibile e complementare a quello kazako.

3. *Together towards 2050* (TT2050): la sfida manageriale del project management

È ormai diffusa la consapevolezza che una cultura del *project management* alimenti nelle persone una spinta innovativa, e garantisca, anche alla Pubblica Amministrazione, la capacità di adempiere meglio il mandato normativo. Nel gennaio 2022 il MAECI ha emesso la Circolare 1/2022 dedicata all'aggiornamento dei metodi di lavoro. Il documento parla di organizzazione del lavoro progettuale e trasversale; decentramento decisionale; capacità propositiva e innovativa delle persone. Non si tratta di semplici ritocchi organizzativi, pertanto, ma di un ampio intervento di *smart governance*, probabilmente fra i più avanzati adottati negli ultimi tempi da un'amministrazione pubblica. La Circolare, infatti, legittima il processo innovativo all'interno della Farnesina, riconoscendo nella proattività delle persone e nelle loro capacità progettuali due fattori in grado di elevare i livelli di efficienza ed efficacia della diplomazia. Per la carriera, proiettarsi in avanti significa sviluppare nuove abilità, ma anche elaborare una visione di sé nel futuro, dotandosi di strumenti concettuali ed operativi per realizzarla.

Together towards 2050 muove da queste premesse. È il Piano d'Azione elaborato nel 2022 dall'Ambasciata d'Italia ad Astana per rispondere ad una triplice sfida: celebrare il trentennale delle relazioni bilaterali in maniera non solo retrospettiva, ma guardando al futuro; accrescere lo stock di *soft power* dell'Italia in Kazakistan, per rafforzare il posizionamento del nostro Paese; applicare un metodo di lavoro coerente con le disposizioni della Circolare 1/2022, allo scopo di implementare il *mindset* agile prospettato nel documento. Numerosi i vantaggi per l'Ambasciata derivanti dalla definizione di un Piano:

- *Direzione*: indicando la direzione da seguire, il Piano ha permesso di collegare le varie iniziative ad uno scopo unitario, ottimizzando risorse, tempo e impatto comunicativo;
- *Monitoraggio*: la sussistenza di un Piano ha contribuito ad individuare progressi ed ostacoli verso l'obiettivo finale, consentendo di "anticipare" minacce ed imprevisti;
- *Motivazione*: il Piano, assegnando precise responsabilità esecutive, ha permesso di mantenere elevata la motivazione delle persone durante l'intero periodo di sviluppo;

Le diverse fasi del Piano

Intrecciandosi con la ricorrenza dei 30 anni delle relazioni diplomatiche, *Together towards 2050* ha natura multidimensionale e integrata. Il Piano è stato costruito e gestito secondo principi di *project management*. Definizione e realizzazione del Piano hanno visto il coinvolgimento dell'Ambasciata d'Italia (a vari livelli) e di altri terminali del Sistema Italia in Kazakistan (come Agenzia ICE), di organi centrali della P.A. (MAECI e altri Ministeri) e di una serie di partner pubblici e privati, italiani e kazaki. L'azione sottesa al Piano ha seguito le 6 fasi classiche del ciclo di progettazione: *Programmazione, Identificazione, Formulazione, Finanziamento, Realizzazione, Valutazione* (Fig.1), con la seguente ripartizione temporale:

Periodo 1: settembre-dicembre 2021

Fasi di programmazione, identificazione e formulazione

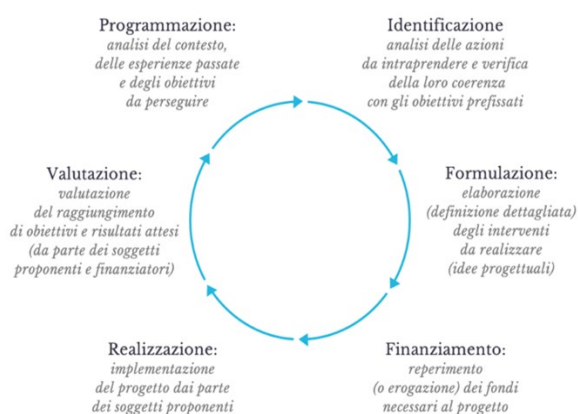
Periodo 2: gennaio-febbraio 2022

Fase di finanziamento

Periodo 3: febbraio -dicembre 2022

Fasi di Realizzazione e di Valutazione

Fig.1 – Schema della progettazione – Tratto da Guida all’Europrogettazione



Obiettivi

Gli obiettivi di TT2050 sono stati individuati nella fase di programmazione del Piano, e classificati in due livelli:

- a. *Obiettivo di primo livello* – Realizzare un programma di iniziative ad elevato valore aggiunto, allo scopo di accrescere la componente integrata della promozione e il *soft power* dell’Italia in

Kazakistan, avvalendosi della circostanza rappresentata dalla ricorrenza dei 30 anni di relazioni diplomatiche.

- b. *Obiettivo di secondo livello* – Testare, all'interno dell'Ambasciata, una modalità di lavoro progettuale, caratterizzata da elevanti indici di agilità, flessibilità e decentramento decisionale, valorizzando riconoscimento della professionalità e della responsabilità.

Processo creativo

Together towards 2050 non nasce come esercizio *top-down*, ma è l'esito di un processo ascendente, iniziato con una fase creativa, durante la quale le persone hanno generato idee e proposte, partendo dalla conoscenza del contesto-Paese, ma anche dalla volontà di esplorare nuove aree di lavoro.

Il processo creativo, concentrato nelle fasi di programmazione e identificazione, rispondeva all'esigenza di stimolare la capacità propositiva e innovativa delle persone, come auspicato dalla Circolare 1/2022. In altre parole, un tentativo di uscire dalla *comfort zone* della programmazione ordinaria, per avventurarsi nella *creative zone* di un progetto inedito. I risultati hanno confermato che un elevato coinvolgimento dei collaboratori (non solo nella fase esecutiva, ma anche in quelle di pianificazione e identificazione del lavoro) accresce sensibilmente il senso di appartenenza delle persone e la qualità delle idee proposte.

La gestione del processo creativo si è basata su due principi-guidi, tratti dall'evidenza:

- il primo, che, innanzi all'esigenza di realizzare un programma di lavoro, non esiste un insieme rigido di possibili soluzioni, soprattutto quando si lavora in ambito sperimentale;
- il secondo, che creatività ed innovazione non dipendono da doti rare o eccezionali delle persone, ma dalle loro capacità normali di associare problemi, idee, soluzioni.

Fig. 2 – Dal processo creativo alla definizione del Piano d'Azione



Valutazione di qualità delle iniziative

La scelta delle iniziative da inserire nel Piano è stata effettuata collegialmente sulla base del criterio di *qualità*. Quest'ultima, a sua volta, è stata valutata utilizzando tre parametri:

- **Rilevanza:** se l'iniziativa o l'attività proposta o programmata rispondesse a bisogni prioritari degli stakeholder primari individuati dall'Ambasciata;
- **Efficacia:** se l'iniziativa o l'attività proposta o programmata contribuisse a coinvolgere stakeholder-chiave, a generare impatto pubblico e a realizzare gli obiettivi di TT2050;
- **Fattibilità:** se esistessero condizioni organizzative e finanziarie per realizzare l'iniziativa o l'attività individuata, autonomamente o avvalendosi di partnership;

Individuazione e gestione dei rischi

L'analisi dei rischi connessi alla realizzazione del Piano, concentrata nelle fasi di programmazione ed identificazione, è stata effettuata correlando due criteri: la *probabilità di insorgenza*, cioè l'eventualità che una circostanza potesse verificarsi, e la sua *potenzialità*, cioè l'impatto che essa avrebbe potuto generare sulle singole iniziative o sull'intero Piano. Per ciascuna area di rischio, l'Ambasciata ha codificato delle "variabili di allarme", per valutare se gli eventuali scostamenti dallo scenario-base fossero tali da richiedere interventi correttivi.

I rischi connessi alla realizzazione di TT2050 sono stati ricondotti a tre aree di riferimento:

- *Rischio da stabilità interna*

Analisi: Le proteste e le sommosse di inizio 2022 in Kazakistan avevano posto in evidenza archi di instabilità interna, dei quali sino a quel momento non c'era evidenza. La rapida reazione del governo, l'intervento della CSTO (Collective Security Treaty Organization), l'annuncio da parte del Presidente di riforme istituzionali hanno indotto a classificare come *medio-bassa* la probabilità di nuove insorgenze e dunque *modesta* la potenzialità di tale fonte di rischio.

Azione: Monitoraggio dei livelli di stabilità politico-istituzionale all'interno del Paese.

- *Rischio pandemico*

Analisi: È stato valutato come il maggior rischio sotteso alla realizzazione di TT2050. La perdurante incertezza generata dall'evolversi del Covid-19, ancora accentuata a fine 2021/inizio 2022, avrebbe potuto compromettere numerose iniziative, costringendo a modificarne, rinviarne o cancellarne alcune. Pertanto, l'Ambasciata ha valutato *medio-alta* la probabilità di insorgenza e potenzialità di tale rischio.

Azione: Pianificazione, per ogni iniziativa, della soluzione meno esposta alle possibili restrizioni dettate dalla pandemia e previa individuazione di possibili alternative.

- *Rischio di implementazione*

Analisi: Afferisce alla capacità istituzionale, alle procedure burocratiche e ad ogni altro elemento interno in grado di pregiudicare l'attuazione del programma. L'Ambasciata ha valutato *medio-basse* sia la probabilità di insorgenza che le potenzialità del rischio.

Azione: Pianificazione delle iniziative con adeguato anticipo rispetto alla data di realizzazione; monitoraggio costante delle variabili sottese alla realizzazione di ogni evento e diagnosi precoce delle possibili minacce, per garantire possibili alternative.

Finanziamento

La sostenibilità finanziaria delle iniziative è stata garantita da fondi pubblici (a valere su bilanci Ambasciata/Agenzia ICE) e da contributi privati (sponsorship di persone giuridiche). Le risorse finanziarie sono state gestite secondo il principio di massima efficienza, cioè razionalizzando l'uso delle risorse (*input*) per il raggiungimento degli obiettivi (*output*).

Metodo operativo

La Circolare 1/22 richiama l'opportunità di "assicurare un più marcato decentramento decisionale". L'indicazione ministeriale è stata recepita dall'Ambasciata d'Italia e, rispetto alla realizzazione di *Together towards 2050*, tradotta nei seguenti criteri di lavoro:

- a. *Mappatura delle competenze*. Le responsabilità operative sono state assegnate alle persone dopo aver "mappato" le rispettive competenze. Un'interpretazione flessibile del mansionario ha permesso di stimolare interesse e capacità propositiva, sia nel *team* che nei collaboratori esterni.
- b. *Esecuzione delegata*. Delegare parte della responsabilità esecutiva ai collaboratori era l'unica possibilità per realizzare, nell'arco di un solo anno, un programma di 30 iniziative. Oltre ad esercitare una funzione motivante, la delega ha notevolmente accelerato la fase attuativa del Piano, liberando tempo ed energie del Capo Missione.
- c. *Monitoraggio periodico*. L'attivazione di un monitoraggio periodico sulle varie iniziative ha consentito di individuare errori o minacce in fase nascente, riducendone il potenziale impatto. Inoltre, l'idea di considerare anche l'insuccesso quale valore aggiunto e occasione di apprendimento, ha (almeno in parte) liberato le persone dalla preoccupazione dell'errore, rendendo più inclusivo e dinamico il loro contributo.

Feed-back e controllo dei risultati

Per il feed-back e il controllo delle diverse iniziative inserite in TT2050 (Fase di valutazione) è stata scelta una modalità a carattere continuativo. La realizzazione delle iniziative è stata cioè accompagnata da check periodici, effettuati durante staff meeting settimanali o in riunioni *ad hoc*. Tale sistema ha consentito di correggere gli errori in fase nascente, garantendo risultati ancora più espressivi in termini di soddisfazione professionale. Una volta realizzate tutte le iniziative, TT2050 è stato sottoposto a valutazione complessiva, sulla base di due ordini di indicatori: *indicatori di risultato*, per valutare la corrispondenza fra obiettivi fissati e risultati raggiunti; *indicatori di impatto*, per misurare quanto le iniziative realizzate avessero effettivamente influito nel modificare posizioni e percezioni sull'Italia in Kazakistan. Sia il consuntivo del Piano, sia i riscontri mediatici, confermano risultati più che soddisfacenti.

4. La struttura di Together towards 2050

Together towards 2050 si articola intorno ad un *mission statement* che incorpora il principio strategico del Piano. La struttura prevede 3 aree tematiche, 3 vettori trasversali e 1 programma speciale, che include eventi economici e culturali proposti in chiave di promozione integrata.

Mission statement

Celebrare i 30 anni delle relazioni diplomatiche fra Italia e Kazakistan guardando ai prossimi 30, mediante un programma di iniziative istituzionali, economiche e culturali ad elevato impatto promozionale e mediatico, per consolidare la partnership strategica fra i due Paesi e proiettarla al 2050.

Il *mission statement* di TT2050 esprime i concetti sintetizzati nel titolo del programma, e cioè l'enfasi sull'unione fra i due Paesi ("*Together*"), concepita sia come risultato di 30 anni di relazioni diplomatiche, sia come base per una collaborazione dinamica ("*towards*") proiettata ai prossimi 30 (traguardo indicato dal "2050"). Il *mission statement* di TT2050, pertanto, veicola l'idea di un futuro desiderabile, al quale i due Paesi dovrebbero tendere, con il proposito di trasformare i loro rapporti privilegiati in una vera partnership strategica di lungo periodo.

Aree tematiche, vettori trasversali, programma speciale

1. *Aree tematiche (focus area)*

Per aree tematiche, o *focus area*, si intendono le aree nelle quali sono state raggruppate le iniziative e gli eventi del Piano. Tali aree coincidono con quelle tradizionali nelle quali si articolano le relazioni internazionali, e cioè quella *politico-istituzionale*, quella *economico-commerciale* e quella *culturale*. Per ciascuna, il programma prevede una serie di iniziative ad elevato impatto, pensate in un'ottica di celebrazioni del trentennale, innanzi tutto, ma anche di valorizzazione del *soft power* italiano nel Paese.

2. *Vettori trasversali (cutting-cross vectors)*

La seconda componente strutturale di *Together towards 2050* è quella costituita dai vettori trasversali, cioè principi organizzativi ai quali si ispirano tutte le iniziative, a prescindere dalle rispettive aree tematiche di appartenenza:

- a. *Cooperazione (Cooperation)*: Eventi ed iniziative di TT2050 hanno tutti una matrice cooperativa, cioè non rispongono ad un approccio *one way* (Italia VS. Kazakistan), ma sviluppano percorsi collaborativi orientati allo scambio di conoscenza e al

coinvolgimento di numerosi e diversificati stakeholder, fin dalle fasi di progettazione del Piano;

- b. *Innovazione (Innovation)*: Il vettore trasversale dell'innovazione si riferisce alla tipologia delle varie proposte incluse in TT2050 (cioè "innovazione di prodotto", intesa come iniziative finora mai realizzate in Kazakistan), oppure alla modalità di realizzazione ("innovazione di processo", cioè iniziative realizzate in modalità innovativa). L'enfasi posta sull'innovazione aveva un duplice scopo: evidenziare la portata trasformativa del modello-Italia, valorizzando il fatto che oggi leadership tecnologica e innovazione sono elementi di consolidamento del *soft power* di un Paese; garantire, in ogni iniziativa, il coinvolgimento dei giovani, in chiave futura;
- c. *Formazione (Education)*: Il vettore educativo è stato ritenuto fondamentale per la cooperazione bilaterale e il rafforzamento del *soft power*. Seguendo il principio "per ogni iniziativa di promozione, una di formazione", sono dunque entrate nel programma di TT2050 proposte di scambio interuniversitario e formativo (anche con aziende) centrate sulle competenze-chiave richieste nei principali settori della cooperazione fra Italia e Kazakistan, orientate a condividere percorsi di "re-skilling for the future".

3. *Programma speciale di promozione integrata "Mani esperte"*

Alcuni eventi inclusi fra le iniziative pensate per il 30° delle relazioni diplomatiche italo-kazake sono stati raggruppati all'interno di una cornice organizzativa e comunicativa denominata "Mani esperte". Un format sperimentale ideato per presentare alcune eccellenze della cultura e dell'industria italiane, esaltando l'opera creatrice delle mani dell'uomo. In altre parole, un insieme di iniziative presentate con una identità visiva dedicata (vedi più oltre), che raccontano l'unione potente fra l'ingegno e la qualità, la creatività dell'artigianato o della manifattura italiana e l'originalità dell'espressione artistica del nostro Paese, comunicate seguendo l'hashtag "hands, not only brands". Dietro l'eccellenza economico-industriale, e quella artistico-culturale dell'Italia, vi sono sempre "mani esperte" all'opera, che rendono unico il nostro prodotto. Siano le mani del contadino o del cuoco; dello stilista o dell'artigiano; del musicista o di chi costruisce strumenti musicali, motori o scarpe, da secoli le "mani esperte" degli italiani trasformano in qualità il loro genio unico, offrendo una narrativa promozionale nuova e potente, che poteva essere valorizzata anche ai fini delle relazioni italo-kazake.

Basandosi su questa struttura, TT2050 puntava ad esaltare tre componenti-base del *soft power*.

Componente culturale

Per l'Italia la promozione culturale costituisce un fattore potente di consolidamento del *soft power*. Giocando sulla forza attrattiva delle ricchezze storiche ed artistiche e sul fascino della lingua e della letteratura italiana, TT2050 ha valorizzato la componente integrata della promozione culturale, interpretata secondo modalità innovative. Risponde a questa idea, ad esempio, l'iniziativa realizzata ad Astana insieme a fondazione Stauffer di Cremona, suddivisa in tre momenti: concerto di Laura Marzadori, ex allieva Stauffer e oggi primo violino dell'Orchestra La Scala di Milano (elemento culturale); master class della stessa Marzadori presso l'Università delle Arti del Kazakistan e offerta, da parte della Fondazione, di

borse di studio per il perfezionamento musicale in Italia di giovani kazaki (elemento formativo); serata dedicata alla moda, con presentazione di noti brand italiani in collaborazione con l'atelier Corso Como, valorizzando la proiezione *social* di Laura Marzadori, che, oltre ad essere musicista, è anche un'importante e riconosciuta *fashion blogger* (elemento promozionale).

Componente economico-commerciale

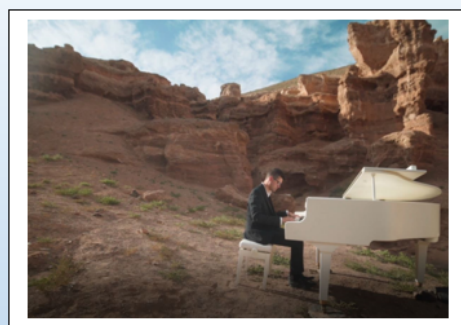
Si avvale della forza attrattiva derivante dal successo dell'economia nazionale e di quella riconosciuta ai brand, dei livelli di internazionalizzazione delle imprese, della penetrazione dell'export e della capacità di innovare riconosciuta ad un eco-sistema. A questa componente sono state riferite, a titolo di esempio, alcune tradizionali rassegne promozionali inserite nel Piano TT2050, come la Settimana della Cucina italiana nel Mondo, l'Italian Design Day, gli Italian Fashion Days in Almaty, o l'iniziativa realizzata in collaborazione con Kursiv, principale rivista economica del Kazakistan, concretizzatasi in una pubblicazione dedicata all'Italia innovativa e tecnologica, con un *focus* speciale sul nesso fra università, azienda, distretto, associazione imprenditoriale, alla base del successo riconosciuto al modello di crescita e sviluppo elaborato dall'Italia

Componente formativa

Integrare i metodi formativi, potenziare lo scambio di conoscenze e rendere l'Italia una destinazione desiderabile per i giovani kazaki costituisce un moltiplicatore del nostro *soft power*. Anche nelle rassegne promozionali, come la Settimana della Cucina italiana, sono stati quindi previsti momenti formativi. È il caso, ad esempio, delle *master class* tenute dallo chef stellato Errico Recanati, o dei tirocini formativi in materia di agricoltura rigenerativa effettuati da studenti della Seyfullyn Agritechnical University a Pollica (SA), presso il centro della Dieta Mediterranea gestito da *Future Food Institute*, resi possibili grazie alla collaborazione tripartita Ambasciata-FFI-Seifulyn University. Altre iniziative ascritte al vettore formativo sono state la Summer School sul Green Energy Management, organizzata dall'Università Bicocca di Milano in collaborazione con l'Ambasciata in due tappe, una ad Almaty e l'altra a Astana, nel luglio 2022, e il nuovo accordo fra Kimep University di Almaty e Business School dell'Università di Bologna per la formazione del management per le PMI. Il riscontro più interessante, dal punto di vista del *soft power* educativo, è dato senz'altro dagli oltre 1400 visti per motivi di studio rilasciati a giovani kazaki nel 2022, record assoluto e segnale positivo per l'Italia.

Scheda-evento: *Musica nel cuore del canyon – L’esperienza del maestro Alessandro Martire*

L’iniziativa: Promossa dall’Ambasciata ed inserita nel ciclo “Mani esperte”, era costituita da tre parti: composizione di un brano inedito, *Larme*, da parte del maestro pianista Alessandro Martire, dedicato ai 30 anni di amicizia Italia-Kazakistan; registrazione del video-clip del brano in uno degli scenari naturali più suggestivi del Kazakistan, il Charyn Canyon; concerto ad Astana, con la prima mondiale del nuovo album di Martire e della video-clip di *Larme*.



Gli obiettivi. Celebrare i 30 anni di relazioni bilaterali tramite l’espressione artistica di un musicista trentenne. Creare un brano musicale inedito, che rimanesse a memoria delle celebrazioni. Promuovere l’Italia in maniera integrata. Cultura & impresa, pubblico & privato insieme, partnership strategiche fra soggetti italiani e kazaki, costuite in maniera innovativa.

Gli attori coinvolti. Ambasciata d’Italia – KazaqTurism (partner istituzionale kazako) – Technogym (sponsor privato italiano) - Alem Saz Festival (sponsor privato kazako).

I messaggi. Accento sull’importanza di valorizzare i giovani, protagonisti del futuro delle relazioni fra i popoli. Esigenza di ripensare il rapporto fra genere umano e natura, così come quello fra i governi e i loro popoli, in termini di armonia. Enfasi su cooperazione e innovazione come vettori per realizzare iniziative memorabili e accrescere il nostro *soft power*.

I risultati. Oltre 1700 persone presenti al concerto ad Astana. Decine di migliaia di visualizzazioni online del brano. Cospicui riscontri sui media locali e sui *social media* kazaki. Riscontri anche su stampa italiana e Servizio speciale sulla televisione nazionale, con intervista del capo missione al TG1.

[Oui il video-clip di Larme.](#)

Nuovi attori

Il *soft power* è prima di tutto azione, e l’azione presuppone protagonisti in grado di trasformare la visione in progetti e i progetti in iniziative. Una preoccupazione sentita in fase di elaborazione di TT2050, dunque, era quella di utilizzare l’occasione del trentennale, e lo strumento costituito dal Piano, per dar vita a “nuovi attori” del Sistema Italia in Kazakistan.

Istituto italiano di Cultura ad Almaty

Il Decreto Interministeriale 4813/0148 dell’ottobre 2022 ha perfezionato la costituzione dell’Istituto Italiano di Cultura ad Almaty. Si tratta di un risultato ottenuto grazie alla sinergia fra Ambasciata, Direzione Generale della Diplomazia Pubblica e Culturale e competenti Autorità kazake, che hanno compreso l’importanza di questo nuovo attore. Da una parte, la nascita dell’Istituto interpreta la volontà, più volte espressa dall’Ambasciata, di celebrare il trentennale delle relazioni bilaterali guardando al futuro, e dall’altra esprime il desiderio di considerare la cultura un canale privilegiato di relazione internazionale, e l’Istituto una *legacy* importante dell’Italia al termine delle celebrazioni per il trentennale. L’Istituto Italiano di Cultura, che avrà competenza regionale, inizierà ad operare nel 2023, puntando a valorizzare il nesso cultura-impresa come leva per creare influenza e forza attrattiva. La nascita del nuovo attore arricchisce il Sistema Italia, ma, al tempo stesso, accresce la responsabilità in capo ai suoi protagonisti,

chiamati ad utilizzare il nuovo strumento per dare ampiezza e profondità strategica alla promozione integrata dell'Italia.

Confindustria Kazakhstan

Il crescente interesse manifestato dalle imprese italiane per il Kazakhstan ha convinto Confindustria ad aprire una sede operativa nel Paese, formalmente nata in ottobre e attiva da dicembre. Il nuovo organismo, dotato di organi associativi formati da persone competenti e da una struttura snella, si inserisce nella precisa strategia di internazionalizzazione e di supporto alle imprese delineata da Confindustria, anche alla luce del mutato quadro geopolitico dell'Asia centrale. Al tempo stesso, una sede operativa risponde all'interesse dell'Ambasciata di offrire alle imprese italiane tutti gli strumenti possibili per facilitare export e investimenti diretti esteri, in una logica di rafforzamento della promozione integrata nel Paese. Poiché la costituzione di un organismo non basta a garantirne il successo, il valore generato da Confindustria dipenderà dalla chiarezza della strategia adottata, dall'efficacia delle iniziative proposte e dall'abilità di interagire con gli altri attori del Sistema Italia.

Centro italiano per le industrie creative

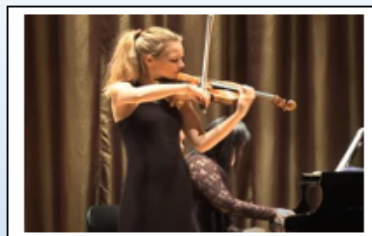
Il progetto di costituire un Centro italiano per le industrie creative ad Almaty, in collaborazione con le locali Autorità, rispondeva a tre obiettivi:

- a. Creare un nuovo canale di promozione integrata, in un settore che contribuisce per il 3% circa al Pil mondiale e nel quale l'Italia ha una posizione di riconosciuta leadership;
- b. Attivare partnership industriali, *knowledge transfer* e opportunità di business per le imprese italiane, anche in collegamento alle manifestazioni internazionali organizzate in Italia, sulle quali convergono le industrie creative (Salone del Mobile, *Milano Fashion Week*, Micam, Festival del Cinema Venezia, *Milan Design Week*, HOMI e altre);
- c. Creare fra Milano ed Almaty, in raccordo con la diplomazia governativa, un modello (e dei percorsi) di *city-to-city diplomacy*, sfruttando dinamismo, spinta innovativa e propensione alla creatività di entrambe le città, oggi collegate anche da un volo diretto.

Una volta entrato in funzione, il Centro per le Industrie creative contribuirà a formare formatori, sostenere start-up, promuovere l'internazionalizzazione di singole aziende e del modello italiano nel suo insieme, centrato sulla PMI, che trova nelle industrie creative una manifestazione particolarmente tipica. Al momento in cui si scrive, il Centro ha ricevuto un primo finanziamento pubblico italiano, al quale dovrebbero unirsi altri fondi pubblici e privati kazaki. Si resta in attesa delle necessarie autorizzazioni per la firma dell'atto costitutivo.

Scheda-evento: Laura Marzadori ad Astana: musica & moda, talento italiano in azione

L'iniziativa. Inserita nel programma speciale "Mani esperte", si è articolata in tre momenti; il concerto di Laura Marzadori, giovanissima artista, ma già primo violino dell'orchestra La Scala di Milano, accompagnata dall'orchestra dell'Astana Opera, con programma centrato su Le Quattro Stagioni di Vivaldi (vettore culturale); una master class della Marzadori presso l'Università delle Arti del Kazakistan, e tre borse di studio per perfezionamento musicale presso Fondazione Stauffer Cremona (vettore formativo); un evento dedicato al nesso moda-musica, realizzato in collaborazione con un noto atelier di moda italiana della capitale kazaka, al fine di valorizzare l'attività di *fashion blogger* della musicista italiana (vettore di promozione economico-commerciale),



Gli obiettivi. Musica e moda, espressione di Mani esperte di italiani e italiane all'opera. Quelle di Laura Marzadori, in azione sul violino, anch'esso fabbricato da mani esperte di un liutaio italiano, ma anche mani esperte degli stilisti italiani presentati in occasione dell'evento moda. Creatività e stile trasformati in *performance* e in prodotti sartoriali. In entrambi i casi, espressione di qualità assoluta italiana.

Gli attori coinvolti. Ambasciata d'Italia - Fondazione Stauffer Cremona - Astana Opera - Università delle Arti del Kazakistan (partner istituzionali kazaki) - Sartoria COMO (partner privato kazako).

I messaggi. Le relazioni internazionali come alternarsi di "stagioni" diverse. La speranza riposta nelle giovani generazioni e la versatilità dell'artista italiana, che decide di suonare non da solista ma insieme ad un'orchestra kazaka, e che poi si "trasforma" in una *fashion blogger* con oltre 130.000 followers.

I risultati. Oltre 250 qualificati ospiti presenti al concerto. 50 giovani musicisti kazaki coinvolti nelle master class. Borse di studio per il perfezionamento musicale. Migliaia di visualizzazioni sui social per la parte *fashion*. Cospicua rassegna stampa.

[Leggi esempio articolo](#)

5. La comunicazione come moltiplicatore di valore per *Together towards 2050*

Alla comunicazione possono essere assegnati vari gradi di rilevanza strategica. Nel caso di *Together towards 2050* era chiaro che il Piano d'Azione, per quanto efficace, non sarebbe stato sufficiente a creare valore senza una narrazione adeguata (e coordinata) che ne esaltasse il valore. La comunicazione rappresenta infatti un elemento-chiave per dare coerenza ai messaggi trasmessi attraverso le varie iniziative e per generare percezioni utili al soft power.

La comunicazione è stata intesa come un "sottosistema costitutivo" del Piano e, al tempo stesso, come variabile trasversale in grado di dare continuamente forma e significato alla realizzazione delle varie iniziative. Una puntuale pianificazione dei messaggi ha notevolmente ridotto il rischio di scomporre la comunicazione in azioni estemporanee e poco coordinate.

Di seguito i principali elementi costitutivi della strategia di comunicazione.

Obiettivi

- ☒ Obiettivo 1: Dare alla comunicazione di TT2050 struttura integrata e coerente, per garantire che le iniziative venissero percepite come parte di un progetto unitario;
- ☒ Obiettivo 2: Aumentare la qualità della comunicazione e, di conseguenza, le percezioni positive generate dalle varie iniziative promozionali, sfruttando le economie derivanti da possibili sinergie (sia fra le varie iniziative sia fra diversi attori coinvolti nella loro realizzazione) e avvalendosi di una partnership professionale dedicata a questo scopo;
- ☒ Obiettivo 3: Ampliare le modalità della comunicazione per accrescerne l'impatto, differenziando i target secondo le caratteristiche soggettive; sotto questo profilo, ad una comunicazione push, di tipo essenzialmente informativo, è stato affiancato un pronunciato storytelling, per raggiungere e coinvolgere influencer e blogger ed offrire a questi attori, sempre alla ricerca di storie interessanti, contenuti di loro interesse.

Analisi del contesto

L'elaborazione della strategia di comunicazione di TT2050 è partita da un'analisi di contesto, focalizzata su due ambiti. Il primo, costituito dai principali canali esistenti, dagli strumenti comunicativi a disposizione dell'Ambasciata e da quelli esterni che potevano essere utilizzati. Il secondo avente per oggetto la percezione e la valutazione dei diversi (e possibili) interlocutori esterni, lo stile della comunicazione dell'Ambasciata, il suo grado di apprezzamento da parte dell'opinione pubblica e i possibili margini di

miglioramento legati a *Together towards 2050*. L'analisi ha evidenziato la necessità di diversificare modalità e canali di comunicazione, puntando con maggior decisione sui social media, e specialmente su quelli più utilizzati in Kazakistan. È inoltre emersa l'esigenza di avvalersi, a costi sostenibili, di una collaborazione esterna, in ausilio all'azione dall'Ambasciata, per elaborare messaggi efficaci, allineati agli obiettivi del Piano e coerenti con la sensibilità dei target individuati.

Identità visiva

Per caratterizzare la comunicazione di TT2050, dandole maggiore coerenza espressiva, l'Ambasciata ha ritenuto opportuno elaborare una identità visiva dedicata al Piano d'Azione. Sono stati creati due nuovi segni distintivi (loghi), utilizzati per ottimizzare la riconoscibilità delle iniziative di TT2050. Un logo generale del Piano TT2050, disegnato dall'architetto romano Dario Curatolo, Ambasciatore del Design italiano in Kazakistan 2022, e un logo dedicato al progetto speciale "Mani esperte", disegnato dall'architetto milanese Marco Poletti.

1. Logo *Together towards 2050*



Identità cromatica: Colori istituzionali di Italia e Kazakistan (Azzurro intenso / Verde - Bianco - Rosso - Celeste - Giallo) su sfondo azzurro.

Descrizione concettuale: Unione fra i due Paesi, rappresentata dall'incontro cromatico dei colori nazionali, con indicazione del concept dei 30 anni.

Tratto estetico: Solidità ed eleganza, forza rappresentativa, equilibrio cromatico.

2. Logo *Mani esperte*

Identità cromatica: Colori istituzionali (Azzurro / Verde - Bianco - Rosso) su sfondo grigio.



Descrizione concettuale: Mani che plasmano materia trasformano idee in prodotti e generano nuove cose. Italianità che si esprime in dinamismo ed evoluzione continua, rappresentata dalle linee mosse delle forme.

Tratto estetico: Fluidità ed eleganza che riprendono il concetto delle "Mani esperte"

Scelta del *testimonial*

L'Ambasciata ha ritenuto opportuno, come parte della comunicazione di TT2050, individuare un *testimonial* disponibile ad associare la propria immagine a quella del Piano. A tal fine è stata scelta Maria Mudryac, soprano kazaka, di origine ucraina, naturalizzata italiana. Nata in Kazakistan ma cresciuta artisticamente in Italia, si è esibita nei principali teatri del mondo, sotto la direzione di direttori quali Riccardo Muti, Daniel Oren, Carlo Rizzi. Maria Mudryak presentava caratteristiche di età e personalità adatte ad agire come "Ambasciatrice" del trentennale delle relazioni bilaterali fra Italia e Kazakistan, associando la propria immagine al Piano TT2050, per aumentare la credibilità del progetto e la fiducia dei vari target. La giovane età e l'intraprendenza dell'artista rispecchiavano un target rilevante di TT2050,

mentre la perfetta conoscenza dell'italiano, oltre a rafforzare la coerenza della figura scelta, offriva un esempio di uso della nostra lingua come strumento di lavoro.

Fase di coinvolgimento dei *media* e di presentazione generale del Piano

Non “descrivere eventi”, ma “portare a bordo” del Piano i *media* kazaki, i principali *blogger* e gli *influencer* di maggior rilievo, proponendo loro uno storytelling innovativo e coinvolgente, in grado di rappresentare la storia-Paese dell'Italia in Kazakistan, vista in proiezione futura.

Il miglior modo per ottenere questo risultato era coinvolgere i rappresentanti dei *media* fin dalla fase di definizione del piano di comunicazione, invitandoli a sessioni interattive (dicembre 2021), organizzate per raccogliere direttamente i loro suggerimenti su come impostare o migliorare alcuni aspetti di comunicazione e farli così sentire parte di TT2050.

Una volta perfezionato nella struttura e nelle linee di comunicazione, *Together towards 2050* è stato illustrato a giornalisti, *blogger* e *influencer* (gennaio 2022), con la garanzia che, per ogni iniziativa realizzata nel corso dell'anno, sarebbe stata inviata un'informativa specifica e dettagliata.

Fase di comunicazione delle singole iniziative

Per ognuna delle iniziative, l'Ambasciata ha definito una procedura di comunicazione, organizzata in 10 passi.

3. Elaborazione del messaggio-chiave e dei target di riferimento (entro 10 giorni dall'evento)
4. Eventuale intervista del capo missione, del testimonial o di altra figura rilevante (5 giorni prima dell'evento o *in situ*, nel caso di interviste video o con *media* particolari)
5. Diffusione di un comunicato ai *media* contenente gli elementi essenziali dell'iniziativa (il giorno precedente all'evento)
6. Annuncio dell'iniziativa sul sito internet e sui *social* dell'Ambasciata e azione di *tag* (il giorno dell'evento)
7. Azione *push* di sensibilizzazione dei blogger e degli influencer di riferimento (il giorno dell'evento)
8. Raccolta dell'eventuale rassegna stampa, cartacea e digitale (giorno successivo all'evento)
9. Relazione a MAECI per le iniziative di maggior rilievo (il giorno successivo all'evento)
10. Misurazione (quando possibile) degli accessi ai *social* per una valutazione quantitativa dell'impatto comunicativo (nei tre giorni successivi all'evento)
11. Analisi dell'efficacia delle azioni sviluppate e valutazione dei commenti fatti da parte dei target (nei tre giorni successivi all'evento)
12. Archiviazione del materiale raccolto (entro una settimana dal giorno dell'evento)

Standardizzare la procedura aveva lo scopo di definire vincoli e criteri per la comunicazione, ma puntava anche ad implementare la curva di esperienza delle persone coinvolte nel Piano.

Valutazione dell'impatto comunicativo

Anche in presenza di strumenti che diano un'organizzazione programmata alla comunicazione, la sua valutazione non è mai agevole. Le difficoltà sono determinate dalla natura stessa della comunicazione e, nel caso di specie, dalla mancanza in capo all'Ambasciata di strumenti scientifici e professionalità adeguate a valutare l'impatto sociale, ambientale ed economico generato da *Together towards 2050*. Ciononostante, la Rappresentanza diplomatica, avvalendosi di un supporto esterno, ha effettuato una valutazione d'insieme sull'impatto dell'azione comunicativa sottesa a TT2050. Per quanto riguarda i *media* tradizionali, l'analisi empirica ha evidenziato un sensibile incremento (+ 350%) dell'esposizione mediatica dell'Ambasciata, sotto forma di divulgazione di notizie relative alle iniziative di TT2050 e di interventi pubblici del capo missione (interviste e/o articoli). Più agevole, invece, la valutazione di risultato sulla comunicazione digitale, effettuata associando metriche di primo livello, quali l'incremento delle visualizzazioni, dei follower e like, con indicatori-chiave di prestazione più sofisticati, come l'*engagement rate*, cioè l'interazione degli utenti raggiunti con i contenuti proposti. Ad esempio, per quanto riguarda Instagram, che in Kazakistan è il *social network* più utilizzato, nel 2022 l'account dell'Ambasciata ha registrato una crescita di quasi il 30% nel numero dei follower. Nel solo mese di dicembre 2022 (mese di sintesi dell'anno, con numerose iniziative e proposte), i contenuti della pagina sono stati visti da 7422 account (+154% su dicembre 2021), mentre 424 sono stati gli account che hanno commentato o rilanciato contenuti proposti dall'Ambasciata.

Scheda-evento: "L'Italia nuova, l'Italia che innova: il modello di crescita della PMI"

L'iniziativa. Realizzazione di un inserto di 24 pagine a colori a tiratura nazionale, pubblicato sulla principale rivista economica kazaka, *Kursiv*, distribuito in 10.000 copie e dedicato al modello innovativo della PMI italiana, raccontato lungo l'asse formazione (Università), impresa (azienda), innovazione (distretto), cooperazione (associazionismo). L'inserto, diffuso anche in versione elettronica, è stato concepito come reportage di un *media trip* immersivo effettuato in Lombardia da alcuni giornalisti di *Kursiv*, che hanno visitato l'Università Bocconi, il Politecnico di Milano e l'Università di Bergamo, aziende operative in settori diversi (tutti di interesse per il Kazakistan), il distretto innovativo Kilometro Rosso e Confindustria.



Gli obiettivi: Promozione del modello italiano fondato sulla PMI e dell'Italia come referente di quel modello. Sottolineatura degli aspetti innovativi, spesso poco conosciuti, dell'industria italiana e dei punti di forza della sua manifattura. Promozione di alcune aziende presenti o interessate al Kazakistan, attraverso visite *in situ*.

Gli attori coinvolti. Ambasciata d'Italia – Rivista *Kursiv* (partner privato kazako) – Politecnico di Milano Scuola di Design - Università Bocconi - Università degli Studi di Bergamo – Distretto Kilometro Rosso - Confindustria Bergamo – PMI Tesmec, Expertise Group, SDF (partner privati).

I messaggi. Posizionare un'Italia innovativa, in settori diversi da quelli ai quali il Made in Italy è tradizionalmente associato. Promuovere l'eccellenza industriale e manifatturiera, parlando dei nessi educazione-impresa-associazione; valorizzare l'impatto trasformativo del distretto innovativo.

Il risultato. Oltre 10.000 copie cartacee dell'inserto distribuite su scala nazionale a stakeholder di rilievo, policy makers, investitori, università. Decine di migliaia di visualizzazione della versione elettronica dell'inserto.

[Vedi esempio](#)

Il "racconto" finale di *Together towards 2050*: un viaggio nel viaggio

Una volta portato a termine, *Together towards 2050* andava “raccontato”. È stato dunque predisposto un archivio online, facilmente consultabile, nel quale sono stati raccolte le varie iniziative, con la descrizione dello scopo, degli obiettivi e dei risultati, ma anche foto e video dei principali eventi realizzati e una breve rassegna stampa. A questo strumento, realizzato sotto forma di portale, è stato associato un *QR code*, poi stampato e distribuito in confezione regalo ai principali stakeholder locali.

6. Conclusioni

Together towards 2050 non definisce strategie, perché questo compito spetta al decisore politico, non alla diplomazia. Si tratta di un Piano d’Azione dotato di personalità distintiva, che traduce in progetti ed eventi le priorità politiche e strategiche assegnate all’Ambasciata.

L’esperienza indica che pianificare il lavoro favorisce il decentramento decisionale, riduce le discontinuità operative, accresce l’impatto comunicativo. TT2050 nasceva come tentativo di agganciare la storica amicizia fra Italia e Kazakistan ad un “*envisaged future*”, esaltando valori identitari e reputazionali riconducibili all’Italia e al suo *soft power*. Poiché quest’ultimo ha natura dinamica, cioè si modifica in base al momento storico, alle circostanze locali e alla cultura sociale del contesto di riferimento, occorre che l’azione finalizzata al suo consolidamento fosse il più possibile inserita in una pianificazione organica e peculiare. L’applicazione di un metodo *try, learn, adapt, share*, inoltre, ha consentito di interpretare in modo flessibile gli indirizzi contenuti nel Piano, creando in Ambasciata un ambito di lavoro multidisciplinare nel quale testare (e potenziare) conoscenze e capacità delle persone coinvolte.

Dal lavoro svolto si evincono alcune conclusioni, qui riportate in forma sintetica.

La prima riguarda l’importanza del nesso centro-periferia. I fondamenti per la costruzione del *soft power*, infatti, sono principalmente riconducibili a una “*good governance*” nazionale e ad istituzioni e meccanismi solidi ed efficienti all’interno del Paese. Pertanto, in mancanza di una *policy* centrale, il *soft power* funziona male, perché l’azione periferica dell’Ambasciata risulterà priva della profondità strategica richiesta per il suo esercizio. La nascita di una nuova Direzione Generale per la Diplomazia Pubblica e Culturale presso il MAECI, avvenuta all’inizio del 2022, aveva definitivamente confermato la volontà politica (non solo amministrativa) del governo di riconoscere il *soft power* quale strumento di politica estera a tutti gli effetti. Il coordinamento dell’Ambasciata con la nuova Direzione Generale ha consentito di dare incisività e visibilità alle iniziative inserite nel Piano TT2050. Inoltre, una collaborazione fluida fra strutture centrali e periferiche facilita la componente integrata della promozione e consente di coniugare in una logica di sistema le eccellenze del Made in Italy, nelle sue diverse espressioni.

La seconda conclusione attiene all’esigenza di coinvolgere l’intero Sistema Paese, e non solo talune rappresentanze governative, nei processi di costruzione del *soft power*. Sotto questo profilo, ad esempio, acquisisce rinnovata importanza il ruolo della diplomazia parlamentare, sviluppata sia in senso tradizionale e simmetrico (parlamento-parlamento), sia mediante progetti innovativi, sul modello del *Future Leaders Connect network*, lanciato dal British Council. L’iniziativa prevede la costruzione di un sistema di relazioni fra i membri del Parlamento del Regno Unito e alcuni leader emergenti nei vari Paesi del mondo, per attivare contatti duraturi con i futuri protagonisti delle relazioni bilaterali, aumentare la

forza attrattiva del proprio modello istituzionale e, in ultima istanza, accrescerne l'influenza. Un altro nesso decisivo ai fini del *soft power* è quello cultura-impresa, che si ricollega ad un concetto ampio di *Made in Italy*. Quest'ultimo, lungi dall'essere una semplice certificazione di origine dei prodotti, va inteso (e promosso) come insieme di valori intangibili quali bellezza, eleganza, qualità, gusto, affidabilità, saper essere e saper fare. La forza attrattiva dell'Italia deriva senz'altro da aspetti storici, culturali, artistici e ambientali che tutti le invidiano, ma anche, e per certi versi soprattutto, dal suo modello di crescita e sviluppo, fondato sulla PMI e sull'abilità di coniugare tradizione ed innovazione. Insieme alla diplomazia culturale e scientifica, dunque, la diplomazia della crescita va interpretata come uno strumento utile e prezioso a consolidare lo stock di *soft power* a disposizione dell'Italia. Azioni coordinate dal Ministero degli Esteri, ma realizzate in sinergia con altri attori, istituzionali e non, senza disgiungere politica commerciale e industriale, promozione economica e culturale. Sotto questo profilo, il raccordo dell'Ambasciata con la Direzione Generale del Sistema Paese del MAECI, e con le altre Istituzioni del Sistema Italia, da una parte ha consentito alla Rappresentanza diplomatica di ampliare e diversificare il numero degli attori (pubblici e privati) coinvolti nelle diverse iniziative di TT2050, e, dall'altra, ha permesso di valorizzare in maniera più efficace la componente integrata della promozione.

Una terza riflessione tratta dal lavoro fatto in Kazakistan nel 2022 riguarda l'importanza della fiducia come criterio base per la costruzione del *soft power*. In qualunque contesto, la fiducia rappresenta un elemento essenziale per dare continuità e qualità alle relazioni. Anche a livello internazionale, essa costituisce l'asse portante di ogni dinamica collaborativa, cioè un valore che crea valore. Senza la ragionevole certezza da parte degli stakeholder che un Paese manterrà la "promessa" economica, culturale o istituzionale alla base della sua promozione, difficilmente l'azione periferica dell'Ambasciata produrrà gli effetti desiderati in termini di *soft power*. Il nesso fiducia-*soft power* si manifesta in due sensi. Da una parte agisce sulla reputazione del Paese; poiché infatti forza attrattiva e influenza non dipendono dall'*immagine* di un Paese, ma dalla sua *reputazione*, il livello di fiducia degli stakeholder è decisivo ai fini del *soft power*. Di ritorno, il *soft power* contribuisce ad elevare il livello di fiducia nell'ecosistema nazionale, moltiplicando l'impatto delle iniziative promozionali, sia centrali che periferiche.

Una quarta conclusione, infine, attiene alla rilevanza della tecnologia, e specialmente dell'uso dei dati, nei processi di costruzione del *soft power*. L'attività svolta in Kazakistan nel corso del 2022 ha evidenziato l'importanza di un costante adeguamento tecnologico (non solo digitale) dell'attività diplomatica, anche nell'ottica di un consolidamento del *soft power*. Oggi, infatti, l'efficacia dell'azione dipende dall'esatta comprensione dell'ambiente nel quale si opera; dall'ascolto dell'opinione pubblica; dalla capacità di anticipare i *trend* e mitigare i rischi reputazionali; dall'abilità di creare visioni e narrazioni strategiche, contrastando la disinformazione. Per agire in questo senso occorre (e occorrerà sempre più in futuro) una strategia *data-driven*, basata sulla disponibilità di strumenti altamente sofisticati, necessari ad accrescere l'adeguatezza dell'analisi e l'efficacia dell'output professionale. Da questo punto di vista, non a caso già dal 2014 gli Stati Uniti hanno elaborato un programma di Data Driven Public Diplomacy, per mettere a disposizione della diplomazia pubblica americana grandi quantità di dati da utilizzare anche ai fini del proprio *soft power*. Per l'Italia, quando i tempi saranno maturi, la creazione di una *Data Analysis Unit* presso il Ministero degli Esteri potrebbe essere intesa come uno strumento funzionale non solo alla gestione di talune attività operative, o delle principali crisi, ma anche in chiave di consolidamento del nostro *soft power*.

7. Allegati

Allegato 1: Tabella riassuntiva iniziative del *Piano Together towards 2050*

Iniziativa	Data	Tipologia	Soggetti coinvolti	Riflesso mediatico
Museo Diffuso ad Astana - Luisa Valentini <i>Mani esperte</i>	Gennaio Marzo	Mostra	Fondazione Torino Musei / Partner kazkai	Elevato
Presentazione modello italiano di gestione dei rifiuti energetici - B2B PMI	Febbraio	Workshop + B2B meeting nell'ambito del progetto FIPEE	UNIDO ITPO MATT italiano Ministero Energia kazako	Elevato
Concerto del violinista Nordio e presentazione liuteria italiana <i>Mani esperte</i>	Febbraio	Concerto e presentazione arte liuteria	Museo del Violino di Cremona - Partner locali	Medio
Inaugurazione del parco eolico di Badamsha 2 (Aktobe)	Marzo	Evento di promozione del Sistema Italia	ENI Akimat Aktobe	Molto elevato
Workshop dedicato alla rigenerazione urbana	Marzo	Workshop Italian Design Day	ICE - Urban living La Prima - Partner locali	Elevato
“Sinfonia” Installazione dell'artista Alessandro Sciaraffa ad Astana <i>Mani esperte</i>	Marzo-Aprile	Mostra digitale	Fondazione Musei di Torino TSE Art Gallery	Elevato
Moda & Sostenibilità	Aprile	Workshop	ICE - Assocalzaturifici La Prima - Partner	Medio

durante rassegna "Giornate della moda italiana ad Almaty"	locali			
Sfilata moda brand italiani - <i>Mani esperte</i>	Aprile	Show moda	ICE - La Prima - Sauvage	Molto elevato
Masterclass violinista Laura Marzadori ni l'Università delle Arti	Maggio	Masterclass	Universita' delle Arti del Kazakhstan / Stauffer Cremona	Medio
Evento "Musica & Moda italiana" con Laura Marzadori <i>Mani esperte</i>	Maggio	Evento promozione	Partner locali - Atelier Corso como- Brand italiani	Medio-alto
Concerto Laura Marzadori	Maggio	Concerto	Astana Opera	Elevato
Celebrazione della Festa della Repubblica italiana	Giugno	Evento istituzionaleevento a margine: Agricoltura rigenerativa	Sponsor privati italiani e locali Future Food Institute	Medio-alto
Realizzazione e pubblicazione inserto Kursiv dedicato a Italia innovativa	Giugno	Iniziativa public diplomacy	NEOS Airlines - Kursiv - POLIMI - Bocconi - Kilometro Rosso - Confindustria - PMI italiane	Molto elevato
Summer School "GEM Silkway" dedicato alla transizione energetica	Luglio-Agosto	Modulo formativo universitario	Universita' Bicocca di Milano e aenei kazaki	Basso
Workshop su ricerca, innovazione e sostenibilità settore calzaturiero	Ottobre	Workshop	ICE Assocaraturifici	Basso
Seminario " <i>Adriano Olivetti, l'imprenditore e il sognatore</i> "	Ottobre	Workshop Settimana Lingua italiana	Eurasian University	Medio
Seminario dal titolo "Il giornalismo nell'era dei nuovi media"	Ottobre	Workshop inserito nella	Eurasian University	Medio

	Settimana Lingua italiana			
<i>Tempo</i> (evento inserito nella Settimana della Lingua)	Ottobre	Spettacolo teatrale musica e poesia italiana	Universita' delle Arti del Kazakhstan Ambasciata di Svizzera	Medio
Concerto lirico Musica & lingua italiana	Ottobre	Concerto tenore Fenotti	Karaganda	Medio
Conferenza dal titolo "COP27: the Voice of Youth from Glasgow to Sharm El Sheikh"	Ottobre	Conferenza	UN Delegation in Kazakhstan, Ambasciate UK e Egitto, KAZGUU University	Medio
Concerto del compositore e pianista Alessandro Martire ad Astana <i>Mani esperte</i>	Novembre	Concerto pianoforte e presnetazione video-clip Larme	Saz Alem festival Partner locali	Molto elevato
Evento promozionale dedicato ai prodotti enogastronomici italiani (Settimana della cucina)	Novembre	Evento promozione	Partner italiani e locali	Medio
" <i>Sapori e saperi della cucina marchigiana</i> " Degustazione a cura dello chef stellato Errico Recanati	Novembre Astana e Almaty	Evento promozione	Partner italiani	Basso
Seminario dedicato sostenibilità e all'agricoltura rigenerativa	Novembre	Workshop	Future Food Institute e Universita' kazake	Medio-alto
Presentazione destinazioni turistiche italiane ai Tour Operator e stampa kazaka	Novembre	Evento promozione	Destination Italia QR Advisor Tour Operatori locali Kazak Turism	Medio
Masterclass chef stellato Errico Recanati su	Novembre	Master class	Partner italiani e kazaki	Basso

tradizioni culinarie marchigiane	Astana ed Almaty			
Presentazione eccellenze gastronomiche marchigiane a buyers kazaki	Novembre	Evento promozionee	ICE partner itlaliani	Basso
Concerto lirico del tenore Francesco Meli e della soprano Serena Gamberoni	Novembre	Concerto lirico	Astana Opera ENI	Elevato
Progetto promozione moda italiana su piattaforma e-commerce	Dicembre	Evento promozione e lancio	ICE	Medio
Concerto omaggio a Ennio Morricore con la partecipazione del flautista M. Andrea Griminelli	Dicembre	Concerto	Astana Opera e ENI	Molto elevato

NB > Insieme alle iniziative descritte nella tabella, nel quadro di *Together towards 2050* va considerata la nascita dei tre nuovi attori: Istituto di Cultura (costituito); Confindustria Kazakistan (costituita); Centro Italiano Industrie Creative (in fase di costituzione). Infine, sempre nel 2022, anche l'avvio della nuova cattedra di lingua italiana all'università di Uralsk.

Nota di ringraziamento

Together towards 2050 è stata un'iniziativa-pilota resa possibile grazie al lavoro di squadra. Fra i colleghi in servizio all'Ambasciata ad Astana, un ringraziamento particolare a Vincenzo Spinelli, Emilio Sessa, Andrea Nicchi e Dinara Omarova, senza i quali non saremmo neppure partiti. Per quanto riguarda i colleghi in servizio al MAECI, invece, una riconoscenza speciale e sincera, innanzi tutto e soprattutto, alla Min. Plen. Cecilia Piccioni, oggi Vice Capo Gabinetto dell'On. Ministro Tajani e, prima, Direttore Centrale per la promozione integrata e l'innovazione della DGSP. Senza il suo incoraggiamento e i suoi consigli, saremmo forse partiti, ma ci saremmo certamente fermati prima di arrivare, imparando meno di quanto invece abbiamo fatto, sfruttando le opportunità offerte da questo lavoro. Un grazie non meno sentito anche ai colleghi Giuseppe Pastorelli, Direttore Centrale per la promozione integrata e l'innovazione della DGSP, Niccolò Fontana, Direttore Centrale per la Comunicazione, Filippo La Rosa e Dante Brandi, rispettivamente capo Ufficio III DGDP e Capo Unità Coordinamento della comunicazione della DGDP, che hanno accompagnato il progetto, correggendo errori, accelerando procedure, aiutando a rendere efficaci e visibili le iniziative.

Al professor Raffaele Marchetti, Vice Rettore con delega all'Internazionalizzazione dell'università Luiss Guido Carli, la rinnovata stima e la riconoscenza per aver continuato a seguire ed incoraggiare il lavoro dell'Ambasciata e mio personale. Anche da questa fiducia è nato l'entusiasmo che ha generato *Together towards 2050* e che ha poi contagiato altri collaboratori esterni, come la dott.ssa Mariya Datchenko, esperta in comunicazione, alla quale si deve (oltre al grande affetto per l'Italia) parte del successo mediatico delle iniziative inserite in *Together towards 2050*.

Un cenno di gratitudine a Maria Mudryak, "Ambasciatrice" del trentennale Italia-Kazakistan, umile quanto brava, sempre disponibile, amante vera e sincera del nostro Paese.

Due ultimi ringraziamenti, più generici, ma altrettanto importanti. Uno, indirizzato a coloro che a vario titolo hanno contribuito alle iniziative del Piano d'Azione. *Sponsor*, ma anche *stakeholder* istituzionali kazaki, consulenti, amici dell'Italia desiderosi di aiutarne la crescita. Un ultimo ringraziamento, anticipato, a tutti coloro che, avendo letto queste pagine, avranno voglia e tempo di contattare l'Ambasciata per dare suggerimenti utili a migliorare il lavoro.

.

About Luiss School of Government

The Luiss School of Government (SoG) is a graduate school training high-level public and private officials to handle political and government decision-making processes. It is committed to provide theoretical and hands-on skills of good government to the future heads of the legislative, governmental and administrative institutions, industry, special-interest associations, non-governmental groups, political parties, consultancy firms, public policy research institutions, foundations and public affairs institutions. The SoG provides its students with the skills needed to respond to current and future public policy challenges. While public policy was enclosed within the state throughout most of the last century, the same thing cannot be said for the new century. Public policy is now actively conducted outside and beyond the state. Not only in Europe but also around the world, states do not have total control over those public political processes that influence their decisions. While markets are Europeanised and globalised, the same cannot be said for the state.

The educational contents of the SoG reflect the need to grasp this evolving scenario since it combines the theoretical aspects of political studies (such as political science, international relations, economics, law, history, sociology, organisation and management) with the practical components of government (such as those connected with the analysis and evaluation of public policies, public opinion, interests' representation, advocacy and organizational leadership).

For more information about the Luiss School of Government and its academic and research activities visit www.sog.luiss.it

Submission Guidelines

Luiss School of Government welcomes unsolicited working papers in English and Italian from interested scholars and practitioners. Papers are submitted to anonymous peer review. Manuscripts can be submitted by sending them at sog@luiss.it. Authors should prepare complete text and a separate second document with information identifying the author. Papers should be between 8,000 and 12,000 words (excluding notes and references). All working papers are expected to begin with an abstract of 150 words or less, which should summarise the main arguments and conclusions of the article. Manuscripts should be single spaced, 11 point font, and in Times New Roman. Details of the author's institutional affiliation, full postal and email addresses and other contact information must be included on a separate cover sheet. Any acknowledgements should be included on the cover sheet as should a note of the exact length of the article. A short biography of up to 75 words should also be submitted.

All diagrams, charts and graphs should be referred to as figures and consecutively numbered. Tables should be kept to a minimum and contain only essential data. Each figure and table must be given an Arabic numeral, followed by a heading, and be referred to in the text. Tables should be placed at the end of the file and prepared using tabs. Any diagrams or maps should be supplied separately in uncompressed .TIF or .JPEG formats in individual files. These should be prepared in black and white. Tints should be avoided, use open patterns instead. If maps and diagrams cannot be prepared electronically, they should be presented on good quality white paper. If mathematics are included, 1/2 is preferred.

It is the author's responsibility to obtain permission for any copyrighted material included in the article. Confirmation of Working this should be included on a separate sheet included with the file.

Luiss
School of Government

Via di Villa Emiliani 14
00197 Roma
T +39 85 225052
sog@luiss.it