



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI STUDI LINGUISTICI E LETTERARI

**CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN STRATEGIE DI
COMUNICAZIONE**

CLASSE LM-92

TESI DI LAUREA

***“CRISIS COMMUNICATION:
IL CASO DEL PONTE MORANDI”***

***Relatore:
Prof. Giampietro Vecchiato***

***Laureanda:
Dea Milanovic***

N° matricola: 1128251/LMSGC

Anno Accademico 2019 / 2020

INDICE GENERALE

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO 1 RELAZIONI PUBBLICHE: L'APPROCCIO TEORICO.....	7
1.1 Il modello Two-way symmetric di J. E. Grunig.....	10
1.2 L'importanza della comunicazione con i pubblici per la creazione del capitale relazionale.....	12
CAPITOLO 2 CRISIS COMMUNICATION & CRISIS MANAGEMENT.....	15
2.1 Il concetto di crisi.....	15
2.2 Media Relation e la crisi.....	22
2.2 Pre-crisi.....	35
2.3 Le cause della crisi.....	44
2.3 La reputazione e l'immagine aziendale	51
2.4 Crisis Management e Crisis Communication.....	58
CAPITOLO 3 CASE STUDY – IL CROLLO DEL PONTE MORANDI A GENOVA.....	82
3.1 Il Gruppo Atlantia S.p.a. e Autostrade per l'Italia S.p.a. : chi sono.....	83
3.2 Il Ponte Morandi: la storia.....	89
3.3 La Gronda di Genova.....	96
3.4 Cronologia dell'evento.....	101
CONCLUSIONI.....	129
BIBLIOGRAFIA.....	134
SITOGRAFIA.....	138

INTRODUZIONE

Era il 14 agosto 2018. La vigilia di Ferragosto, quel giorno così tanto atteso da tutti gli italiani. Quella mattina c'era chi stava facendo la colazione, chi era alle ultime prese con le valigie prima della partenza e chi lavorava e chi era già per strada.

«Genova è semi deserta, molti sono già in vacanza. Gli ultimi ritardatari si mettono in viaggio sull'autostrada. Schiacciata tra i monti e il mare la A10 è la principale arteria di comunicazione tra il Nord d'Italia, la Francia e il porto di Genova, uno dei più importanti del Mediterraneo. Ovunque si sia diretti si finisce per prendere l'autostrada e passare sul Ponte Morandi, che attraversa la città e collega Genova Est con Genova Ovest»¹.

Per i genovesi quel giorno all'apparenza normale, non lo è stato più. Alle ore 11:36 è crollata una parte del tracciato del Ponte Morandi che sovrastava il torrente Polcevera. Di preciso, sono crollati 250 metri di lunghezza insieme al pilone numero 9, causando 43 vittime tra bambini e adulti. La tragedia ha colpito i famigliari delle vittime, gli abitanti del quartiere Sampierdarena, del quartiere Certosa, ma anche tutti i cittadini di Genova. Il ponte per i genovesi (e per gli stranieri, in particolare Spagnoli e Francesi) rappresentava un collegamento importante, facendo parte dell'A10, collegava diversi tratti della viabilità italiana, come anche quella estera. Con il crollo del ponte sono state messe in discussione tutte le componenti importanti dei valori aziendali acquisite nel tempo da parte degli stakeholder. L'obiettivo di questo elaborato è analizzare le modalità e i contenuti dei messaggi con i quali Autostrade per l'Italia ha comunicato con i propri pubblici e i media durante la crisi nel caso del ponte Morandi e di come questa comunicazione sia stata percepita, in particolare dai famigliari delle vittime, dai genovesi e dai media.

1

Il Ponte Morandi: cronologia di un disastro – National Geographic, Sky, 12 maggio alle 22:30, <https://www.youtube.com/watch?v=4qbe2Yg96YM>

A grandi linee I primi due capitoli hanno un carattere teorico-concettuale, nel quale sono stati analizzati gli aspetti comunicativi più importante per il caso del Ponte Morandi e sarà proprio questo carattere teorico-concettuale a consentire di effettuare una comparazione tra le teorie dei diversi autori riguardante la gestione della crisi. Nel terzo, e ultimo, capitolo verrà analizzato il caso del crollo del Ponte Morandi, focalizzandosi sull'aspetto comunicativo della crisi. Entrando più nello specifico i capitoli verranno così suddivisi:

Primo Capitolo: verrà analizzato il ruolo delle relazioni pubbliche in un'azienda e nella costruzione delle relazioni tra l'azienda e i propri pubblici e i media. Per poter costruire una relazione, bisogna creare un dialogo. Per questo si è ritenuto necessario analizzare il modello Two-way symmetric di Gruning, il quale consente di creare una comunicazione a due vie. Durante la crisi, la comunicazione a due vie è importante per saper rispondere alle esigenze dei pubblici, poter gestire al meglio la crisi e per comunicare le nostre azioni. Successivamente vedremo quali benefici può portare questo tipo di comunicazione all'azienda nei confronti degli stakeholder il quale consentirà all'azienda di creare un rapporto dal quale possono beneficiare entrambe le parti coinvolte e non solo. Nell'analisi verrà descritto in che modo questo tipo di comunicazione può essere applicato nel contesto del *crisis management* e della *crisis communication*..

Secondo Capitolo: Ci si soffermerà sulla parte teorica riguardante la crisi, il *crisis management* e la *crisis communication*. Verrà approfondito il concetto di crisi e verrà analizzato il perché ogni crisi è un caso a sé e necessita di un piano fatto su misura. L'elaborato continua con l'analisi del rapporto tra l'azienda e i media. Verrà esposto in che modo il rapporto con i media costruito fino ad allora può rappresentare anche "un'arma a doppio taglio". Verranno analizzate le *media relation* per capire in che modo esse possono influenzare *l'agenda setting* e l'evolversi della crisi. In seguito, verrà analizzato come i giornalisti siano sempre alla ricerca dello *scoop* e con l'espansione del digitale, oltre ad aver cambiato le tempistiche della trasmissione dei messaggi, si è espanso anche il *citizen journalism*. Verrà esplicitata l'importanza della

preparazione alla gestione della crisi e l'individualizzazione delle possibili cause. Oltre a questo verrà spiegato in che modo la fase della preparazione alla crisi può aiutare l'azienda a preservare la fiducia e la reputazione acquisita fino ad allora da parte dei pubblici e nei confronti dei media. La preparazione alla crisi comprende l'elaborazione di un piano di *crisis management*, del *crisis team* e della *crisis communication*. Con questo si cercherà di capire la complessità della gestione della crisi e l'importanza della *crisis communication* come parte integrante del piano di *crisis management*.

Terzo Capitolo: Verrà effettuata una comparazione della teoria del *crisis management* e della *crisis communication* con il *case study* sulla gestione di crisi da parte di Autostrade per l'Italia dopo il crollo del ponte Morandi. Verrà analizzata la storia del gruppo Atlantia e successivamente la storia di Autostrade per l'Italia. Questo passaggio consentirà di capire al meglio il ruolo dell'azienda nella viabilità italiana come anche quella estera. Dopo aver approfondito la storia dell'azienda e la sua importanza nella viabilità in Italia, verrà esposta la storia del ponte Morandi. Essendo il ponte di un'importanza enorme per il popolo genovese, si è ritenuto doveroso dedicare una parte riguardo a chi era coinvolto nella progettazione del ponte, il ruolo del ponte nella città di Genova e i collegamenti dei quali faceva parte sia in Italia che all'estero. Verrà menzionata l'inclusione del ponte Morandi nel progetto della Gronda di Genova, per passare successivamente ad un punto importante dell'elaborato: la cronologia dell'evento. Come menzionato in precedenza, l'obiettivo di questo elaborato è approfondire passo per passo la cronologia dell'evento che comprende il crollo del ponte, la comunicazione trasmessa da parte di Autostrade per l'Italia attraverso i canali ufficiali e le interviste. In particolare, verranno analizzati i comunicati stampa trasmessi nelle prime 24 ore, i post pubblicati sui canali *social network* aziendali e, per concludere, verrà analizzata la conferenza stampa e le interviste rilasciate da parte dell'Amministratore Delegato di Autostrade per l'Italia. Il presente elaborato si concluderà con l'intervista al dott. Patrick Trancu, esperto di Crisis Management e Crisis Communication, sulla comunicazione trasmessa da parte di Autostrade per l'Italia e dell'Amministratore Delegato Castellucci.

CAPITOLO 1

RELAZIONI PUBBLICHE: L'APPROCCIO TEORICO

Nel seguente capitolo sarà evidenziata la non esistenza di un unico concetto di relazioni pubbliche, in quanto esso si modella in base all'arco di tempo in cui è stato formulato e in base all'autore che lo concettualizza. Pur avendo una diversa formulazione della teoria delle relazioni pubbliche, gli autori, mostrano alcune similitudini predominanti soprattutto riguardo alla cura delle relazioni con i pubblici, l'importanza del dialogo e l'influenza delle relazioni sull'attività dell'azienda.

«La professione di relazioni pubbliche è costituita da un insieme di attività il cui obiettivo generale è di comunicare per informare e per influenzare l'opinione pubblica e i pubblici influenti al fine di creare benevolenza (goodwill), in un clima di comprensione reciproca tra l'organizzazione e i suoi pubblici. I servizi che ne definiscono il contenuto sono quelli di base, rappresentati dalle Relazioni con i media e dall'Organizzazione di eventi. Inoltre quelli specialistici, rappresentati dalle Sponsorizzazioni, dai Public Affair, dalla Comunicazione in situazione di crisi, dalla Comunicazione Finanziaria, dalla Comunicazione Ambientale, dalla Comunicazione pubblica e dalla Comunicazione per le piccole e medie imprese.»²

Il compito delle relazioni pubbliche è quello di aiutare le organizzazioni nell'ascolto e nelle risposte tenendo conto delle aspettative del pubblico, come anche definire le azioni che consentiranno di governare queste relazioni. Queste azioni sono « [...] costituite dall'insieme delle attività di ascolto e riflessione, relazionali e comunicazionali gestite con tecniche manageriali al fine di collaborare alla definizione delle strategie aziendali, di supportare il raggiungimento degli obiettivi aziendali e di rafforzare la reputazione, attraverso un elevato grado di coerenza e di sinergia realizzate tra l'insieme delle iniziative comunicazionali e le azioni gestionali e produttive [...] »³

2

Invernizzi E. a cura (2002) "relazioni pubbliche. I servizi specialistici" Mc Graw-Hill.

Nel nostro caso, la comunicazione di crisi appartiene ai servizi specializzati e come evidenziato da **Toni Muzi Falconi** nella sua teoria *«l'importanza delle relazioni pubbliche nell'azienda e della comunicazione a due vie nei confronti dei pubblici»*; Le relazioni pubbliche sono una disciplina della comunicazione d'impresa e fanno parte della scienza del management, che si occupa della gestione delle organizzazioni complesse. La funzione delle relazioni pubbliche è di contribuire al raggiungimento degli obiettivi di un'organizzazione con un'attività continuativa, consapevole e programmata di gestione e di coordinamento dei sistemi di relazione che si attivano fra la stessa organizzazione e i suoi diversi segmenti di pubblico influente. Un'attività che deve essere sempre trasparente, corretta, a due vie. (Muzi Falconi, T. 2006)⁴

Come descritto da *Vecchiato G. (2006)*, il professionista di relazioni pubbliche, è da intendersi come un *«tessitore di relazioni»*, in quanto sfrutta la natura della comunicazione stessa, cioè della comunicazione bilaterale e non unilaterale, contribuendo alla creazione non solo della comunicazione dell'azienda nei confronti dell'esterno, bensì alla creazione di un dialogo, come definito da **Emanuele Invernizzi** e **Stefania Romenti** in *«Relazioni pubbliche e Corporate communication, 1. le competenze e i servizi di base»* (2013) *«Il modello di comunicazione prevede un influenzamento reciproco tale che l'organizzazione e il pubblico non si possono più definire emittente e ricevente, bensì soggetti in relazione»*.⁵

Dopo aver ascoltato attivamente le aspettative dei pubblici, a seconda dell'obiettivo prefissato dall'organizzazione, si pianificano e si attuano determinate azioni con gli strumenti di comunicazione messi a disposizione. Il piano ideato si conclude con la ripetizione dell'ascolto la quale ci consente di stimare l'efficacia delle nostre azioni precedente e a rivalutare il piano, qualora fosse necessario. Le relazioni pubbliche non comprendono un determinato tipo di attività bensì tutte quelle che

3 Invernizzi E.; Romenti S.; (2013) *"Relazioni pubbliche e corporate communication, le competenze e i servizi di base"* ED. Milano, McGraw-Hill.

4 Muzi Falconi T.; Past President Ferpi in Vecchiato G.,(2006). *"Relazioni pubbliche: l'etica e le nuove aree professionali"*, Franco Angeli, Milano;

5 Invernizzi E., Romenti S.; (2013) *"Relazioni pubbliche e Corporate communication, 1.le competenze e i servizi di base"*, McGraw-Hill, Milano;

permettono all'organizzazione di rimanere in relazione con i pubblici esistenti e di crearne di nuove, le quali contribuiranno a favorire o contrastare il target prefissato.

Lagadec nel suo lavoro «*Crisis Management – come affrontare e gestire emergenze e imprevisti*» (1994) evidenziò l'importanza del riconoscimento dei pubblici da parte delle organizzazioni asserendo che « *Le istituzioni sia pubbliche che private esistono solo perché la gente le vuole, crede in esse o almeno desidera tollerarle. È passato il tempo, se mai è esistito, in cui l'attività economica era un affare privato. In una società economica qualunque atto d'affari ha conseguenze sociali e può attirare l'attenzione del pubblico. Ogni volta che negli affari si affitta, si costruisce, si vende o si acquista, si agisce per il pubblico come per sé stessi e si deve essere pronti ad assumerne la totale responsabilità [...].*»⁶

Questo conferma l'importanza sia dell'esistenza e del riconoscimento dei pubblici che delle relazioni pubbliche in un'organizzazione, specialmente nelle situazioni di crisi dove sono coinvolti diversi pubblici. Le relazioni pubbliche fanno parte e lavorano con e per la sfera pubblica. Con l'aggettivo «*pubblica*», tuttavia non intendiamo riferirci «*all'ente pubblico*», ma l'accezione anglosassone del termine «*public*» che indica, appunto, la sfera nella quale si intrattengono le relazioni con i differenti pubblici (Vecchiato, G.; Piston, E., 2008).⁷

Quello che possiamo notare dai precedenti paragrafi è che tutte le teorie riguardo al concetto delle relazioni pubbliche pongono l'accento sull'importanza della comunicazione a due vie con i propri pubblici, la quale contribuisce alla creazione di un rapporto «*win-win*» (vincita-vincita). Il professionista di relazioni pubbliche, dunque, funge da mediatore tra la sfera pubblica e l'azienda, tenendo sempre conto degli interessi delle stesse e anche della comunità. Il professionista delle relazioni pubbliche è quindi una persona che deve assumere il delicato ruolo di «*cerniera*» con i sistemi maggiormente decisivi per il successo dell'organizzazione la decisione pubblica (il governo, il Parlamento, l'amministrazione pubblica ecc.), l'opinione pubblica (i giornali, la televisione, i leader d'opinione) e la comunità (intesa come ambiente nel

6 Lagadec P.; (1994) "*Crisis Management – come affrontare e gestire emergenze e imprevisti*", FrancoAngeli, Milano;

7 Vecchiato G. in collaborazione con Pinton, E. (2008) "*Manuale operativo di relazioni pubbliche - Metodologia e case history*", Franco Angeli, Milano;

quale l'organizzazione è inserita). [...] il professionista di relazioni pubbliche deve quindi essere un instancabile tessitore di relazioni; un grande mediatore tra gli opposti interessi, un motivato portatore di istanze, dotato di forte credibilità e autorevolezza (Vecchiato, G. 2006).⁸

1.1 Il modello *Two-way symmetric* di J. E. Grunig

Nella parte precedente è potuto evincere il ruolo delle relazioni pubbliche nell'azienda e l'importanza del passaggio della comunicazione da una via a due vie per una maggiore comprensione tra l'azienda e i suoi pubblici. Nel seguente paragrafo verranno esposte le modalità con la quale si sono evolute le relazioni pubbliche nel tempo ponendo l'accento sul modello *Two-way symmetric* ideato da **Grunig** nel 1984, il quale consente di creare una comunicazione a due vie e la costruzione del capitale in relazione con gli *stakeholder*. Oltre a questo, verrà esplicito il ruolo dell'ascolto dei pubblici, come descritto in precedenza. L'evoluzione storica delle relazioni pubbliche interpretata da Grunig venne suddivisa in 4 passaggi:

Press agency-Publicity: Identifica quell'attività di comunicazione volta a raggiungere obiettivi di promozione e propaganda. Questo modello in particolare, comprende l'attività svolta per attirare l'attenzione dei mezzi di comunicazione di massa sul soggetto o sull'organizzazione cliente;

Public information: Evidenzia l'obiettivo di fornire al pubblico il massimo delle informazioni veritiere con modalità di comunicazione a una via, dall'emittente al ricevente, senza feedback;

Two-way asymmetric: Si concentra su attività di comunicazione a due vie i cui flussi tuttavia sono asimmetrici. Il pubblico viene ascoltato anche con strumenti

⁸ Vecchiato G. (2006) *Relazioni pubbliche: l'etica e le nuove aree professionali*", Franco Angeli, Milano

scientifici di analisi, ma il flusso di comunicazione dall'emittente verso il ricevente è dominante rispetto a quello inverso; L'aspetto nuovo rispetto al precedente modello è che l'importanza nel cosiddetto ricevente aumenta, nel senso che l'emittente incorpora gli obiettivi del pubblico, in particolare dei portatori di interesse, mediandoli con i propri.⁹

Questo modello parte dall'ipotesi che il dialogo instaurato tra le organizzazioni e i propri pubblici permetta all'azienda di percepire e riconoscere i pubblici non come mezzo per raggiungere i propri obiettivi ma alla pari di sé stessa (rapporto «win-win»). Il vecchio modello di comunicazione unilaterale non consente di sfruttare al massimo le nuove tecnologie per identificare i pubblici dell'azienda, essendo incentrato su una comunicazione persuasiva senza possibilità di feedback. Il nuovo modello Two-way symmetric, al contrario, dà una grande importanza all'ascolto, all'analisi delle relazioni e dei soggetti influenti. Esso è costituito da un continuum tra una situazione in cui prevale la posizione dell'organizzazione e quella in cui è dominante la posizione del pubblico. Al centro esiste una win-win zone in cui l'organizzazione e i pubblici dialogano, negoziano e giungono a un compromesso che tenga conto dei reciproci interessi (Invernizzi, E.; Romenti, S.; 2013).¹⁰

In questo caso, i pubblici (intesi come destinatari nel processo comunicativo) assumono una posizione centrale nel processo comunicativo, implicando lo spostamento dell'ascolto al centro durante il corso della comunicazione; ciò comporta la non trasmissione del messaggio ai pubblici, facendo sì che l'organizzazione si assuma la responsabilità di non essere riuscita a conversare con i propri pubblici. Come espresso da Vecchiato, G. (2006) l'ascolto non va inteso come strumento per costruire prima e trasferire poi, messaggi efficaci ai pubblici influenti in funzione degli obiettivi specifici dell'organizzazione. Bensì deve essere vissuto e considerato, (e in questa visione il dialogo assume un ruolo determinante) come funzione utile per scambiare idee con altri gruppi, con la possibilità che le parti in causa finiscano per influenzarsi reciprocamente.

9 Invernizzi, E.; Romenti, S.; (2013) *Relazioni pubbliche e corporate communication, 1.le competenze e i servizi di base*, McGraw-Hill, Milano;

10 Invernizzi, E.; Romenti, S.; (2013) *Relazioni pubbliche e corporate communication, 1.le competenze e i servizi di base*, McGraw-Hill, Milano;

In questo modello la comunicazione è assolutamente reciproca ed i rapporti di potere sono equilibrati.¹¹

Lagadec nel 1994 elaborò alcune domande che potessero migliorare l'ascolto, specialmente nelle situazioni di crisi che un'azienda potrebbe affrontare:

1. *«L'entità ha misurato bene la complessità organizzativa in cui opera e la complessità che si presenterebbe in caso di crisi?»;*
2. *«Si dispone di reti diverse da quelle formali, che non sono caratterizzate da un alto grado di fiducia tra i partner?»;*
3. *«Date le tensioni nell'ambiente, i disagi esistenti, i conflitti recenti o passati, che cosa accadrebbe in caso di forte turbolenza?»;*
4. *«In che modo un avvenimento grave potrebbe mettere in moto degli effetti domino, sia all'interno (minaccia agli equilibri di forze, attacco al sentimento d'identità, ai valori più forti), sia all'esterno (critiche da parti inaspettate o non individuate)?»¹²*

1.2 L'importanza della comunicazione con i pubblici per la creazione del capitale relazionale

Come descritto in precedenza e come si evincerà in seguito, l'ascolto, la composizione del messaggio e il dialogo con i pubblici rappresentano una parte cruciale non solo nella comunicazione quotidiana con gli stakeholder, ma anche nelle situazioni di pre-crisi e nella gestione della situazione di crisi. Essendo il dialogo un flusso comunicativo a due vie, esso necessita di un determinato canale attraverso il quale verrà trasmesso il messaggio, una composizione fatta su misura del contenuto del messaggio e un feedback.

11 Vecchiato; G.; (2006) *Relazioni pubbliche: l'etica e le nuove aree professionali*, Franco Angeli, Milano;

12 Lagadec, P.; (1994) *Crisis Management – come affrontare e gestire emergenze e imprevisti*, FrancoAngeli, Milano;

«Trasferire messaggi ai pubblici così differenziati richiede un'elevata specializzazione del messaggio, una oculata scelta del canale attraverso il quale trasferirlo e una forte attenzione all'integrazione della comunicazione. [...] È comunque importante tenere presente che la scelta del canale è fortemente condizionata dal tipo di messaggio che si intende trasmettere, dal ricevente che si vuole raggiungere, dal contesto in cui si opera e dal budget a disposizione» Vecchiato, G.; Pinton, E.; (2008).¹³

La trasmissione del messaggio, in particolare nella situazione di crisi richiede una maggiore attenzione e accuratezza. Il messaggio che viene trasmesso ai pubblici influenza sia la fiducia acquisita in precedenza, come anche la reputazione, sia in una direzione positiva dove può aumentare questo capitale relazionale, sia in una direzione negativa. Per migliorare la performance comunicativa, si possono consultare i criteri per la valutazione delle performance comunicative:

- *Trasparenza*: in comunicazione viene inteso come presentazione, dichiarare l'obiettivo perseguito e le modalità che si intendono utilizzare per raggiungerlo;
- *Veridicità*: tutto ciò che viene dichiarato deve essere certo;
- *Chiarezza*: tutto ciò che viene dichiarato deve essere comprensibile ai destinatari;
- *Completezza*: le affermazioni sono complete o comunque lascio in ombra criticità note al comunicatore?;
- *Tempestività*: è importante che le informazioni giungano tempestivamente senza privilegiare nessuno;
- *Correttezza*: a chi viene effettuato del danno diramando un'informazione?;
- *Rilevanza*: questa informazione è rilevante per coloro cui è diretta o è del tutto inutile e superflua?¹⁴

13 Vecchiato, G.; Pinton, E.; (2008) *Manuale operativo di Relazioni pubbliche – Metodologia e case history*, Franco Angeli, Milano;

14 Vecchiato, G.; Pinton, E.; (2008) *Manuale operativo di Relazioni pubbliche – Metodologia e case history*, Franco Angeli, Milano;

La svolta dell'implementazione dell'ascolto attivo e della creazione del dialogo tra le parti ha portato in evidenza l'importanza del ruolo della comunicazione interpersonale, in questo caso come canale per la trasmissione del messaggio, tenendo sempre presente che ogni comunicazione necessita la personalizzazione del messaggio che si intende trasmettere. La comunicazione e la creazione delle relazioni con i propri pubblici potrebbero assumere una parte importante nella comunicazione dell'azienda, in particolare, in situazioni di crisi, essendo un mezzo per la trasmissione di veridicità, fiducia e sincerità. Saper comunicare adeguatamente e con trasparenza in una situazione di crisi rappresenta sicuramente uno dei punti importanti per la *business continuity* dell'azienda, la quale, a seconda delle proprie azioni, può essere percepita come responsabile, affidabile e professionale oppure come inaffidabile e irresponsabile.

«Nella vita di ogni organizzazione è molto probabile che prima o poi si verifichi una situazione di crisi.

Quello che fa realmente la differenza tra un'azienda gestita efficacemente ed una che si affida all'improvvisazione è il modo di affrontarla e soprattutto, di comunicarla [...]» (Vecchiato, G. 2006).¹⁵

¹⁵ Vecchiato; G.; (2006) *Relazioni pubbliche: l'etica e le nuove aree professionali*, Franco Angeli, Milano;

CAPITOLO 2

CRISIS COMMUNICATION & CRISIS MANAGEMENT

Mentre nel precedente capitolo è stato analizzato il ruolo delle Relazioni Pubbliche nell'azienda e la modalità con cui esse fungono da mediatori tra le aziende ed i diversi pubblici; È stato descritto come attraverso il modello di Gruning, (il quale evidenzia l'importanza della creazione del feedback e dei flussi comunicativi, sia dentro che fuori l'azienda), l'azienda possa cambiare per migliorare la comunicazione.

Nel seguente capitolo verranno affrontati e descritti i concetti di crisi e le tipologie, il rischio, l'immagine e la reputazione per poi passare ai concetti di *Crisis Communication* e *Crisis management*. Questi passaggi permetteranno di capire al meglio il modo in cui il rapporto dell'azienda con i propri dipendenti, come anche con i propri pubblici, influenzerà la durata e l'espansione di una crisi.

2.1 Il concetto di crisi

Per capire al meglio cos'è una crisi, quali sono le sue cause e le potenziali conseguenze, nella figura 2.1.1. verrà elaborato un ideogramma cinese il quale indicherà la crisi. Successivamente, si osserverà cosa si intende effettivamente con il concetto crisi per i diversi autori.

Figure 2.1.1. Ideogramma cinese per indicare la crisi



Fonte: *Outsourceportfolio*¹⁶

Prima di proseguire con l'elaborato, si ritiene necessario porre l'attenzione sulla composizione dell'ideogramma cinese che indica il concetto di crisi, il quale presenta due segni:

1. Il primo indica «*il pericolo*» (*danger*);
2. Il secondo indica «*l'opportunità*» (*opportunity*);

Questi due ideogrammi comunicano che la crisi può essere, in effetti, da un lato un pericolo da affrontare (il quale può mettere a rischio sia l'immagine che la reputazione aziendale); dall'altro lato può essere un'opportunità per apportare delle modifiche e dei miglioramenti nella comunicazione interna ed esterna che di conseguenza influenzeranno la performance aziendale.

¹⁶ <http://outsourceportfolio.com/financial-crisis-do-we-really-have-a-reason-to-panic/>

Fink (2013) considerò la crisi come « *un momento decisivo nel quale l'azienda o sarebbe stata "capace" di approfittare del momento, padroneggiare la situazione e ribaltare le carte in tavola per salvaguardare l'azienda oppure avrebbe avuto delle conseguenze negative* ». Uno dei primi contributi forniti da **Vecchiato e Poma** (2012) fù quello di non sottovalutare la crisi «*In una situazione di crisi, la cosa da non fare mai è, soprattutto, una: sottovalutarla*» Vecchiato e Poma (2012)¹⁷

Dipenderà dalle capacità del management aziendale, dal *crisis team* o dal responsabile di comunicazione riuscire a padroneggiare la crisi e dare una svolta positiva o negativa all'azienda. Quello che potrebbe fare la differenza nel determinare la direzione nella quale si potrebbe evolvere la crisi è sicuramente l'apertura al dialogo e la gestione proattiva della crisi, come scrisse **Fink** (2013) «*La gestione delle crisi proattiva e reattiva può essere insegnata, purché le aziende abbiano le "vele" correttamente posizionate prima e durante "la tempesta" successiva. Sono le aziende che lanciano una "bussola morale" o che si lasciano "gettare nei mari tempestosi" di una crisi, quando è necessaria "una mano ferma e sicura sul timone"*».¹⁸

La domanda «*In che modo si manifesta la crisi, ma soprattutto, cosa significa per un'azienda essere in una situazione di crisi?*» sorge abbastanza spontaneamente e la risposta è che non esiste un unico concetto che può definire il termine crisi. I concetti di crisi che si andranno ad analizzare nei seguenti paragrafi sono le osservazione di una situazione di crisi da diversi punti di vista degli esperti in *crisis communication* e *crisis management*, i quali hanno potuto fornire una propria versione del concetto di crisi soffermandosi sugli aspetti più importanti.

Lagadec (2012) nella sua teoria riguardante la crisi ha sottolineato l'importanza della rivalutazione delle capacità e dei valori presenti nella *mission* (chi "siamo") e *vision* (dove si vuole andare), ma soprattutto dei *values* (valori) aziendali.

17 Vecchiato G., Poma L., (2012) *Crisis Management: Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Il sole 24 ore, Milano;

18 Fink, S.; (2013) *Crisis Communications: The definitive guide to managing the message*, McGraw-Hill, USA;

Per *Lagadec* (2002) la crisi rappresenta un momento di verità che mette alla prova capacità e valori, i quali insieme alle scelte di base vengono messe in discussione e tutte le pratiche vengono riaperte con prospettive radicalmente nuove, si inaspriscono le contraddizioni strategiche, dappertutto domina un'ambiguità che dà origine, di conseguenza, a comportamenti bloccati (In particolar modo, durante le crisi improvvise e quelle a lento sviluppo può manifestarsi il fenomeno di paralisi, ossia non si hanno informazioni tempestive, come neanche le risposte alle cause della crisi; «*tutte le vie d'uscita sembrano bloccate*»), ad atteggiamenti irreversibili, a rappresentazioni statiche e in questo senso la crisi rappresenta effettivamente la perdita dell'universo di riferimento.¹⁹

La crisi mette in discussione tutte le idee e le convinzioni che un'azienda e i suoi pubblici, possiedono sul suo servizio o riguardo ai prodotti. *Vecchiato, G.* (2006) analizzò le conseguenze paralizzanti che può avere una crisi o un evento, portando anche ad una paralisi comunicativa in cui le paure scatenate dalla crisi e/o dall'emergenza, se non governate, possono generare conseguenze maggiori dell'evento stesso, evolvendo in panico o in corazza emotiva paralizzante. Sicuramente la paura non può bloccare la sua attività rischiando di innescare una spirale nella quale si perde il controllo degli eventi e, soprattutto, della comunicazione trasmessa all'esterno, la quale, spesso, viene lasciata al caso con la conseguente perdita di fiducia nell'organizzazione da parte dei pubblici.²⁰

Il blocco del flusso comunicativo causa una comunicazione unilaterale la quale comporta la mancata trasmissione del messaggio; lo stesso ***Toni Muzi Falconi*** (2003) nella sua teoria sulla crisi valutò l'impatto che la crisi potrebbe avere sull'attività o sul prodotto, mettendo in discussione e rivalutando l'identità e l'immagine aziendale, e non solo. Durante la crisi vengono ridiscussi anche gli effetti che la crisi avrà sulla reputazione dell'azienda.

19 Lagadec, P. (2002) *Crisis Management – come affrontare e gestire emergenze e imprevisti*, FrancoAngeli, Milano;

20 Vecchiato, G.; (2006) *Relazioni pubbliche: l'etica e le nuove aree professionali*, Franco Angeli, Milano;

Di conseguenza, si manifesta un fenomeno di paralisi dove i clienti, i dipendenti e gli *shareholder* mettono in discussione la reputazione e la fiducia acquisite fino ad allora. Secondo l'autore la crisi rappresenta un avvenimento non atteso interno o esterno, che coinvolge persone, processi, prodotti, attività finanziarie, commerciali o comunicative e determina, o potrebbe determinare, una soluzione di continuità critica alla identità, all'immagine o alla reputazione dell'organizzazione stessa, andando a incrinare i suoi sistemi di relazione con uno o più pubblici influenti.²¹

La teoria dell'autore sopra citato racchiude sia gli aspetti interni che esterni all'azienda, e nella stessa teoria, a differenza della teoria proposta da *Lagadec* nel 2002, vengono menzionate anche le persone coinvolte, oltre agli aspetti finanziari, del prodotto o del servizio. Una crisi, come sappiamo, non coinvolge solo i dipendenti dell'azienda, ma anche tutti gli *shareholder* e i consumatori del prodotto (es. il caso del Tylenol) o del servizio (es: il caso del Ponte Morandi). Mentre Muzi Falconi ritiene che la crisi sia un avvenimento non atteso, per l'autore *Roux-Dufort*, la visione è diversa, arrivando a definirla nel 2007 come rappresentazione dell'amplificazione delle imperfezioni aziendali accumulate nel tempo, rappresentando inoltre un accumulo di imperfezioni organizzative.²²

Egli asserì che l'approccio di processo alle crisi ci porta a vedere l'evento scatenante come il fattore che rivela una dinamica pre-esistente di crisi. In altre parole, ciò che l'approccio all'evento vede come la crisi (ovvero l'evento scatenante). Questo approccio al processo vede solo come l'amplificatore di un processo iniziato molto prima.²³ L'autore sopra citato ritiene che l'azienda ha avuto dei segnali che indicavano una possibile crisi i quali, però, sono stati omessi o semplicemente negati come problematiche pre-esistenti.

21 Muzi Falconi, T. (2003) *Governare le relazioni: Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche*, Il Sole 24 Ore;

22 Roux-Dufort C., (2007) *A passion for imperfections: Revisiting crisis management*. In C.M. Pearson, Roux-Dufort, C & Clair, J. A. (Eds), *International handbook of organizational crisis management* (pp. 221-252). Thousand Oaks, CA: Sage;

23 Roux-Dufort C., (2007) *A passion for imperfections: Revisiting crisis management*. In C.M. Pearson, Roux-Dufort, C & Clair, J. A. (Eds), *International handbook of organizational crisis management* (pp. 221-252). Thousand Oaks, CA: Sage;

Questo aspetto è importante perché, come verrà esplicitato più avanti quando si analizzeranno i concetti di *crisis management* e *crisis communication*, si evidenzierà come la maggior parte delle aziende ha avuto dei segnali che preannunciavano una possibile situazione di crisi.

Come *Roux-Dufort*, anche *Argenti* elaborò nel 2012 il concetto di crisi aziendale, ponendo l'accento sulle possibili cause. Per Argenti una situazione di crisi rappresenta un evento non atteso e le cause possono essere le calamità, manifestatesi sia in maniera naturale, chiamate anche «*Act of God*», come anche quelle causate dall'errore umano. Questa teoria descrive al meglio ciò che accadde nel caso del crollo del Ponte Morandi a Genova, definendo la crisi come una rilevante calamità che può verificarsi sia in modo naturale sia come risultato di un errore o di un intervento umano, anche maligno. Ciò può includere danni materiali, come ad esempio la perdita di vite umane o di beni, o danni immateriali, come ad esempio la perdita di credibilità dell'organizzazione o altri danni alla reputazione.²⁴

Ripercorrendo i precedenti paragrafi si evince come le teorie analizzate comprendano un concetto molto ampio di crisi dove ogni autore si è soffermato su un aspetto diverso, ma allo stesso tempo con alcuni punti in comune. Anche se ci sono state diverse situazioni di crisi dalla nascita della disciplina, ancora non è stato creato un unico concetto di crisi. Con questa ambiguità sul concetto di crisi e con l'amplificazione della digitalizzazione, spesso e volentieri, si abusa del termine crisi nei media e dalla parte dei pubblici per divulgare maggiormente una notizia. *Trancu* nel suo discorso tenutosi al seminario *Navigare il mare incerto e tempestoso della crisi*, tenutosi da *TT&A* a Gennaio del 2020 a Milano, discusse il fatto che in realtà non si sia ancora capito cosa è una crisi e che spesso si abusi del termine, sia da parte dei pubblici che dalla parte dei media.

24 Argenti A. P., (2012) *Corporate Communication*, McGraw-Hill, Boston;

L'uso scorretto o improprio del termine crisi, ha portato ad una NON comprensione di che cosa sia effettivamente una crisi e cosa essa significhi. La tendenza odierna è quella di confonderla con i problemi, con le emergenze o con gli eventi. Secondo l'opinione dell'autore del testo l'effetto netto è la conseguente insensibilità al termine, non si è più in grado di sentirlo realmente per ciò che è causando dunque una desensibilizzazione alla percezione reale dello stesso.²⁵

Vecchiato e Poma nel 2012 notarono come spesso si abusi del termine crisi, diventando un intercalare. «*Le definizioni che sono state sviluppate riguardo alla crisi mettono globalmente in risalto i diversi aspetti che ne caratterizzano il concetto. Essendo però un termine utilizzato molto o troppo?*». Spesso capita che attraverso la parola crisi si finiscano per indicare cose diversissime tra loro.²⁶

Secondo gli autori sopra citati, eventi definibili come emergenze, problemi o incidenti, vengono spesso scambiati per crisi, ma pare fondamentale sottolineare che a differenza della crisi, le emergenze, i problemi o gli incidenti sono considerati eventi abituali i quali sono risolvibili con i mezzi a disposizione. La crisi invece è opposta, necessita di mezzi straordinari e può avere effetti disastrosi sull'azienda. Dunque, prima di dire che si tratti di una situazione di crisi bisogna accertarsi che realmente lo sia. In tal modo si evita di trasmettere una notizia sbagliata, di mettere a rischio la reputazione e la credibilità aziendale e di amplificare l'effetto di un evento il quale non si è ancora evoluto in crisi.

È possibile dedurre che tutte le teorie riguardanti la crisi, per quanto siano diverse, possiedono dei punti in comune. La crisi destabilizza il sistema aziendale, fa ridiscutere la *mission* e i valori aziendali, la reputazione acquisita e i rapporti con i propri stakeholder. La credibilità e la reputazione non sono una caratteristica dell'organizzazione/emittente, ma un attributo, cioè qualcosa che gli viene riconosciuto dai destinatari della comunicazione stessa.

²⁵ <https://www.youtube.com/watch?v=XwccXi5aiS8&feature=youtu.be>

²⁶ Vecchiato G., Poma L., (2012) *Crisis Management: Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Il sole 24 ore, Milano;

Costruire la credibilità (dell'emittente) e la fiducia (del destinatario) è preliminare a ogni azione comunicativa sia nelle fasi ordinarie che di crisi.²⁷ Per l'azienda è importante diventare la fonte primaria delle informazioni, specialmente durante una situazione di crisi. Nei seguenti capitoli si esaminerà in maniera più approfondita l'aspetto della credibilità per vedere quanto sia importante per un'organizzazione. La crisi spinge l'azienda ad affrontare ostacoli non usuali, di costruire nuovi punti di riferimento e nuove linee guida le quali consentiranno di valorizzare al massimo le azioni, sia collettive che individuali. Per questo è importante avere la credibilità e la fiducia dei propri pubblici.

2.2 Media Relation e la crisi

Come menzionato nel precedente paragrafo, le aziende e i media hanno un ruolo importante nel modellamento della percezione della crisi dalla parte dei pubblici. Ciò è stato confermato anche da *Fink* (1986) e *Lerbinger* (1997) in *Bolanle et all* (2012). Nei lavori precedenti hanno sottolineato l'importanza di ottenere la prospettiva organizzativa per i giornalisti in modo tempestivo al fine di contribuire a modellare i media e la percezione pubblica della crisi. Questo sforzo ha comportato la necessità di mantenere relazioni mediatiche sane e la capacità di rispondere rapidamente in seguito a qualsiasi tipo di crisi. Inizialmente si è prestata meno attenzione al tipo di crisi o persino a strategie particolari utilizzate in base alle situazioni di crisi.²⁸

Ogni crisi è diversa da quella precedente. È necessario tenere sempre aggiornati i contatti dei giornalisti e avere un buon rapporto con gli stessi prima, durante e dopo una situazione di crisi. Un buon rapporto con i giornalisti ci permette di dare le interviste e trasmettere i comunicati stampa tempestivamente durante una situazione di crisi. In tal modo anche l'amplificazione della crisi potrà essere minore. Vecchiato e Poma (2012) accennarono l'influenza dei mass media nell'orientamento della

27 Vecchiato, G.; (2006) *Relazioni pubbliche: l'etica e le nuove aree professionali*, Franco Angeli, Milano;

28 Fink, Lerbinger, (2012) in *Bolanle A.O. et all, Pre-crisis Planning, Communication, and Management: preparing for the inevitable*, Peter Lang Publishing, New York,

percezione pubblica del rischio. I mezzi di comunicazione di massa hanno quindi un grande potere e di conseguenza un'enorme responsabilità nell'orientare la percezione della probabilità e dell'impatto di un rischio nelle persone.²⁹

Le situazioni di crisi attraggono l'interesse pubblico, soprattutto se coinvolgono diversi pubblici o persone importanti, causando una copertura mediatica esponenziale della notizia (le notizie di un certo rilievo diventano parte dell'*Agenda setting*), di conseguenza influenzano l'impatto sugli affari aziendali, come notarono nell'*Institute for Crisis Management (ICM)*.³⁰

Oltre a giocare un ruolo importante nella percezione pubblica della crisi, i media influenzano i pubblici nella costruzione della reputazione e dell'immagine aziendale, orientando il modo in cui un evento potrebbe evolversi in crisi aziendale o meno. «È quindi la percezione della presenza di un problema che rende reale la crisi stessa: possiamo dire che in una situazione di crisi la percezione ha il medesimo peso della realtà» (Vecchiato G., Poma L., 2012).³¹ Spesso quello che viene percepito dalla parte dei pubblici come una crisi può anche diventarlo. Se nei media un problema o un'incidente viene trasmesso come una crisi aziendale allora la percezione si immedesima con la realtà e quello che magari realmente non era una crisi lo diventa.

La quantità e la qualità, delle fonti reperibili (siti web, quotidiani, social network, tv, radio) che forniscono notizie quotidiane offrono lo spazio per la creazione della varietà di opinioni a diversi pubblici: «Oggi più di ieri, infatti, il ruolo dei media non è quello di trasmettere la verità circa un evento o un rischio, ma quello di esporre il pubblico alla varietà di opinioni che un fatto può scatenare» (Vecchiato G., Poma L., 2012).³² Nei media spesso vengono intervistati diversi esperti e opinion leader in merito alla questione, i quali influenzano, in un modo o nell'altro, l'opinione pubblica.

29 Vecchiato G., Poma L., (2012) *Crisis Management: Come comunicare la crisi:strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Il sole 24 ore, Milano;

30 <https://crisisconsultant.com/>

31 Vecchiato G., Poma L., (2012) *Crisis Management: Come comunicare la crisi:strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Il sole 24 ore, Milano;

32 Vecchiato G., Poma L., (2012) *Crisis Management: Come comunicare la crisi:strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Il sole 24 ore, Milano;

Sé le diverse fonti e i diversi opinionisti avranno un'opinione simile riguardo ad una notizia allora essa sicuramente avrà un certo peso e influenzerà la percezione dei pubblici in una direzione.

Non ostante l'espansione dei *New Media*, i *Mass Media* continuano ad avere un grande impatto sulla divulgazione delle notizie, contribuendo in tal modo alla percezione positiva o negativa della notizia stessa. Di conseguenza contribuiscono anche al cambiamento della percezione della reputazione aziendale.

«I giornali, la radio e la televisione ricoprono infatti un ruolo sempre più importante nel costruire la notorietà di una organizzazione e la sua reputazione» (Vecchiato, G. 2006).³³

Tranku evidenziò il modo in cui i media usano il termine crisi: *«Viviamo in un mondo di crisi. La crisi è ovunque. Quando aprite il giornale la mattina leggerete 5,6,7 articoli che contengono la parola crisi nel titolo o sottotitolo»*³⁴ Le parole chiave che vengono inserite nei titoli delle notizie attraggono l'attenzione dei pubblici e per questo i media quando vogliono porre una maggiore attenzione su una notizia scelgono accuratamente le parole che verranno inserite prima di tutto nel titolo, ma anche nel sottotitolo.

Come accennato nel precedente paragrafo, i titoli e i sottotitoli spesso possono influenzare l'interesse pubblico riguardo ad una notizia. Il risultato di questo interesse lo possiamo vedere nell'*Agenda setting*, la quale ordina per rilevanza i temi: *«Sin dalla selezione e rappresentazione quotidiana delle notizie, i media modellano la realtà sociale. [...] Negli ultimi anni, anche Shaw e McCombs hanno ammesso che i media hanno il potere di influenzare il modo in cui pensiamo, soprattutto attraverso il processo di priming e framing. Nel caso del priming, si tratta di quel "processo psicologico nel quale l'enfasi attribuita dai media è in grado non solo di aumentare l'importanza di una data questione, ma anche di "innescare" nel pubblico il ricordo delle informazioni precedentemente acquisite su quella questione" (Berchmans, M. Britto)»*³⁵

33 Vecchiato, G.; (2006) *Relazioni pubbliche: l'etica e le nuove aree professionali*, Franco Angeli, Milano;

34 <https://www.youtube.com/watch?v=XwccXi5aiS8&feature=youtu.be>

35 Berchmans, M. Britto, *Agenda setting*, in Lever, F.; Rivoltella, P. C.; Zancacchi, A. (edd.), *La comunicazione. Dizionario di scienze e tecniche*, www.lacomunicazione.it

Come è ben noto nel giornalismo, le notizie classificate come notizie negative indicano una possibile fonte di problemi o inconvenienze le quali portano alla crisi d'informazione, mentre le buone notizie portano informazioni utili per il miglioramento della *performance* aziendale. Lo stesso è stato notato anche da Vecchiato e Poma i quali affermano che «è proprio il fatto che i media diffondano la notizia di un evento negativo a rendere tale fatto una crisi: i mezzi di comunicazione di massa sono quindi tra gli attori protagonisti in questo tipo di vicende»³⁶. I giornalisti pubblicando le cattive notizie rispondendo alla necessità e al desiderio del pubblico. Queste cattive notizie, una volta rilasciate, scatenano un maggior numero di emozioni e alcune tipologie di eventi sono più appetibili per i media. Il settore in cui l'azienda opera, la natura dell'incidente, il momento in cui esso avviene, il luogo dell'evento, la qualità delle vittime, la reputazione dell'azienda coinvolta, rappresentano una garanzia nell'auditel e nelle vendite.

Com'è noto nel giornalismo «*Bad news is good news*»³⁷ (La cattiva notizia è una buona notizia). I media sono particolarmente interessati agli aspetti legati al pericolo piuttosto che a quelli legati alla sicurezza; capiterà più spesso di trovare scritto su un giornale che si è scoperto che un materiale è pericoloso al 25%, piuttosto che sicuro al 75%.³⁸ Infatti, la maggior parte delle notizie trasmesse hanno più titoli e sottotitoli negativi che positivi. L'attenzione del pubblico è rivolta più sul negativo che sul positivo. Un altro aspetto importante per i media è lo «*scoop*» ossia un colpo giornalistico, cioè una notizia sensazionale che un giornalista riesce ad avere e un giornale a pubblicare in esclusiva precedendo la concorrenza³⁹, come anche le «*issue*» un gap tra le attività e i comportamenti di un'impresa presa e le aspettative o le istanze dei suoi stakeholder o interlocutori.⁴⁰

36 Vecchiato G., Poma L., (2012) *Crisis Management: Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Il sole 24 ore, Milano;

37 <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/bad-news-good-news>

38 Vecchiato G., Poma L., (2012) *Crisis Management: Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Il sole 24 ore, Milano;

39 <http://www.treccani.it/vocabolario/scoop/>

40 www.luiginorsa.com

Le situazioni di crisi, come descritto da Vecchiato e Poma (2012), attirano in particolar modo l'attenzione dei giornalisti; La parola crisi riempie spesso le prime pagine dei giornali o i titoli di testa dei telegiornali. I mass media sono sempre alla ricerca di notizie fuori dall'ordinario e le crisi, essendo per definizione eventi straordinari, si adattano perfettamente alle necessità dei giornalisti.⁴¹ Mentre gli autori menzionati nei precedenti paragrafi (Poma, Vecchiato, Berchmans e Trancu) si sono soffermati sull'analisi dell'impatto delle notizie trasmesse nei media, la School of Herring ha analizzato l'impatto delle notizie negative nella comunicazione interna tra diversi livelli. Nell'articolo di School of Herring è stato analizzato come le notizie negative, tra i diversi livelli aziendali, raggiungono più in fretta i vertici aziendali rispetto a quelle positive: Si potrebbe dire che una cattiva notizia è una buona notizia, una buona notizia non è una notizia e nessuna notizia è una cattiva notizia. Ciò significa che quando si consente che le cattive notizie arrivino nell'organizzazione, le cattive notizie vengono portate alla leadership di un'azienda. Quindi è possibile agire e risolvere immediatamente i problemi.⁴²

Luigi Norsa (2002) nell'analisi del caso del Tylenol, spesso citato nella letteratura sulla *Crisis Communication* e del *Crisis Management*, si è soffermato sulla percezione di una informazione negativa da parte del Direttore dell'ufficio delle relazioni pubbliche del gruppo J&J: "30 settembre 1982: All'ufficio relazioni pubbliche del gruppo J&J arriva la telefonata di un reporter del Chicago Tribune, il quale chiede informazioni circa il gruppo stesso, un'azienda che ne faceva parte, la McNeil Consumer Products Co., ed il Tylenol, una linea di prodotti analgesici confezionati e distribuiti da quest'ultima. Il Direttore dell'ufficio relazioni pubbliche, insospettito da questa telefonata, richiama il giornalista e, chiedendo delucidazioni, scopre che questo indagava sul sospetto che, in qualche modo, un decesso recentemente avvenuto nell'area di Chicago fosse collegato all'assunzione di Tylenol da parte della vittima. Fu la prima di 2500 richieste di informazioni giunte alla J&J dal solo ambito dei media.

41 Vecchiato G., Poma L., (2012) *Crisis Management: Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Il sole 24 ore, Milano;

42 <https://schoolofherring.com/2015/03/05/bad-news-is-good-news/>

Il caso Tylenol ebbe una risonanza enorme, valutabile dalla mole della rassegna stampa relativa: 138.000 articoli.⁴³

In precedenza si è potuto notare come le notizie negative attraggono maggiormente il pubblico rispetto a quelle positive. Oltre a questo, abbiamo visto in che modo i media influenzano *l'Agenda setting* e la percezione della notizia. Il caso del Tylenol ci ha mostrato quanto sia importante per i giornalisti aggiudicarsi lo *scoop*. Avere per primi una notizia, rappresenta un vantaggio rispetto alla concorrenza e un numero maggiore di lettori. Inoltre, nel caso del Tylenol abbiamo potuto notare che il numero delle richieste di informazioni aggiuntive era aumentato nelle ore successive alla prima richiesta. Con questo esempio è stato possibile osservare quanto un'informazione si può divulgare e con quale velocità, e qualora si dovesse verificare veritiera, portare ad una situazione di crisi.

Un altro esempio noto in letteratura, dal quale possiamo notare l'interesse dei giornalisti nei confronti di una cattiva notizia e l'impatto che essa può causare nei confronti dell'azienda, è l'esempio di *British Petroleum*. La narrativa di *British Petroleum* è diventata visibile quando i media hanno avvisato il pubblico del fatto che una nave perforatrice aveva preso fuoco e affondato e che le vite erano state perse o mancava il personale chiave. Al momento era una narrazione di *Transocean e BP*.

Lentamente, è diventato un racconto di crisi per la società che possedeva la nave perforatrice, le varie società di servizi petroliferi che hanno fornito attrezzature e competenze e gli uomini e le donne che hanno preso decisioni (per quanto grandi o piccole), le quali hanno portato all'incendio e al flusso incontrollato di olio. La narrativa originale offerta da BP si scontrò presto con le narrazioni prodotte da altre voci: scienziati, funzionari governativi, membri dell'equipaggio di perforazione e quelli sulle navi di servizio vicino all'impianto di perforazione, e dirigenti locali del governo e degli affari in Louisiana. Entro una settimana dall'evento scatenante, le narrazioni erano in competizione per lo spazio mediatico e la credibilità.

43 Norsa, L. (2002) *Crisis Communication*, N.4

Com'è vero per tutte le narrazioni, quelle che sembrano più vicine ai fatti, alla fedeltà e le più coerenti, si sostengono meglio senza reinterpretazioni e riaffermazioni.⁴⁴ Più aumenta il rischio dell'espansione dell'evento, più aumenta la percentuale che l'informazione sia veritiera e più cresce l'interesse giornalistico nei confronti della notizia. Sono quindi i media che decidono, più o meno consciamente, quali problemi diventeranno una crisi per un'azienda o un'organizzazione. Nel mondo anglosassone si usa dire che un evento negativo può essere definito una crisi solo se ha generato post al riguardo su almeno trenta siti internet. È quindi la percezione della presenza di un problema che rende reale la crisi stessa ed è possibile affermare che in una situazione di crisi la percezione ha il medesimo peso della realtà.⁴⁵

Con questo si può riconfermare l'impatto dei media sull'orientamento della percezione di una notizia. Con i nuovi media le tempistiche della comunicazione si sono accorciate. La comunicazione è, a sua volta, una delle caratteristiche proprie del mondo globalizzato, grazie alla presenza di nuovi media e delle reti. Le informazioni si diffondono rapidamente, e arrivano a moltissimi soggetti, che possono avere interessi diretti o indiretti nell'impresa.⁴⁶

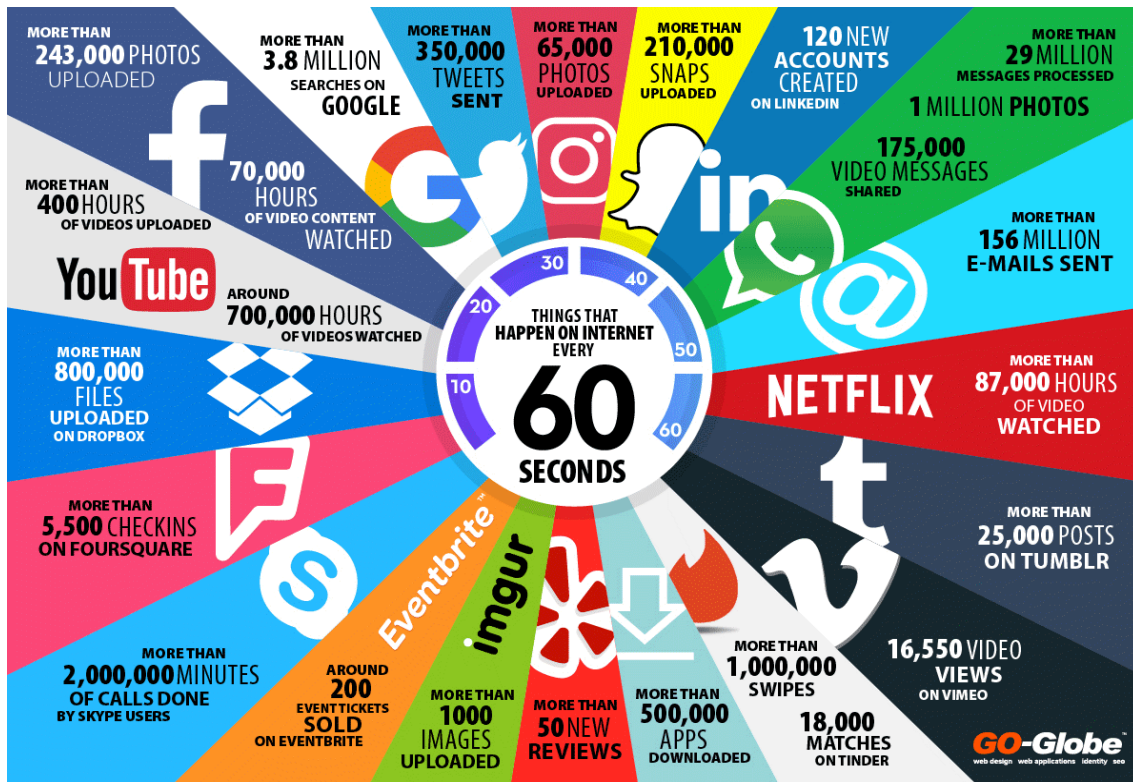
Come si potrà notare nella Figura 2.1.2., il sito GoGlobe nel 2016 condusse una ricerca su quante notizie si diffondono su Internet (compresi i *social network*, *siti web*, i servizi *cloud* e le applicazioni di messaggistica come *whatsapp* o *skype*) in 60 secondi:

44 Fisher W.R., (1987) *Human communication as narration: Toward a philosophy of reason, value and action*, Columbia, SC: University of South Carolina Press,

45 Vecchiato G., Poma L., (2012) *Crisis Management: Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Il sole 24 ore, Milano;

46 Vecchiato G., Poma L., (2012) *Crisis Management: Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Il sole 24 ore, Milano;

Fig. 2.1.2. Infographic di GoGlobe sulla condivisione in Internet ogni 60secondi



Fonte: GoGlobe.⁴⁷

- Oltre 2.315.000 ricerche su Google
- 3.125.000 Mi piace e 243.055 nuove foto sono caricate su Facebook
- Più di 3.000.000 di articoli condivisi su Facebook
- Circa 56.000 foto caricate su Instagram
- Più di 430.000 tweet inviati su Twitter
- Vengono inviate più di 150.000.000 di e-mail
- Oltre 2.700.000 visualizzazioni video e 139.000 ore di video guardate su Youtube

⁴⁷ <https://www.go-globe.com/60-seconds/>

- Più di 300 ore di video sono caricate su Youtube
- Più di 280.000 Snap inviati su Snapchat
- 44.000.000 di messaggi elaborati, 486.000 foto e 70.000 messaggi video condivisi su Whatsapp
- 9.800 articoli appuntati su Pinterest
- Più di 100 nuovi domini registrati
- Più di 95.000 app scaricate su Android
- Più di 48.000 app scaricate su iPhone
- Più di 140 pubblicazioni su Reddit

«I social media sono pratiche online che utilizzano la tecnologia e consentono alle persone di condividere contenuti, opinioni, esperienze, approfondimenti e media stessi»⁴⁸

È sempre più in aumento l'uso dei *testimonial* e del *citizen journalism* al servizio dei giornalisti stessi. Come notò anche **Bauman** (2000), i pubblici non sono più solo ascoltatori passivi, ma aumentano sempre di più il coinvolgimento nelle informazioni trasmesse. Secondo Bauman la società liquida è diventato un sistema sociale che comporta maggiore insicurezza e scelte individuali. Domina l'insicurezza e le relazioni vengono costantemente rivalutate. Nella società liquida, per Bauman, tutti partecipano attivamente. I cittadini hanno contribuito nell'espansione delle informazioni utilizzando i social network, a volte facendole diventare anche virali attraverso il *citizen journalism*. (Giornalismo partecipativo, nel quale i cittadini diventano in vari modi soggetti e non sono fruitori della notizia). Questa partecipazione "dal basso" può avere vari livelli, dal commento a notizie già scritte alla ricerca di esse. Il *citizen journalism* è diventato un importante fenomeno del 21° sec. grazie ai mezzi di espressione messi a disposizione da Internet: i Blog e i Social Network come *Twitter* e *Facebook* consentono anche a chi non fa parte del sistema dei media di comunicare con tutto il mondo.

48 Lariscy R.W., Avery E.J., Sweetser K.D., Howes P., (2009), *An examination of the role of online social media in journalists' source mix*, Public Relations Review, DOI:10.1016/j.pubrev.

Lagadec nel 1994 descrisse, quando la tecnologia e l'Internet non si erano ancora evoluti, qualcosa che oggi rimane molto attuale «Ieri il giornalista era al centro dell'evento; oggi le registrazioni dei video amatoriali possono diventare la testimonianza fattuale». ⁴⁹

Nel caso del Ponte Morandi il primo a trasmettere il video del crollo del ponte è stato un testimone che lo condivise sul proprio profilo *Facebook* e diventò virale (l'hanno visualizzato più di un milione di persone) e successivamente è stato ri-condiviso su *Youtube* da parte della Repubblica. ⁵⁰ Come menzionato precedentemente e rappresentato nella Figura 2.1.2., al giorno d'oggi grazie ai *new media*, *social network* e ai *siti web* la divulgazione delle informazioni è in maggiore espansione rispetto a prima. Le tecnologie dei nuovi media sempre più importanti e in crescita esplosiva nell'ambito della comunicazione di crisi sono le misure di allerta precoce e di risposta d'emergenza attraverso i social media, nel contesto e nell'applicazione della gestione delle problematiche e della comunicazione del rischio, come elementi fondamentali della comunicazione e della gestione pre-crisi. ⁵¹

I comunicati stampa e le notizie trasmesse sul *sito web* e sui profili *social network* aziendali permettono all'azienda di trasmettere le informazioni tempestivamente, fungendo da fonte primaria delle notizie. Le relazioni con i media, dette anche *Media Relations*, hanno bisogno di una maggiore cura e attenzione, essendo sempre un'arma a doppio taglio. I media, come la crisi stessa, possono essere: sia un'opportunità grazie alla quale l'azienda può migliorare la propria immagine e la reputazione, come anche, con la comunicazione non sbagliata, un rischio dove l'azienda può perdere la propria immagine e la reputazione aziendale. Fink nel suo libro « *Crisis Communications: The definitive guide to managing the message* » del 2013 scrisse «Durante una crisi reale, avere questo tipo di relazione personale con i giornalisti aiuterà immensamente nel momento in cui bisogna incontrare la stampa e discutere o divulgare informazioni preoccupanti. [...] I giornalisti non sono e non saranno mai tuoi amici. Presupponi che lavorano sempre. Sono sempre in allerta, quindi presumi che qualsiasi cosa tu dirai in loro presenza per loro sarà un

49 Lagadec, P. (1994), *Crisis Management – come affrontare e gestire emergenze e imprevisti*, FrancoAngeli, Milano;

50 <https://www.youtube.com/watch?v=GKbTBb1ABpo>

51 Bolanle A.O. et al, *Pre-crisis Planning, Communication, and Management: preparing for the inevitable*, Peter Lang Publishing, New York, 2012;147

“gioco leale”. *Qualsiasi cosa. [...] Tuttavia, anche se potrebbero non essere tuoi amici, io considero i media come alleati importanti in una crisi, e quindi dovresti farlo anche tu*»⁵²

Dall'altro lato i media ci possono aiutare a prevenire maggiori danni e aiutare nel assicurare il pubblico. Per quanto oggi un'organizzazione abbia a disposizione degli strumenti adatti a comunicare direttamente con il proprio pubblico, sarà solo attraverso i media tradizionali che essa potrà assicurare o allertare la maggioranza delle persone in una situazione di emergenza. Una delle funzioni dei mezzi di comunicazione di massa è infatti quella di avvisare i cittadini circa i rischi cui essi sono esposti.⁵³ Tutti i giornali, i notiziari e le radio prima di pubblicare una notizia, soprattutto se riguardante una possibile crisi aziendale, controllano che sia veritiera e che arrivi da fonti attendibili. Per quanto magari possono essere interessanti le informazioni di alcuni profili, blog, l'importanza dei media tradizionali persiste. Lo stesso sostiene anche Fink il quale scrisse «Devi solo capire che qualunque cosa tu dica o pubblichi sul tuo feed Twitter, i media tradizionali lo raccoglieranno e lo riferiranno. Tuttavia, fintanto che i giornali tradizionali, le testate giornalistiche e le testate televisive e radiofoniche sopravvivono, puoi e dovresti essere pronto a parlare con almeno alcuni di loro (Fink 2013)»⁵⁴

Dopo la prima ondata d'informazioni legate strettamente ai fatti, bisogna presto far fronte a delle rivelazioni opprimenti sulla scarsità della prevenzione: fughe abitualmente ignorate, "rivelate" dal movimento degli occhi, impianti di sicurezza fuori uso; una formazione insufficiente del personale; sistemi d'allarme inadeguati; popolazioni non informate.⁵⁵ Quando scoppia una situazione di crisi ogni azienda scopre le proprie lacune, come anche le mancate trasmissioni di informazione dentro l'azienda stessa. La crisi, come abbiamo menzionato precedentemente, non è una cosa che accade in quel momento, ma un accumulo di errori capitati in un lasso di tempo.

52 Fink S. (2013), *Crisis Communications: The definitive guide to managing the message*, McGraw-Hill, USA, 2013; 193

53 Vecchiato G., Poma L., (2012) *Crisis Management: Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Il sole 24 ore, Milano;

54 Fink S. (2013), *Crisis Communications: The definitive guide to managing the message*, McGraw-Hill, USA, 2013; 193

55 Lagadec, P. (1994), *Crisis Management – come affrontare e gestire emergenze e imprevisti*, FrancoAngeli, Milano;

Per questo è importante lavorare sulla prevenzione e avere un piano per la gestione delle situazioni di emergenza, le quali possono evolvere in crisi. La fase dei media è la più visibile. L'esigenza è chiara: mostrarsi in grado di fornire un'informazione di qualità per tutta la durata della crisi, dall'inizio fino alla sua conclusione.⁵⁶

Com'è ben noto, tutti i media vogliono essere la fonte più attendibile e di avere la capacità di fornire informazioni tempestive e soprattutto veritiere. Anche se spesso circolano le *fake news*, per i media è importante astenersi da trasmetterle per evitare di perdere la notorietà. Esse possono incidere anche sulla reputazione aziendale. Con l'espansione del digitale la divulgazione delle informazioni è diventata più veloce, con questo si è accelerata la divulgazione delle *fake news*. Perciò è importante per l'azienda, durante una crisi, curare le relazioni con i media ed essere la fonte più attendibile.

Con il digitale non solo si possono trasmettere informazioni errate e necessariamente negative, ma si può contribuire nel trasmettere informazioni tempestive in tempi più brevi dalla parte dell'azienda, e con questo a diminuire l'espansione della crisi o delle conseguenze di essa. “Due strumenti di comunicazione possono contribuire in modo determinante all'efficacia delle azioni scaccia crisi: Internet e le media relation.⁵⁷ Il nuovo ruolo assegnato alle attività di media relation e, soprattutto, alla sua misurazione (nelle tre fasi di monitoraggio, *Media Content Analysis* e *Media Reputation*) deriva:

- Dalla crescente importanza attribuita alla performance sociale dell'azienda (*Corporate Responsibility*).
- Dallo spazio assegnato alla comunicazione istituzionale dell'organizzazione (chi siamo, cosa facciamo) e quindi alla sua *Mission* rispetto alla comunicazione di marketing.

56 Lagadec, P. (1994), *Crisis Management – come affrontare e gestire emergenze e imprevisti*, FrancoAngeli, Milano;

57 Vecchiato, G. (2006), *Relazioni pubbliche: l'etica e le nuove aree professionali*, Franco Angeli, Milano;

- Dall'estensione del numero e della tipologia degli interlocutori che vogliono sempre più essere informati, in modo trasparente e in tempo reale.
- Dall'acquisizione, da parte delle Relazioni Pubbliche, di un ruolo fondamentale nella costruzione della reputazione aziendale⁵⁸

Per mantenere la reputazione acquisita o quella che le aziende vorranno acquisire nel tempo, e far crescere il valore aziendale è importante curare la *Corporate Social Responsibility* definita dall'UE come: "CSR è la responsabilità delle imprese nella creazione dell'impatto sulla società e, quindi, dovrebbe essere guidata dall'azienda. Le aziende possono diventare socialmente responsabili con: il coinvolgimento nell'impegno sociali, ambientali, etico, dei consumatori e dei diritti umani nella propria strategia e attività aziendale a seconda della legge.⁵⁹ Anche l'indagine di *Eurisko* (2007) evidenzia l'incremento dell'attenzione dalla parte dei consumatori verso il *CSR*: "Secondo l'indagine condotta dall'autore nel 2007, il 60% dei consumatori ha preso in considerazione l'idea di boicottare i prodotti di un'azienda i cui comportamenti sono giudicati non etici, mentre il 27% ha dichiarato di aver già agito in tal senso almeno una volta.⁶⁰

Oltre alla *CSR*, viene attribuito un grande valore anche alla *Vision* (la prospettiva nel futuro e gli obiettivi che si vogliono raggiungere) e *Mission* aziendale (chi siamo, cosa facciamo e in che modo è diversi dai competitor). Come menzionato precedentemente, ogni azienda ha una varietà di pubblici che la seguono e usufruiscono dei suoi prodotti o servizi e vogliono essere informati tempestivamente. Per questo è importante adeguare il messaggio che verrà trasmesso, rendendolo comprensibile a tutti. A questo possono contribuire le relazioni pubbliche fungendo da mediatore tra l'azienda, i media e i propri pubblici.

58 Vecchiato, G. (2006), *Relazioni pubbliche: l'etica e le nuove aree professionali*, Franco Angeli, Milano;

59 https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en

60 Eurisko (2007) in Vecchiato G., Poma L. (2012), *La guida del sole 24 ore al Crisis Management: Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Il sole 24 ore, Milano;

Si ritiene necessario fare molta attenzione a questo nuovo media: con *Internet* la notizia diventa globale, tutti i processi di comunicazione vengono accelerati e, soprattutto, si crea un “luogo della memoria” nel quale tutti possono pescare, per sempre.⁶¹ Con «*luogo di memoria*» Vecchiato ha inteso i database dei siti aziendale, come anche gli archivi dei giornali, i post, dove l’informazione rimane sempre reperibile al pubblico. Con *Internet* e i *Social Network*, l’informazione viene condivisa, ri-condivisa (*reposting*), permettendo all’informazione di essere maggiormente divulgata e di raggiungere un maggior numero di lettori e diversi pubblici.

2.2 Pre-crisi

Nel precedente paragrafo è stato analizzato l’importanza dei media e della loro espansione, soprattutto in ambito digitale. Nel caso del Tylenol è stato evidenziato come una cattiva notizia si espande velocemente. Con una cattiva notizia vengono messi in discussione tutti i valori aziendali. Per questo è importante la fase di pre-crisi la permette all’azienda di preparare la gestione delle potenziali situazioni di crisi, ma soprattutto di prevenirle. L’espressione stessa «*Meglio prevenire che curare*» evidenzia come sia meglio cercare di evitare di imbattersi in accadimenti come la crisi perché essi portano al punto dov’è necessario risolvere quello che è già accaduto.

La prevenzione della crisi inizia con i messaggi dei portavoce, della costruzione di *dark websites* e delle bozze dei comunicati stampa i quali verranno trasmessi qualora si dovesse manifestare una crisi. Esempi di comunicazioni tradizionali pre-crisi sono costituiti da modelli di messaggi dai principali portavoce, *dark websites* e bozze di comunicati stampa. In un ambiente di social media e dispositivi mobili, la pianificazione pre-crisi deve espandersi oltre per includere messaggi appropriati per queste piattaforme. Oggi, le persone colpite da una crisi hanno maggiore probabilità di cercare informazioni utilizzando Internet e le nuove applicazioni multimediali mobili.⁶²

61 Vecchiato, G. (2006), *Relazioni pubbliche: l’etica e le nuove aree professionali*, Franco Angeli, Milano;

62 Stephens K.K., Malone P.C. (2009), *If the organizations won’t give us information...: The use of multiple new media for crisis technical translation and dialogue*, *Journal of Public Relations Research*, 21(2),

Per questo è importante avere sempre pronti non solo i comunicati stampa, i discorsi dei portavoce e i dark websites, ma anche i messaggi che verranno trasmessi attraverso i *social network* aziendali. Oltre a questo, la maggior parte delle aziende tende anche ad implementare l'uso delle *App* per tenere aggiornati i propri utenti. È necessario tenere conto anche degli aggiornamenti tempestivi trasmessi attraverso queste piattaforme. La prevenzione della crisi è sicuramente un passaggio che spesso viene sottovalutato nella gestione della crisi. Una regola essenziale in fatto di sicurezza: la qualità della prevenzione è sempre un imperativo di fondo.⁶³

Purtroppo, anche dopo decenni, non sono ancora state prestabilite delle regole chiare nella letteratura accademica riguardanti la prevenzione della crisi. **Smith** (1990) sostiene che il mancato sviluppo della pre-crisi solleva domande importanti sui manager e la cultura aziendale: «Uno dei motivi per cui la prevenzione delle crisi è stata gravemente trascurata rispetto alla gestione delle crisi è perché solleva questioni fondamentali sulla natura dello stile manageriale e della cultura organizzativa. Smith propone che ciò è in gran parte dovuto al fatto che i manager praticanti si sentono minacciati dai cambiamenti che tali richieste portano con sé».⁶⁴

Invece, secondo Bolanle (2012) il mancato sviluppo della materia è dovuto alla mancanza dei consensi nel mondo accademico: «La gestione delle problematiche ha il potenziale per produrre un quadro strategico così efficace per la prevenzione delle crisi, ma è frenata dalla mancanza di un consenso sostanziale a livello accademico e dalla mancanza di approcci concordati e strumenti pratici per i professionisti. [...] Tuttavia, per più di due decenni, la fase pre-crisi della gestione delle crisi deve ancora essere completamente caratterizzata e definita»⁶⁵

63 Lagadec, P. (1994), *Crisis Management – come affrontare e gestire emergenze e imprevisti*, FrancoAngeli, Milano;

64 Smith D. (1990) *Beyond contingency planning: Towards a model of crisis management*. *Industrial Crisis Quarterly*;

65 Bolanle A.O. et al, *Pre-crisis Planning, Communication, and Management: preparing for the inevitable*, Peter Lang Publishing, New York, 2012;17

Per via di tante opinioni divergenti da parte degli autori nella creazione della teoria e dei passaggi chiari, i quali potrebbero essere implementati da parte dei professionisti nelle situazioni di crisi, non è stato possibile definire la fase pre-crisi. Da ciò si deduce che per creare un piano aziendale pre-crisi “fatto su misura” si possono prendere degli spunti dalle idee preesistenti degli esperti di *Crisis Communication* e *Crisis Management*. Affrontare con successo una crisi richiede infatti due dati fondamentali: un meticoloso lavoro preventivo definito da Vecchiato, G. in «*Prevedere per prevenire*» nel 2006 e una notevole esperienza. Ogni crisi ha un inizio e una fine, quello che sta nel mezzo è il percorso della crisi e va subito precisato che individuare i possibili punti di partenza e di arrivo consente di governare il processo e, soprattutto, di intervenire per abbreviarne il percorso e la durata.⁶⁶

Nel paragrafo sulla crisis communication si elaboreranno in maniera più approfondita le tecniche che aiutano l'azienda a comportarsi all'inizio, durante e dopo una situazione di crisi. È necessaria un'implementazione della fase pre-crisi nei piani aziendali perché, com'è stato ribadito da Vecchiato e Poma (2012): “*Nessuna organizzazione, nessun prodotto, nessun personaggio pubblico possono considerarsi immuni al rischio di crisi*”.⁶⁷ Come menzionato nei precedenti paragrafi le crisi non succedono all'improvviso, ma sono conseguenze della mancata strutturazione e pianificazione nell'organizzazione. Dunque, se nessuno si può considerare “immune” al rischio di crisi, è necessario preparare messaggi diversi che verranno trasmessi e i quali comprenderanno sia l'organizzazione, il prodotto che il personale. La modalità con cui le informazioni vengono comunicate e propagate ai propri pubblici rappresentano una dimensione importante dalla quale dipenderanno gli effetti sulla crisi e sulle relazioni costruite con i propri pubblici: “Il capitale relazionale dell'impresa – inteso come insieme di quantità e qualità delle relazioni che la stessa è in grado di attivare con gli stakeholder esterni, clienti in primis – rappresenta quindi la fondamentale ricchezza dell'impresa, in quanto funzionale alla trasformazione del capitale intellettuale, di

66 Vecchiato, G. (2006), *Relazioni pubbliche: l'etica e le nuove aree professionali*, Franco Angeli, Milano;

67 Vecchiato G., Poma L., (2012) *Crisis Management: Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Il sole 24 ore, Milano;

quello fisico e di quello economico, in performance competitive superiori e quindi in valore, sia attuale che potenziale’’⁶⁸.

Nei precedenti paragrafi è stato ribadito più volte quanto sia importante il capitale relazione in sé e quanto sia importante lavorare per mantenere il rapporto creato. Le aziende che mantengono un buon rapporto con i propri stakeholder e i clienti avranno una maggiore credibilità e acquisiranno una migliore reputazione, il che sarà particolarmente utile nella gestione della crisi. Quello che può essere utile all’azienda nella costante costruzione del capitale relazionale è sicuramente il modo con cui l’azienda si pone in relazione con i propri consumatori. Per questo è necessario per l’azienda adeguarsi ai costanti cambiamenti i quali, di conseguenza cambiano le modalità della costruzione dei rapporti e la comunicazione stessa. Vecchiato (2008) aveva notato come il capitale relazionale può influenzare la modalità con la quale l’azienda comunica: “Le modalità utilizzate dalle organizzazioni per porsi in relazione con l’ambiente esterno si stanno velocemente evolvendo e la comunicazione [...] tende a diventare sempre più un elemento che caratterizza l’impresa nella sua interezza e che crea valore attraverso una forte reputazione’’⁶⁹.

Con l’evoluzione dell’Internet i pubblici hanno dato maggior peso alle parole usate nei comunicati stampa aziendali e nelle interviste da parte dei rappresentanti, in particolare del portavoce durante una situazione di crisi. A volte, se il discorso del portavoce o del Responsabile delle relazioni pubbliche non è preparato succede quello che si definisce *foot-in-the-mouth*⁷⁰ [quando una persona dice qualcosa per sbaglio e mette in imbarazzo o fa arrabbiare qualcuno]. Come esempio possiamo prendere la dichiarazione del CEO di *British Petroleum*, Tony Hayward, durante la crisi dello sversamento del petrolio nelle acque del Golfo del Messico, il quale ha dichiarato:

68

Costabile M., Il capitale relazionale, 2001, McGraw-Hill

69

Vecchiato Giampietro in collaborazione con Enrico Pinton, Manuale operativo di relazioni pubbliche – Metodologia e case history, Franco Angeli, Milano, 2008;24

70

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/put-your-foot-in-your-mouth>

“Vorrei la mia vita indietro”⁷¹. Hayward con questa dichiarazione perse la sua reputazione e mise in dubbio la reputazione aziendale. Oltre a questo è stato molto giudicato dal pubblico, specialmente dai famigliari delle migliaia di vittime che furono coinvolte durante l’incidente dello sversamento del petrolio nelle acque del Golfo del Messico. L’azienda non assunse mai la colpa dell’incidente, ma lo definì come: “una serie complessa e interconnessa di guasti meccanici, giudizi umani, progettazioni ingegneristiche, implementazione operativa e mancata collaborazione di squadra”⁷².

Il *CEO* di *British Petroleum* con la propria dichiarazione perse il consenso sociale e mise a rischio il *goodwill* aziendale [“è un atteggiamento amichevole o disponibile nei confronti di altre persone, paesi o organizzazioni. Il *goodwill* aziendale è la sua buona reputazione aumentano il valore dell'azienda”⁷³]. “Tutti gli elementi [crescita e sviluppo, consenso sociale, *goodwill*, fiducia degli stakeholder] che non vengono acquisiti una volta per sempre, ma che vanno quotidianamente monitorati e valutati nella certezza che la creazione di vuoti comunicativi e relazionali – sia all’interno che all’esterno dell’organizzazione – può impedire il raggiungimento degli obiettivi stabiliti e danneggiare il capitale sociale e relazionale faticosamente costruito nel tempo”⁷⁴. Oltre a *British Petroleum*, un'altra società che ha giudicato erroneamente il ruolo delle parti esterne come principali parti interessate è stata la *Shell UK* con il suo fallito tentativo di affondare la boa di stoccaggio di petrolio in disuso a *Brent Spar* nel Nord Atlantico. A differenza del *CEO* di *British Petroleum*, l’amministratore delegato della *Shell UK* ammise il proprio errore: “Non solo la società non riuscì completamente a comprendere il ruolo dell’opinione pubblica e politica fraintesa in Europa e l’opposizione delle filiali europee di *Shell*, ma alla fine fu costretta ad abbandonare il piano.

71

Fink Steven, *Crisis Communications: The definitive guide to managing the message*, McGraw-Hill, USA, 2013; 1

72

Fink Steven, *Crisis Communications: The definitive guide to managing the message*, McGraw-Hill, USA, 2013; 4

73

<https://www.collinsdictionary.com/it/dizionario/inglese/goodwill>

74

Vecchiato G. in collaborazione con Pinton E., *Manuale operativo di relazioni pubbliche – Metodologia e case history*, Franco Angeli, Milano, 2008, p.28

Christopher Fay, presidente e amministratore delegato della *Shell UK*, ha ammesso francamente che sebbene avessero coperto tutti gli aspetti scientifici, tecnici e legali, "non avevano tenuto conto dei cuori e delle emozioni, da dove provengono le persone" (*BBC* 1995)⁷⁵. Dall'esempio della dichiarazione dal *CEO* di *British Petroleum* e dell'amministratore delegato dalla *Shell UK* possiamo evidenziare il peso delle parole di un rappresentante aziendale nei confronti dei media e quanto una dichiarazione percepita come "sbagliata" o "giusta" può cambiare il percorso, ampliando o diminuendo l'espansione di una crisi. Possiamo dire che gioca un ruolo importante, se non anche essenziale, ciò che verrà comunicato e la modalità con la quale verrà comunicato: "[...] la gestione e la comunicazione pre-crisi richiedono determinati atteggiamenti e comportamenti riflessivi. In un mondo in cui le scuse e il dire scusa spesso possono essere visti come una risposta ragionevole (come può essere un biasimo), in errori di risposta di emergenza che portano alla perdita della vita. Capacità di alzarsi e dire "Abbiamo commesso un errore nella progettazione e costruzione di argille ", non basta all'intera città che ha subito un'alluvione devastante. Nemmeno dire: "Ci siamo assicurati che la fase di cementazione, sebbene difficile, si stava sviluppando a un livello accettabile di rischio - e in caso di successo porterebbe questo un bene nella produzione"⁷⁶.

Come accennato in precedenza, non esiste una vera e propria teoria sulla fase di pre-crisi, ma sono riusciti a suddividere il concetto in due successivi passaggi, cioè la preparazione alla crisi e la prevenzione: "La fase pre-crisi è divisa in due costruzioni chiaramente definite, vale a dire la preparazione alla crisi - le attività in gran parte tattiche e meccaniche necessarie per prepararsi a una crisi - e la prevenzione delle crisi, che include sia attività tattiche che strategiche progettate per aiutare a ridurre il rischio di una crisi che si può verificare. Le attività tattiche di prevenzione delle crisi mostrate in questo modello includono audit di routine, manutenzione preventiva ed efficace,

75

Bolanle A.O. *et al*, *Pre-crisis Planning, Communication, and Management: preparing for the inevitable*, Peter Lang Publishing, New York, 2012

76

Bolanle A.O. *et al*, *Pre-crisis Planning, Communication, and Management: preparing for the inevitable*, Peter Lang Publishing, New York, 2012, p.103

risposta all'emergenza. [...] Nella fase di prevenzione delle crisi di questo modello sono incluse anche attività più strategiche, come la scansione ambientale, la valutazione dei rischi e la priorità delle problematiche, che contribuiscono alla gestione delle problematiche come elemento strategico di prevenzione delle crisi”⁷⁷.

I passaggi sopra elencati, soprattutto quelli della prevenzione della crisi (in particolar modo la scansione ambientale [informazioni riguardanti l'ambiente di lavoro, di un ufficio o un'istituzione], la valutazione dei rischi e la priorità delle problematiche), possono aiutare l'azienda nell'evitare di incorrere nell'errore di Shell, cioè di non tenere conto delle emozioni delle persone e la loro provenienza. Oltre a *Bolanle et all* (2012) anche Bauman (2000) ha ritenuto importante l'aspetto culturale nei processi di comunicazione. Gli eventi di crisi si manifestano in diversi contesti. Ogni contesto, come ogni crisi necessita di un piano di gestione “fatto su misura”: “Nella società contemporanea le possibilità di controllare i processi di comunicazione sono diventate più complesse e richiedono strategie parallele diverse a seconda del contesto, della situazione e della cultura. Quindi, non esiste più un modo migliore. La pre-crisi presenta le maggiori possibilità di gestione dell'azione per quanto riguarda la costruzione di fiducia, sistemi di comunicazione flessibili e preparazione all'azione. Di conseguenza, la comunicazione pre-crisi è diventata più importante che mai”⁷⁸.

L'autore evidenzia l'esigenza nella definizione dei passaggi nella pre-crisi e l'evoluzione dei stessi a seconda dei cambiamenti della società. Di seguito vedremo quanto è stato importante questo aspetto anche nella gestione della crisi del crollo del Ponte Morandi, avendo avuto vittime proveniente da diverse culture. Al giorno d'oggi le aziende devono essere pronte a tutto, a qualsiasi tipo di crisi e per questo necessitano l'elaborazione di diversi piani di *Crisis Communication* e *Crisis Management* per diversi tipi di pericoli dai quali potrebbe sorgere una crisi. Le aziende attraverso i propri messaggi trasmettono i propri valori, la propria *Vision* e *Mission*. Durante la fase di pre-

77

Bolanle A.O. *et all*, Pre-crisis Planning, Communication, and Management: preparing for the inevitable, Peter Lang Publishing, New York, 2012, p.22

78

Bauman Z., Liquid modernity, Cambridge: Polity Press, 2000

crisi dalla parte dei pubblici viene rivalutata la fiducia e la reputazione acquisita fino ad allora nei confronti dell'azienda, dei suoi prodotti e servizi.

Per comprendere la profondità della crisi è sufficiente confrontare la caduta di fiducia dei consumatori e dei mass media verso le attività di comunicazione di molte grandi imprese con l'atteggiamento positivo che i clienti/consumatori sembrano concedere alle imprese che sviluppano relazioni positive con tutti gli *stakeholder*”⁷⁹. Con questo è possibile riconfermare l'importanza dello sviluppo delle relazioni positive con i propri clienti e gli *stakeholder*.

Dunque, bisogna saper gestire i rapporti con i propri clienti in maniera positiva. Come hanno scritto Vecchiato e Pinton(2008), la reputazione aziendale dipenderà da un'adeguata, trasparente e coerente (con l'identità aziendale) gestione delle relazioni con i propri pubblici, detta anche “*walk the talk*”⁸⁰ [passare dalle parole ai fatti, essere coerente senza fare promesse vuote]. “La trasparenza diventa quindi la linea guida delle relazioni pubbliche e delle politiche di comunicazione delle organizzazioni e nella professione si consolida un costante riferimento etico, non più come elemento meccanico e di routine, ma come un valore intrinseco all'agire professionale più accorto e avveduto”⁸¹. Più l'azienda si impegna a comunicare in maniera trasparente più crescerà il suo rapporto con i clienti. Quindi per i pubblici e per gli stakeholder quello che l'azienda comunica equivale a quello che l'azienda è nei suoi valori.

Per poter comunicare in maniera trasparente e assicurarsi che i pubblici percepiscano il messaggio trasmesso è importante conoscere bene l'audit per determinare i punti di forza e i punti di debolezza aziendali: “Nei loro lavori (Barton 1993, 2001, 2007; Mitroff, 1986, 2003) hanno riconosciuto l'importanza degli audit di

79

Vecchiato G., Relazioni pubbliche: l'etica e le nuove aree professionali, Franco Angeli, Milano, 2006, p.56

80

<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/talk-the-talk-walk-the-walk>

81

Vecchiato G., Relazioni pubbliche: l'etica e le nuove aree professionali, Franco Angeli, Milano, 2006, p.26

crisi al fine di determinare le vulnerabilità o le fonti più probabili della crisi futura. Questi sforzi di orientamento anticipatorio erano orientati a sostenere l'implementazione di una rapida risposta organizzativa. Una risposta proattiva è stata una delle parole chiave della ricerca sulla risposta alle crisi, applicabile ancora oggi''⁸².

La maggior parte delle aziende ha avuto l'opportunità di affrontare una crisi o quasi, però con le misure giuste ha saputo affrontarla. Nella pianificazione della gestione della crisi i membri del crisis team maggiormente si concentrano sulla risposta iniziale e poi sui possibili scenari successivi. Come descrissero Bolanle *et all.*, per gestire al meglio l'accaduto, bisogna conoscere la storia aziendale, come anche la reputazione che ha acquisito nei confronti dei pubblici fino all'inizio della crisi: "Ora la comprensione e la preparazione alla crisi hanno un punto di partenza significativamente diverso con una comprensione più completa dell'inevitabilità degli eventi di crisi. Ad esempio, il riconoscimento della storia della crisi e della reputazione organizzativa avvisa i professionisti e i ricercatori che la comprensione e l'interpretazione del pubblico e delle parti interessate di un evento di crisi è parzialmente modellata da ciò che è già conosciuto dell'organizzazione. Una povera storia di risposta alla crisi sicuramente guasterà le opinioni dell'organizzazione se incontreranno un'altra crisi''⁸³.

L'altro elemento esterno all'azienda che potrebbe influenzare l'anticipazione della crisi può essere la tipologia dell'organizzazione ed il settore in cui opera, la posizione culturale della stessa e dalla grandezza dell'azienda. Come accennato precedentemente, ci sono alcuni settori che hanno una maggiore percentuale di possibilità di rischio come: le compagnie di trasporto, aziende petrolifere, industrie farmaceutiche, aziende edili, l'industria alimentare ecc. è possibile concludere che per affrontare al meglio la fase pre-crisi c'è bisogno di analizzare al meglio le crisi che ci sono state in passato, non essendoci delle linee guida definitive e valide per tutti e per sempre. Riuscire a prepararsi alla crisi l'azienda, i suoi dipendenti ed il suo management

82

Bolanle A.O. *et all*, Pre-crisis Planning, Communication, and Management: preparing for the inevitable, Peter Lang Publishing, New York, 2012, p.4

83

Bolanle A.O. *et all*, Pre-crisis Planning, Communication, and Management: preparing for the inevitable, Peter Lang Publishing, New York, 2012, p.6

devono pensare oltre al presente. È necessario conoscere bene il contesto culturale nel quale l'azienda opera e i propri pubblici per poter preparare e adeguare al meglio i messaggi che verranno trasmessi una volta manifestatasi la crisi.

2.3 Le cause della crisi

Il concetto di pianificazione pre-crisi si è sviluppato nell'arco di un decennio dalla relazione con i media alle ricerche riguardanti l'azienda, alla reputazione acquisita fino ad allora, alla performance aziendale, analisi del contesto culturale e dei propri pubblici. Queste riflessioni e considerazioni decisionali comprendono: riconoscere l'importanza della storia della crisi per un'organizzazione, gestione della reputazione, valutazione del rischio, riconoscimento della vulnerabilità della crisi, la individuazione delle differenze nelle cause e nelle tipologie di crisi. Tutti questi parametri consentono all'azienda di individuare i propri "punti di debolezza" i quali potrebbero, successivamente, causare una crisi o, qualora si fosse verificata in precedenza una crisi, a riflettere sull'accaduto e apportare dei cambiamenti dentro la propria azienda.

Alcune industrie, come per es. quelle petrolifere, aeree, farmaceutiche, sono industrie più suscettibili alle crisi. Per *Bolanle* (2012) la consapevolezza della vulnerabilità e le tipologie di crisi alle quali l'azienda può essere soggetta consente ai professionisti di determinare le aree le quali sono "ugualmente suscettibile alle crisi che coinvolgono calamità naturali e misfatti organizzativi".⁸⁴ A causare una crisi, secondo *Vecchiato e Poma* (2012), possono essere i disastri naturali, l'errore umano, un guasto meccanico, un [débâcle tecnologica](#) (danno tecnologico, sabotaggio o estorsione). Oltre a questi, ci sono anche altri fattori, come problemi nei vertici aziendali, riorganizzazione o licenziamenti, problemi di comunicazione interna etc. I fattori che maggiormente danno origine ad una crisi sono i seguenti:

84

Bolanle A.O. *et all*, Pre-crisis Planning, Communication, and Management: preparing for the inevitable, Peter Lang Publishing, New York, 2012, p.6

“Disastro naturale – comprende un’alluvione, una frana, un terremoto, l’eruzione di un vulcano, un uragano o qualsiasi altro “*Act of God*”, l’organizzazione danneggiata nelle sue strutture, nei suoi servizi, nei suoi prodotti o nei suoi dipendenti deve saper rispondere nella giusta maniera. La risposta che l’azienda e i suoi lavoratori sapranno dare a questo genere di circostanze risulterà determinante sia per la preservazione del valore azionario dell’impresa, sia per la salvaguardia delle relazioni al suo interno.

Errore umano – [...] esistono due tipi di errori umani: quello casuale, dovuto a una distrazione o a un eccesso di confidenza nel processo, e quello frutto di una deliberata ricerca di “scorciatoie” rispetto al normale processo di produzione, per aumentare il profitto comprimere i tempi o accrescere la produzione in un dato periodo.

Guasto meccanico – data l’alta industrializzazione che i sistemi produttivi delle aziende hanno raggiunto nell’ultimo secolo, quasi tutte le organizzazioni dipendono da strumenti meccanici che, come chiunque ben sa, possono guastarsi con una certa periodicità. [l’integrazione dell’modello di anticipazione richiede di accettare che una maggiore dipendenza dalla tecnologia porta a un rischio maggiore. La tecnologia è a prova di sicurezza. Anche se lo fosse, la componente umana dell’uso della tecnologia non è certamente infallibile.⁸⁵]

Debâcle tecnologicae – alcuni esempi possono essere la perdita di tutti i dati salvati nel server a causa di un virus informatico, oppure il deperimento di tutti i prodotti freschi a causa dell’interruzione della catena del freddo provocata dalla mancanza di energia elettrica per un certo numero di ore.

85

Bolanle A.O. *et all*, Pre-crisis Planning, Communication, and Management: preparing for the inevitable, Peter Lang Publishing, New York, 2012, p.7

Problemi nei vertici aziendali – alcune aziende legano fortemente la propria immagine a quella del proprio CEO. Questo è considerato utile per dare un volto più umano all’organizzazione, ma allo stesso tempo aumentato il fattore di rischio [gli scandali, morte o malattia legate al CEO possono condurre l’azienda in una situazione di crisi].

Problemi di comunicazione interna – il mancato ascolto dei segnali deboli della comunicazione interna da parte dei vertici di un’azienda può condurre a situazioni molto spiacevoli. [...] Aver costantemente sotto il controllo il termometro della situazione interna dell’organizzazione è quindi fondamentale per poter risolvere eventuali problemi prima che essi si trasformino in crisi aperte.

Diffusione di notizie false per nascondere o ridurre l’impatto di un’emergenza – Un’emergenza può essere coperta con una bugia, pur di risolvere sbrigativamente il problema, e allora - dalla menzogna – nasce una crisi vera e propria. L’organizzazione viene penalizzata dall’opinione pubblica, e la scarsa affidabilità dimostrata viene enfatizzata – ed estesa – pur impropriamente – anche ad altre aree aziendali: “Se mentono su cose così irrilevanti, chissà cosa saranno capaci di fare quando sono in gioco interessi più ampi” si domandano gli osservatori esterni. La reputazione di lì in avanti è pregiudicata.”⁸⁶

Ogni evento, sia esso dovuto a cause naturali o sia esso provocato da un guasto, necessita un piano di crisi *tailor-made* (fatto su misura). “ [...] Ciascun tipo di crisi (calamità naturali e errori organizzativi) è plausibile e deve essere preparato sia in termini di azioni, di gestione che di strategie di comunicazione di crisi da impiegare. [...] Tuttavia, gli stessi preparativi e le stesse strategie di comunicazione non funzionerebbero in modo ottimale per entrambi i tipi di crisi. Il nuovo orientamento

86

Vecchiato G., Poma L., La guida del sole 24 ore al Crisis Management: Come comunicare la crisi:strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione, Il sole 24 ore, Milano, 2012, p.19-24

anticipato assiste i professionisti delle relazioni pubbliche e tutti gli altri soggetti coinvolti nella risposta alla crisi e alle emergenze con il riconoscimento che la preparazione alla crisi non può essere eseguita con un'azione di gestione o una strategia di risposta”⁸⁷. Ogni azienda ha più fattori che possono causare la crisi. È necessario costruire un piano di crisi che racchiuda tutte le possibili cause.

Lagadec (1994) ha elaborato una tabella sulle tipologie di crisi suddividendole in quelle interne o esterne all'azienda. Nelle crisi interne all'azienda dovute a cause tecniche/economiche ha elencato come possibili motivi gli errori di prodotto, incidenti nelle installazioni, errori informatici, l'informazione errata o il fallimento. Invece le crisi esterne all'azienda, potevano essere causate da cause tecniche/economiche di cui maggiore distruzione ambientale (incidente), debolezza del sistema su ampia scala, OPA, crisi governativa, crisi governativa, crisi internazionale.

L'altra categoria che possiamo trovare all'interno della tabella di Lagadec (1994) è umana/sociale/organizzativa che può manifestarsi all'interno dell'azienda (causata da fallimento nell'adattarsi a cambiare, debolezze organizzative, cattive comunicazioni, sabotaggio, alterazione del prodotto in fabbrica, voci e diffamazioni, attività illegali, molestie sessuali, malattie del lavoro) oppure all'esterno dell'azienda (causate da sabotaggio, terrorismo, rapimento dirigenti, alterazione del prodotto fuori dalla fabbrica, contraffazione, voci e diffamazioni, scioperi o boicottaggi). Zygmunt Bauman, noto sociologo, analizzò come il cambiamento della società stessa ha creato nuovi fattori sociali che potrebbero causare una crisi. “Mentre nell'età moderna tutto era dato come una “solida costruzione” [riferendosi al concetto di “società solida”], ai nostri giorni, invece ogni aspetto della vita può venir rimodellato artificialmente. Dunque nulla ha contorni nitidi, definiti e fissati una volta per tutte. [...] In tal modo, in una società che vive per il consumo, tutto si trasforma in merce, incluso l'essere umano”⁸⁸.

87

Bolanle A.O. *et all*, Pre-crisis Planning, Communication, and Management: preparing for the inevitable, Peter Lang Publishing, New York, 2012, p.6

88

<https://sociologicamente.it/zygmunt-bauman-lavvento-della-societa-liquida/>

A volte alcune crisi causano la perdita di vite umane. Come aveva sottolineato Bauman, ed è stato dimostrato nel caso di British Petroleum e Shell, spesso non viene attribuito un giusto peso a queste vittime. Come vedremo nel *case study*, lo stesso accadde nel caso del crollo del Ponte Morandi a Genova. Dal caso di British Petroleum e dallo studio di Bauman possiamo trarre il fatto che bisogna porre maggiore attenzione attraverso i messaggi che verranno trasmessi nei confronti delle vittime e dei loro famigliari in una situazione di crisi.

Con il cambiamento della società, cambia anche il modo di comunicare, di trasmettere il messaggio dalla parte dell'azienda ai propri pubblici. Oltre a questo, si creano sempre nuovi canali, in particolare quelli digitali. Ciò implica costanti modifiche e aggiornamenti nel piano della gestione della crisi: “[...] le strategie devono essere viste come esperienze pratiche, che sono influenzate sia dalle condizioni della società che dalla definizione dei significati delle persone e che, a loro volta, influenzano tali condizioni e processi. Cioè, le strategie non possono essere isolate a livello organizzativo”⁸⁹. Hallahan *et all.* hanno riconfermato l'importanza della creazione del dialogo tra l'azienda e i propri pubblici. Oltre a questo, bisogna tenere conto del cambiamento della società il cui cambiamento è influenzata dalle persone che la compongono. Di conseguenza cambia anche la relazione costruita fino ad allora tra l'azienda e i propri pubblici. Per Tierney *et all.* (2001) il cambiamento della società (da una società solida ad una liquida) richiede anche il cambiamento della prospettiva sulla crisi. Quello che l'autore intendeva dire è che mentre nella società solida tutte le regole della comunicazione erano predefinite, nella società liquida non ci sono più frame predefiniti, tutto è ambiguo e in costante cambiamento. “La maggior parte della ricerca sulla crisi è nata da una prospettiva informativa tradizionale basata su una “società solida””.

Quattro problemi sottolineano questa ricerca: (1) il modo in cui i cittadini o le altre parti interessate comprendono la crisi, (2) il modo in cui tali parti interessate

89

Hallahan K., Holtzhausen D., van Ruler B., Verčič D. & Sriramesh K., Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 2007, p. 3-35

utilizzano le informazioni sulla crisi, (3) il ruolo e il significato dei media e (4) quali fonti dominano i media”⁹⁰. Nella seguente tabella si può vedere le diverse cause della crisi le quali generano diverse tipologie di crisi. I fattori che possono causare una crisi possono essere Interni o Esterni, dovuti a cause Tecniche/Economiche o Umane/Sociali/Organizzative.

Fig. 2.1. Tipologie di crisi

		Tecniche/Economiche			
Interno		Errori di prodotto Incidenti delle installazioni Panne informatiche Informazione errata Fallimento		Maggiore distruzione ambientale (incidente) Debolezza del sistema su ampia scala OPA Crisi governativa Crisi internazionale	Esterno
		Fallimento nell'adattarsi a cambiare Debolezze organizzative Cattive comunicazioni Sabotaggio Alterazione del prodotto in fabbrica Voci e diffamazioni Attività illegali Molestie sessuali Malattie del lavoro		Proiezione simbolica Sabotaggio Terrorismo Rapimento dirigenti Alterazione del prodotto fuori dalla fabbrica Contraffazione Voci e diffamazioni Scioperi Boicottaggi	
		Umane/Sociali/Organizzative			

Fonte: Lagadec (1994)⁹¹

90

Tierney K.J., Lindell M.K. & Perry R.W. (Eds.), Facing the unexpected: Disaster preparedness and response in the United States, Washington, DC: Joseph Henry, 2001

91

Lagadec Patrick, Crisis Management – come affrontare e gestire emergenze e imprevisti, FrancoAngeli, Milano, 1994, p.43

Come si può notare, ci sono diverse tipologie di crisi, le quali a volte si intersecano, creando un maggiore impatto. All'inizio di ogni crisi possono esserci molte supposizioni sulla vera causa della crisi. In ogni caso, l'azienda deve sempre essere pronta e aggiornata sia sui cambiamenti aziendali (i cambiamenti avvenuti dentro l'azienda stessa sia nei vertici, come anche nel *branding*) i quali richiedono aggiornamenti e cambiamenti nel piano di *crisis management* e nel *crisis communication*. L'espansione di una crisi dipende dal tempo d'attesa impiegato per intervenire. E non solo, il tempo d'attesa che un'azienda impiega per intervenire influenza il capitale relazionale acquisito fino ad allora, come anche la crescita e lo sviluppo: "Tutti gli elementi [crescita e sviluppo, consenso sociale, *goodwill*, fiducia degli stakeholder], questi ultimi, che non vengono acquisiti una volta per sempre, ma che vanno quotidianamente monitorati e valutati nella certezza che la creazione di vuoti comunicativi e relazionali – sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione – può impedire il raggiungimento degli obiettivi stabiliti e danneggiare il capitale sociale e relazionale faticosamente costruito nel tempo"⁹².

Il fattore "tempo" (nella *Crisis Communication* chiamato anche *golden hour*, i primi sessanta minuti, del quale parleremo in maniera più approfondita nel paragrafo sul *Crisis Communication*) è molto importante nella gestione di una crisi specialmente perché con l'evoluzione di *Internet* lascia un ricordo nei pubblici di riferimento. Per questo alcune aziende ricorrono alla figura dell'esperto Responsabile di relazioni pubbliche o di crisi: "La reputazione d'impresa è oggi diventata uno *strategic asset* delle organizzazioni e fonte di vantaggio competitivo. L'importanza e l'attenzione dedicata dalle imprese all'attività di media relation (e quindi anche alla sua misurazione e valutazione) ne è conseguenza diretta. Sempre più organizzazioni infatti attivano al proprio interno, o affidano a strutture specializzate esterne, nell'ambito della funzione di relazioni pubbliche, attività di media relation"⁹³.

92

Vecchiato G. in collaborazione con Pinton E., *Manuale operativo di relazioni pubbliche – Metodologia e case history*, Franco Angeli, Milano, 2008, p.28

93

Vecchiato Giampietro, *Relazioni pubbliche: l'etica e le nuove aree professionali*, Franco Angeli, Milano, 2006, p.71

Possiamo dedurre che ogni piano di crisi necessita costanti aggiornamenti, l'inclusione di tutti i segmenti aziendali coinvolti e di diverse tipologie di crisi che potrebbero colpire l'azienda. Oltre a questo, bisogna sempre tenere conto del fattore tempo: "Di fronte all'ignoto, il mondo dell'*expertise* resta del tutto privo di soluzioni, almeno per un certo tempo, che può essere superiore al tempo accettabile in termini di decisione. È questo ribaltamento che conviene non scoprire il giorno della crisi: l'*expertise* è spesso troppo tardiva per chi detiene il potere decisionale."⁹⁴

2.3 La reputazione e l'immagine aziendale

La reputazione

"Ci vogliono 20 anni per costruire una reputazione e bastano 5 minuti per rovinarla - Warren Buffet"⁹⁵.

Nei precedenti paragrafi abbiamo menzionato come la reputazione viene costruita nel tempo e durante le situazioni di crisi viene messa in dubbio e rivista da parte dei pubblici, della comunità e dai dipendenti. In questo paragrafo andremo ad analizzare cosa sono e come si differenziano la reputazione e l'immagine aziendale. La reputazione aziendale secondo Bennet e Kottasz (2000) rappresenta: "La reputazione aziendale è una combinazione di tutte le aspettative, percezioni e opinioni di un'organizzazione sviluppate nel tempo dalla parte dei clienti, dipendenti, fornitori, investitori e dal pubblico in generale in relazione alle qualità, caratteristiche e

94

Lagadec P., Crisis Management – come affrontare e gestire emergenze e imprevisti, FrancoAngeli, Milano, 1994, p.57

95

Vecchiato G., Poma L., La guida del sole 24 ore al Crisis Management: Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione, Il sole 24 ore, Milano, 2012, p.41

comportamenti dell'organizzazione, sulla base dell'esperienza personale, per sentito dire o per le azioni passate osservate dall'organizzazione''⁹⁶.

Secondo Vecchiato (2006) una buona reputazione viene guadagnata attraverso le azioni e conferita nel tempo all'azienda dalla parte dei propri pubblici, la comunità e i propri dipendenti. "L'approvazione del pubblico si ottiene dando prova della propria responsabilità, dimostrandosi un soggetto credibile e degno di fiducia, che agisce nel costante rispetto dell'etica e delle regole della società in cui opera. La reputazione si costruisce attraverso l'interazione con tutti gli stakeholder, e solo questi ultimi possono conferirla all'azienda in diretta conseguenza dei suoi comportamenti. La reputazione infatti non è una caratteristica propria dell'impresa, ma un suo attributo, e, in quanto tale, è qualcosa che le viene riconosciuto e certificato dall'esterno [...]. La reputazione non è infatti un'etichetta trasferibile e acquistabile sul mercato: è un modo di intendere i rapporti tra le organizzazioni e la comunità''⁹⁷. L'autore ha sottolineato alcuni aspetti che sono importanti per la costruzione e il mantenimento della reputazione: viene costruita con l'interazione con i propri stakeholder, quanto sia importante tenere conto delle regole e i valori della società nella quale stava operando l'azienda, il che è stato omesso nella gestione della crisi nel caso di British Petroleum. Anche Paul A. Argenti (2007) ha sottolineato l'importanza della costruzione del dialogo tra l'azienda e i pubblici nella costruzione della reputazione: "La reputazione è il grado di allineamento tra l'identità dell'azienda e la sua immagine, ed è costruita nel tempo dall'organizzazione insieme al pubblico''⁹⁸.

Si può notare che entrambi gli autori sostengono che per costruire la reputazione aziendale è necessario dialogare con i propri pubblici trasmettendo comportamenti in linea con l'etica e l'identità aziendale. Una gestione esemplare dell'azienda, un buon

96

Bennett R., Kottasz R., "Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation", *Corporate Communication: An International Journal* 2000, n.5

97

Vecchiato G., *Relazioni Pubbliche. L'etica e le nuove aree professionali*, Franco Angeli, Milano, 2006

98

Argenti Paul A., *Corporate Communication*, McGraw Hill, Boston, 2007

rapporto con i propri dipendenti e la qualità del prodotto/servizio offerto aiuta ad incrementare la reputazione aziendale, come anche il valore azionario dell'azienda stessa. Nelle situazioni di crisi quello che può aiutare l'azienda a mantenere la reputazione acquisita è la gestione della crisi, le azioni nei confronti dei propri pubblici e la comunità. Sono di grande importanza la coerenza tra le azioni e la comunicazione trasmessa. Le azioni e la comunicazione trasmessi in linea con l'identità aziendale portano a una copertura mediatica maggiore e l'aumento dei consumatori.

Inoltre, una buona gestione della reputazione precedente alla crisi può aiutare nel diminuire l'impatto della crisi stessa. Il danno alla reputazione che una crisi potrebbe causare comporta anche la perdita della credibilità, della fiducia e con ciò diminuisce anche il valore azionario e il numero dei consumatori. Bolanle (2012) sottolineò l'importanza non solo dei pubblici grazie i quali l'azienda acquisisce una buona reputazione, ma anche dei propri dipendenti, della comunicazione stessa, in particolare dei messaggi trasmessi: "I simboli unificanti sono una terza strategia che si ritiene integri un'organizzazione e crei un marchio uniforme esternamente e costruisca un capitale di reputazione pre-crisi. [...]"

Durante la crisi sono necessari simboli chiari che unificano i dipendenti e la comunicazione con il pubblico esterno. Questi simboli sono importanti per l'interpretazione di diversi messaggi e alla fine devono essere basati sulla fiducia guadagnata. A lungo termine, gli sforzi per rafforzare la fiducia sono fondamentali quando un'organizzazione scopre che la crisi è eminente. Ciò implica che la comunicazione di crisi deve essere vista come parte dell'intera comunicazione strategica di un'organizzazione. È durante una crisi che ha guadagnato la fiducia e i simboli sono i più grandi"⁹⁹. Dunque, un'azienda in una situazione di crisi può anche migliorare la propria reputazione con le azioni adeguate. Per Bolanle (2012) è importante trasmettere i simboli che saranno dai propri dipendenti per poter essere compresi al meglio dai propri pubblici. È necessario inserire questi simboli sia nella comunicazione interna che esterna ed integrarla nelle strategie aziendali.

Anche secondo Vecchiato e Pinton (2008) è importante integrare la costruzione della reputazione nella strategia aziendale, siccome essa è una componente integrante dell'identità aziendale: “La reputazione, invece, è radicata nel modo di agire dell'organizzazione, fa parte integrante della sua identità e rientra in una logica di lungo periodo. La reputazione è legata alla fiducia e all'affidabilità dell'impresa ed è una sintesi delle informazioni e dei comportamenti dei pubblici interni e di tutti gli interlocutori che sono entrati in contatto diretto con l'impresa stessa (la credibilità delle fonti è infatti la base per la formazione di una buona reputazione)”¹⁰⁰.

Per dedurre, una buona reputazione rappresenta un attributo aziendale, acquisito nel tempo grazie ad una collaborazione tra l'azienda, i propri pubblici e la comunità dove opera. Costruendo la propria credibilità e la fiducia [La fiducia è uno stato che riduce l'incertezza, che rende gli interlocutori dell'azienda collaborativi e leali, che consente di dare valore nel tempo alle reazioni [...]]¹⁰¹ attraverso le azioni accresce la reputazione aziendale. Ciò incrementa la lealtà dei clienti e l'aumento del valore azionario. Allo stesso tempo, qualora le azioni dell'azienda non dovessero essere coerenti con la *mission* aziendale e con i messaggi trasmessi la reputazione acquisita può risultare falsa: “l'etica e la reputazione sono spesso una “vernice” passata con disinvoltura su comportamenti basati sulla falsità dei contenuti e sul malcostume negli affari”¹⁰².

Per mantenere la reputazione nel tempo è cruciale avere azioni coerenti alla propria *vision* e *mission*, detto anche *walk the talk* [provare quello che è stato detto con

100

Vecchiato G. in collaborazione con Pinton E., Manuale operativo di relazioni pubbliche – Metodologia e case history, Franco Angeli, Milano, 2008, p.31

101

Vecchiato G., Relazioni pubbliche: l'etica e le nuove aree professionali, Franco Angeli, Milano, 2006, p.63

102

Vecchiato G., Relazioni pubbliche: l'etica e le nuove aree professionali, Franco Angeli, Milano, 2006, p.65

le azioni; le azioni devono essere coerenti alle dichiarazioni¹⁰³]. Come abbiamo potuto notare, tutti gli autori (Mayne, Vecchiato, Poma, Argenti, Bolanle) danno un valore maggiore alla fiducia, la quale rappresenta anche una parte integrante della comunicazione a due vie, rispetto alla reputazione stessa. Senza la fiducia dalla parte dei dipendenti, della comunità e dei consumatori è difficile costruire la reputazione aziendale.

L'immagine aziendale

A differenza della reputazione che viene costruita nel tempo guadagnando la fiducia del cliente attraverso le azioni, l'immagine rappresenta una percezione, un'idea che il consumatore, la comunità o il dipendente ha nei confronti dell'azienda. Secondo Argenti (2007) l'immagine è aziendale è legata all'identità aziendale (quello che visualmente viene mostrato al pubblico: le sedi, il logo, il motto, il proprio nome): “L'immagine di un'azienda è il riflesso dell'identità dell'organizzazione così come è percepita dai diversi pubblici, e tra loro può anche essere differente”¹⁰⁴. Dunque, anche se ai diversi pubblici viene trasmesso lo stesso messaggio (lo stesso motto, lo stesso logo ed il nome) ogni membro del pubblico lo percepisce in maniera diversa.

Per questo è importante trasmettere un messaggio che possa essere compreso da diversi pubblici, per evitare di creare una situazione di crisi, come anche di ampliare la crisi in corso. “L'immagine è infatti legata alla capacità dell'organizzazione di gestire e influenzare, nel breve periodo, le percezioni che i pubblici hanno della stessa, rendono visibili e note le proprie competenze distintive”¹⁰⁵. Come esempio di un cambiamento d'immagine che ha avuto successo possiamo prendere il cambiamento del logo di Airbnb, una piattaforma che consente di prenotare un alloggio in tutto il mondo. La loro *mission* è “creare con la propria comunità un mondo dove possiamo appartenere

103

<https://www.urbandictionary.com/define.php?term=walk%20the%20talk>

104

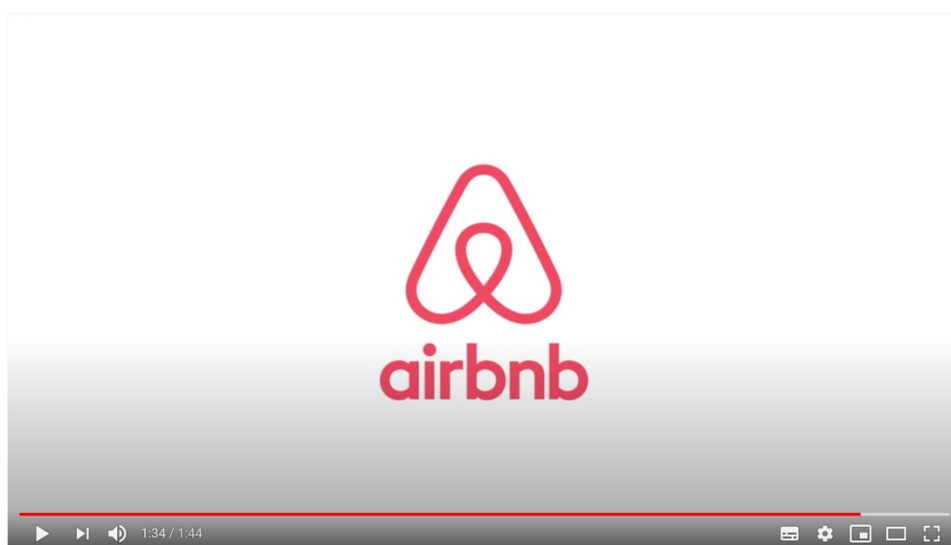
Argenti Paul A., Corporate Communication, McGraw Hill, Boston, 2007

105

Vecchiato G. in collaborazione con Pinton E., Manuale operativo di relazioni pubbliche – Metodologia e case history, Franco Angeli, Milano, 2008, p.31

ovunque”¹⁰⁶. Airbnb nel corso degli anni ha cambiato diverse volte il logo. Con l’ultimo cambiamento avvenuto nel 2014, avendo avuto un impatto positivo sugli utenti, ha voluto trasmettere il messaggio di essere una piattaforma che trasmette il senso di fiducia e di comfort. Per far comprendere a meglio il significato del cambiamento, Airbnb condivise un video su *Youtube*:

Fig. 2.2.1. Cambiamento del logo di Airbnb



Fonte: [Youtube](#)

In alcuni casi l’immagine aziendale corrisponde a quella del *CEO* aziendale. Il caso che abbiamo citato precedentemente è la dichiarazione del *CEO* Tony Hayward di British Petroleum durante la crisi dello sversamento del petrolio nelle acque del Golfo del Messico. Come notarono Vecchiato e Poma (2012) “Alcune aziende legano fortemente la propria immagine a quella del proprio *CEO*. Questo è considerato utile per dare un volto più umano all’organizzazione, ma allo stesso tempo aumenta il fattore di rischio, poiché in questo modo gli eventuali scandali nella vita privata, la morte, la malattia o il rapimento dello stesso *CEO* possono condurre repentinamente l’azienda in

106

<https://careers.airbnb.com/>

una situazione di crisi”¹⁰⁷. È importante tenere presente che il CEO può rispecchiare i valori aziendali e facendo parte del vertice aziendale anche gli eventi della sua vita privata, oltre a quella professionale, potrebbero essere messi “sotto una lente d’ingrandimento” e possibilmente condurre ad una crisi aziendale oppure ampliare una crisi preesistente.

Nel caso di British Petroleum la gestione della comunicazione durante lo sversamento del petrolio nelle acque del Golfo di Messico non è stata preparata e gestita correttamente nei confronti dei pubblici, della comunità, dei dipendenti e [degli](#) stakeholder. La dichiarazione del CEO ha ampliato la crisi aziendale, facendo perdere l’immagine e la reputazione aziendale: “Cerchiamo di essere chiari: comunicazioni efficaci in caso di crisi non avrebbero ostacolato il flusso di petrolio o liquidità, ma avrebbero salvato l’immagine aziendale, il suo valore azionario, il suo *CEO* e l’avrebbero aiutata a sopravvivere a questa crisi lasciando la sua reputazione intatta. La cattiva gestione delle crisi e le comunicazioni di crisi ancor più peggiori hanno creato una pessima immagine della società nel mondo, in più hanno lasciato la società a maneggiare una montagna di contenziosi costi di pulizia che richiederà anni e anni, miliardi e miliardi di dollari”¹⁰⁸.

Eventi disastrosi che hanno come conseguenza la perdita delle vite umane e causano un danno ambientale creano una maggiore risonanza. Per questo è importante curare la *corporate social responsibility*. Oltre al personale aziendale sono presenti altri fattori che fanno parte dell’immagine aziendale, come per es. il sito aziendale, l’*app*, i *social network* ecc. Attualmente la maggior parte delle aziende si impegna a curare sia il sito aziendale, aggiornando le proprie *app*, curando i canali dei *social network*, come

107

Vecchiato G., Poma L., La guida del sole 24 ore al Crisis Management: Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione, Il sole 24 ore, Milano, 2012, p.22

108

Fink Steven, Crisis Communications: The definitive guide to managing the message, McGraw-Hill, USA, 2013, p.4

anche i rapporti con i media. I *social network* possono aiutare le aziende a migliorare la propria *performance*, nella costruzione della propria immagine e della propria reputazione nei confronti dei propri pubblici se vengono gestiti nella maniera corretta. Sia l'aspetto digitale che quello offline della comunicazione supportano l'immagine aziendale: "Più specificamente si può sostenere oggi che la comunicazione sia diventata, da strumento marginale per il supporto dell'immagine aziendale, una componente indispensabile per la gestione strategica e operativa dell'impresa e per il suo successo"¹⁰⁹.

Come possiamo vedere, senza una comunicazione adeguata, sia essa sotto forma di comunicato stampa, dichiarazione degli appartenenti dell'organigramma, attraverso il sito aziendale o i social network, l'immagine aziendale viene costantemente rivalutata, ridiscussa creando un impatto positivo o negativo nei confronti dei pubblici. Nelle situazioni di crisi è importante comprendere l'impatto che la crisi aziendale ha creato nella comunità e nei confronti dei propri consumatori e stakeholder per saper indirizzare la propria comunicazione: "[...] è necessario capire il prima possibile quali sono le dimensioni del danno provocato dall'evento negativo sia a livello economico e materiale, sia a livello di immagine e di reputazione. Senza tale informazione si rischia di perdere il contatto con la realtà rispondere in maniera errata e farsi trascinare nel vortice della crisi"¹¹⁰.

La comprensione della dimensione dell'impatto causato dalla crisi permetterà all'azienda di comprendere e adeguare i messaggi trasmessi e di essere compresi.

2.4 Crisis Management e Crisis Communication

Crisis Management

109

Invernizzi E., Romenti S., Relazioni pubbliche e corporate communication, 1.le competenze e i servizi di base, McGraw-Hill, Milano, p.20

110

Vecchiato G., Poma L., La guida del sole 24 ore al Crisis Management: Come comunicare la crisi:strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione, Il sole 24 ore, Milano, 2012, p.90

“Il caso più citato nella letteratura, citato anche da Mitroff (2001), sulla nascita della disciplina del crisis management negli Stati Uniti è il caso del Tylenol. Questa teoria è appoggiata anche dagli altri autori come Heath e Palenchar (2009). Dall’altro lato dell’Atlantico Falkheimer e Heide (2006) sostengono che il singolo evento che ha galvanizzato allo stesso modo lo sviluppo della gestione delle crisi in Europa è stato il disastro di Chernobyl nel 1986”¹¹¹. Possiamo notare cronologicamente che la disciplina di *crisis management* è nata nel 1982 con il caso del Tylenol, mentre in Europa si è ampliata nel 1986 con il disastro di Chernobyl. Per capire al meglio cosa significhi il concetto di *crisis management* sono state analizzate le diverse teorie degli autori.

Per Fink (2013) il *crisis management* rappresenta una disciplina che “si occupa della realtà della crisi. È la gestione effettiva della situazione precaria che si sta rapidamente sviluppando. Sta prendendo decisioni rapide e vigili, raccogliendo risorse, schierando truppe e così via, a volte sotto grande stress e enormi vincoli di tempo, per risolvere un problema urgente. Sta (si spera) prendendo il sopravvento su un evento che potrebbe potenzialmente causare danni minori o maggiori a un'azienda, ai suoi vari pubblici, ai suoi dipendenti, ai suoi stakeholder e ai suoi profitti. Sta impedendo che la situazione si aggravi. È, in breve, la realtà di quello che sta succedendo - l'effettiva gestione del dramma - spesso dietro le quinte e lontano dalla vista del pubblico. Sono i passi compiuti dal team di gestione delle crisi che determineranno il risultato finale della crisi”¹¹².

Durante le situazioni di crisi quelli che possono essere sia la causa, come anche un danno che l'azienda subisce, sono la mancanza dell'applicazione delle norme di sicurezza, la perdita di quota di mercato, la cessazione di collaborazione con un fornitore, l'insoddisfazione dei clienti, il ritardo nell'innovazione tecnologica e altri. Tutte queste cause sono precarietà sviluppate nel tempo.

111

Bolanle A.O. *et all*, Pre-crisis Planning, Communication, and Management: preparing for the inevitable, Peter Lang Publishing, New York, 2012, p.18

112

Fink Steven, Crisis Communications: The definitive guide to managing the message, McGraw-Hill, USA, 2013, intro

Invece per Muzi Falconi (2003) il *crisis management* rappresenta una “funzione strutturale del processo di direzione di un’organizzazione che analizza, predispone e coordina la gestione di situazioni di crisi prevedibili”¹¹³. Anche per Roux Dufort (2007) la crisi aziendale rappresenta un evento preannunciato, definendola come “un accumulo di imperfezioni organizzative”¹¹⁴. La crisi in sé rappresenta l’amplificazione di queste imperfezioni accumulate nel tempo. Lagadec (1994) ha sostenuto che: “[...] la crisi apre un altro fronte: fa emergere tutte le mancanze e i difetti che si credevano assorbiti in passato. Si scopre che i mezzi di protezione e di soccorso non funzionano come previsto”¹¹⁵.

L’autore Roux-Dufort (2007) ritiene che l’azienda ha avuto dei segnali che indicavano una possibile crisi, i quali però sono stati omessi o semplicemente negati come problematiche preesistenti. Per questa ragione, come sostenne Lagadec (1994): “La gestione della crisi sarà molto appropriata solo se sarà preceduta da un interrogarsi senza preclusioni sulla natura dei problemi posti, delle loro cause, dei loro cofattori, delle loro conseguenze”¹¹⁶. Per comprendere meglio ciò che sta succedendo all’azienda in una situazione di crisi e per capire cosa ha causato la crisi e la modalità con la quale si è amplificata è necessario fare delle analisi approfondite. Com’è stato ribadito da diversi autori, è difficile simulare la crisi su un evento che non si è ancora manifestato. “Inoltre il campo di apprendimento è vastissimo: si può decifrare solo ciò che precedentemente si è identificato come problema da seguire; è possibile leggere correttamente un segnale solo se si dispone di un sistema d’interpretazione adatto.

113

Muzi Falconi T., *Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche*, Il Sole 24Ore, Milano, 2003

114

Roux-Dufort C., *A passion for imperfections: Revisiting crisis management*. In C.M. Pearson, C.Roux.Dufort & J.A. Clair (Eds), *International handbook of organizational crisis management* (pp. 221-252). Thousand Oaks, CA: Sage, 2007

115

Lagadec P., *Crisis Management – come affrontare e gestire emergenze e imprevisti*, FrancoAngeli, Milano, 1994, p.46

116

Lagadec P., *Crisis Management – come affrontare e gestire emergenze e imprevisti*, FrancoAngeli, Milano, 1994, p.69

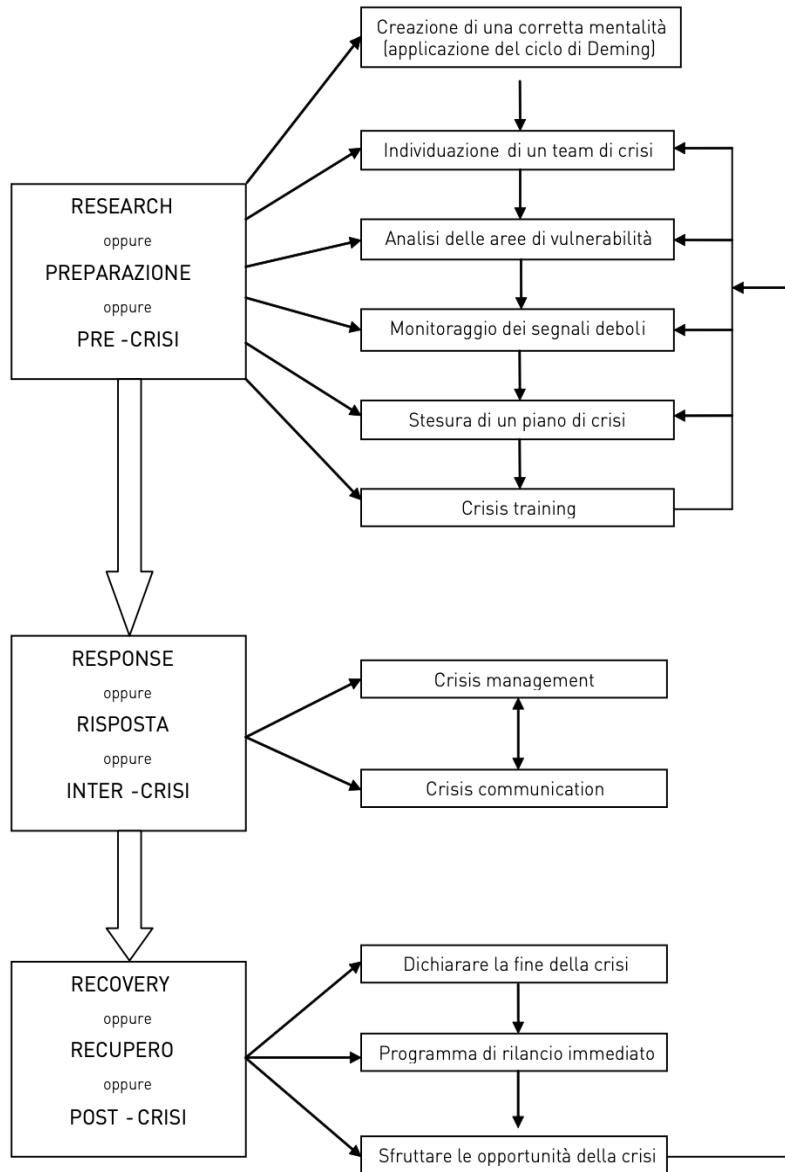
Mancanze intellettuali ed errori globali di rappresentazione sono qui insidie pericolose: si avverte tutto, ma non si coglie nulla; ciò che doveva dare l'allarme è visto come una conferma che «tutto va bene», diventa anzi la riprova definitiva che «tutto va ancora nel miglior modo possibile»¹¹⁷. Per evitare errori globali, il *crisis management plan* necessita un costante cambiamento è adattamento all'ambiente in cui opera. Come cambia la causa e il contesto della crisi, così cambia anche il modo di gestire la crisi.

Per questo il *crisis management* non si occupa solo di attività di gestione durante la crisi, ma comprende le attività prima, durante e dopo che si manifesta un evento che ha generato la crisi. Per Vecchiato e Poma (2012) il *crisis management* è composto da 3R (*research, respond, recovery*), come possiamo vedere nella tabella Fig.2.3.1.

117

Lagadec P., *Crisis Management – come affrontare e gestire emergenze e imprevisti*, FrancoAngeli, Milano, 1994, p.45

Fig. 2.3.1. Il processo del crisis management



Fonte: Vecchiato e Poma (2012)¹¹⁸

Analizziamo le 3 fasi:

1. La fase pre-crisi detta anche *research* comprende l'applicazione del ciclo di Deming (il quale comprende il *problem solving* attraverso le attività di *plan, do, check, act*), individuazione di un *crisis team*, l'analisi delle aree vulnerabili, monitoraggio dei segnali deboli che potrebbero portare a una situazione di crisi, stesura del piano di crisi a seconda delle esigenze aziendali e l'attuazione del *crisis training*.
2. La fase *response*, detta anche inter-crisi, include azioni che vengono svolte durante una crisi, in particolare quelle di comunicazione, e include *crisis management* e *crisis communication*.
3. La fase di *recovery*, detta anche fase post-crisi, comprende la dichiarazione della fine della crisi, l'analisi della causa della crisi, le modifiche necessari da apportare, il piano di rilancio aziendale.

Dunque, il primo obiettivo degli esperti di *crisis management* sarà “quello di far raggiungere ai manager delle imprese la consapevolezza della necessità della prevenzione e della programmazione come strumenti di difesa per proteggere e preparare l'organizzazione agli eventi critici. Il secondo obiettivo è quello di creare una corretta mentalità con la quale approcciarsi a questa disciplina: la domanda che ci si deve porre quando si pensa alla gestione di una crisi non è se l'azienda si potrà trovare a fronteggiare o meno una situazione critica, ma “Quando e come l'organizzazione verrà colpita da un evento negativo?”, “Quale crisi potrà verificarsi?” e “Di che portata sarà?”¹¹⁹. Ad ogni azienda, organizzazione in qualsiasi momento può capitare di dover fronteggiare una crisi. La negazione di una possibile situazione di crisi porta a una “mentalità da bunker”, la quale, particolarmente al giorno d'oggi con l'evoluzione del digitale, si potrebbe definire come “un lusso che un'azienda non può permettersi”.

119

Vecchiato G., Poma L., La guida del sole 24 ore al Crisis Management: Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione, Il sole 24 ore, Milano, 2012, p.2

Per capire a meglio le possibili cause, è necessario tenere presente tutti i fattori che potrebbero scatenare questo tipo di evento: siano essi interni o esterni all'azienda. Per prepararsi al meglio ad una eventuale crisi è necessario identificare il *crisis team*: “questa squadra avrà la funzione di prevenire e gestire gli eventi negativi che potranno colpire l'organizzazione”¹²⁰.

Tra i membri del *crisis team* sono presenti:

- Il CEO
- Il vicepresidente
- I responsabili delle funzioni di finanza e personale
- Gli affari legali
- La quality assurance
- La logistica
- Comunicazione e ufficio stampa

Ovviamente il responsabile delle relazioni pubbliche, anche se purtroppo quest'ultima presenza non è mai data per scontata¹²¹ Herrero e Pratt (1995) ritengono che *l'issue management* la parte integrante della disciplina di crisis management, attraverso il quale le aziende possono orientare la direzione del rischio. Pertanto, l'implementazione dell'*issue management* permette all'azienda di individuare le possibili minacce, di individuare tempestivamente la causa e diminuire il possibile impatto causato dalla crisi: “*Issue management* può essere definita come una disciplina

120

Vecchiato G., Poma L., La guida del sole 24 ore al Crisis Management: Come comunicare la crisi:strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione, Il sole 24 ore, Milano, 2012, p.59

121

Vecchiato G., Poma L., La guida del sole 24 ore al Crisis Management: Come comunicare la crisi:strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione, Il sole 24 ore, Milano, 2012, p.52

formale, che tenta di minimizzare le sorprese che accompagnano il cambiamento sociale e politico fungendo da sistema di allarme rapido per potenziali minacce ambientali. Tenta di promuovere risposte più sistematiche ed efficaci a problemi particolari servendo come forza coordinante e integrante all'interno della società”¹²².

Anche sé *l'issue management* gioca un ruolo importante nella prevenzione della crisi è stato riconosciuto come disciplina indipendente, e allo stesso tempo integrante, appena negli anni '80. “Tuttavia, il ruolo potenziale del *issue management*, in modo specifico come strumento pre-crisi o di prevenzione delle crisi, non è maturato fino a dopo l'emergere della stessa gestione organizzativa delle crisi come disciplina indipendente riconosciuta a metà degli anni '80”¹²³. Fink (2013) suggerì che come strategia più ampia dell'*issue management* è necessario determinare in maniera più proattiva in che forma e da quale direzione l'azienda “verrà attaccata”.

Il metodo di *issue management* permette all'azienda di individuare le variabili che sono in costante cambiamento a seconda dei cambiamenti nella società. Queste variabili aiutano a raggiungere gli obiettivi prestabiliti: “Adottando la metodologia dell'*issue management*, che risiede da oltre un trentennio nel corpo di conoscenze delle relazioni pubbliche, diviene imperativo per l'organizzazione identificare e conoscere le variabili interne ed esterne (economiche, sociali, culturali, tecnologiche, psicologiche ecc.) ritenute capaci di facilitare il raggiungimento di ciascun obiettivo perseguito. E questo perché nella vita reale, i sistemi relazionali tra l'organizzazione e i suoi pubblici non si producono in “provetta”, in un ambito sperimentale, ma sono costantemente influenzati dalle dinamiche di altre variabili, alcune delle quali possono certamente essere, a loro volta, influenzate da iniziative relazionali e comunicative dall'organizzazione con modalità consapevoli e programmate”¹²⁴.

122

Wartick, S.L., & Rude, R.E., Issue management: Corporate fad or corporate function? California Management Review, 29(1),1986, p.124-140

123

Bolanle A.O. et all, Pre-crisis Planning, Communication, and Management: preparing for the inevitable, Peter Lang Publishing, New York, 2012, p.20

124

Il più grande vantaggio che l'azienda possiede, o dovrebbe possedere è, usufruendo del metodo di *issue management*, diminuire il rischio di trasformare una crisi in una crisi pubblica finché essa non diventa pubblica. Molto spesso, l'elaborazione delle strategie della gestione dei problemi (*issues*) e della comunicazione vengono svolte a porte chiuse. Una *issue*, cioè un problema, può trasformarsi in crisi se non è gestito nella maniera corretta. Mentre *l'issue management* è più incentrato nell'individuazione delle potenziali minacce e le direzioni delle stesse, il *crisis plan* consente all'azienda di prendere controllo della situazione di una crisi in corso: "la funzione del *crisis plan* è quella di guidare l'organizzazione per consentirle di prendere il controllo della situazione nel più breve tempo possibile, dando ai membri del crisis team quella sicurezza operativa che, in una circostanza di destabilizzazione e disorientamento, si tenderebbe naturalmente a perdere"¹²⁵.

Howard Chase e Barrie Jones(1977) hanno creato il diagramma per il *crisis management* composto da 5 step:

1. Identificazione del problema, attraverso la teoria e la ricerca
2. Analisi del problema, seguita da giudizio e [le impostazioni](#) delle priorità da raggiungere
3. Emissioni delle opzioni di strategia di modifica, che a loro volta conducono attraverso la politica per la strategia di modifica
4. Emissione di un programma d'azione
5. Raggiungimento dell'obiettivo / valutazione dei risultati e ritorno al primo stadio"¹²⁶

Vecchiato Giampietro in collaborazione con Pinton E., Manuale operativo di relazioni pubbliche – Metodologia e case history, Franco Angeli, Milano, 2008, p.64

125

Vecchiato G., Poma L., La guida del sole 24 ore al Crisis Management: Come comunicare la crisi:strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione, Il sole 24 ore, Milano, 2012, p.67

126

Secondo Holliday e Coombs(2007) il diagramma di Howard Chase e Barrie Jones(1977) è il “modello di issue management più influente”¹²⁷. Il diagramma essendo stato fatto negli anni '70 risulta datato, però possiamo notare che ha alcuni punti in comune con i nuovi principi più elaborati. Esso ha potuto dare una base consolidata per i diagrammi attuali. È importante evidenziare che più è profonda la crisi più è importante per l'azienda mettersi in discussione, anche se spesso i responsabili d'istinto rispondono in maniera difensiva. Nelle crisi estreme è significativo per i vertici aziendali essere pronti a rivalutare la base dell'organizzazione. A maggior ragione, quando l'azienda si trova nella fase *response* è necessario concentrare le azioni sulla risposta la quale potrebbe avere conseguenze cruciali sul rapporto con i propri pubblici, sulla reputazione aziendale e sui danni che potrebbero causare. Vecchiato e Poma (2012) hanno proposto alcuni principi di crisis management che furono suggeriti da Norsa (2002), Poma (febbraio 2011), Lagadec (2002) e Bernstein¹²⁸:

Chase W. H., & Jones B. L. (1977) CPI presents. Corporate Public Issues and Their Management, 2(14), 1977, p.1-4

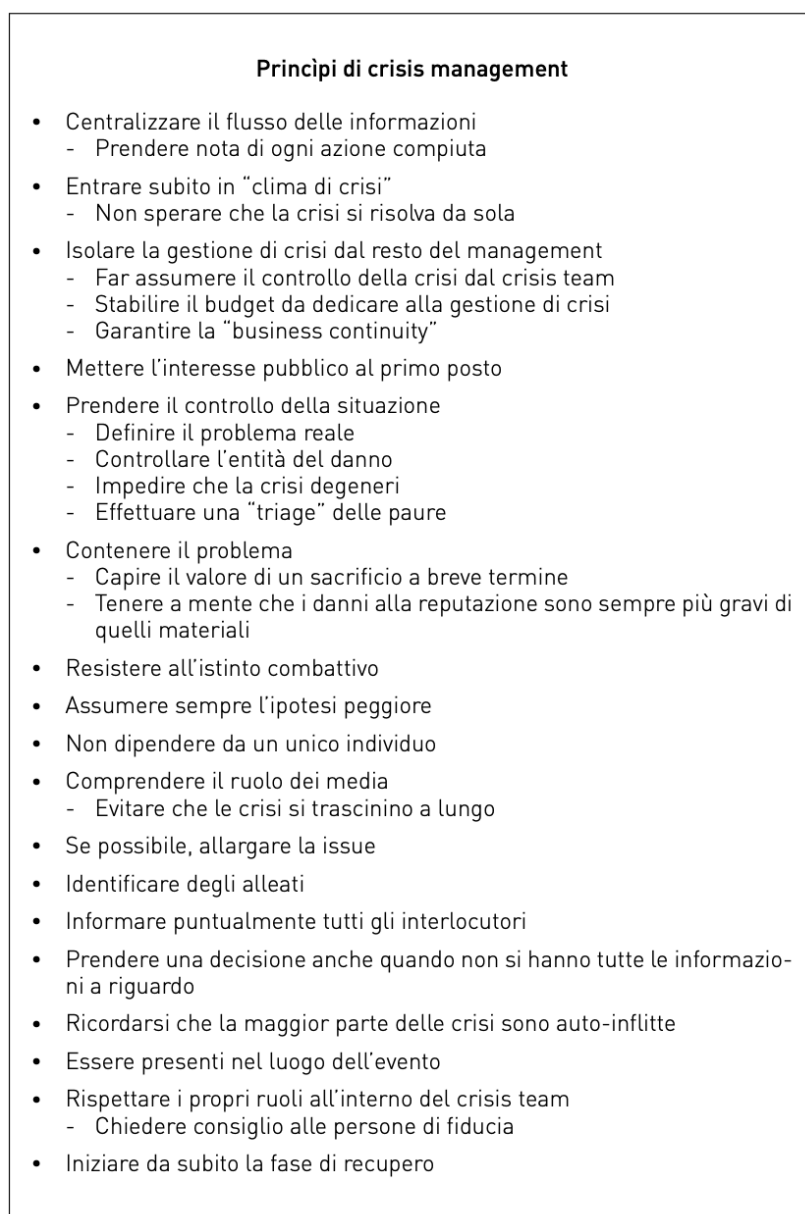
127

Coombs W. T., & Holladay S. J., It's not just PR: Public relations in society. Malden, MA: Blackwell, 2007, p.81

128

<https://www.bernsteincrisismanagement.com/>

Fig. 2.3.2. Principi di crisis management



Fonte: Vecchiato e Poma(2012)¹²⁹

129

Vecchiato G., Poma L., La guida del sole 24 ore al Crisis Management: Come comunicare la crisi:strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione, Il sole 24 ore,

Questi principi suggeriti da diversi autori sopra menzionati e sommati da Vecchiato e Poma (2012) possono aiutare l'azienda ad evitare di incorrere negli errori che spesso accadono. Vediamo invece le 30 lezioni imparate durante i 30 anni di *crisis management* di Jonathan Bernstein, delle quali andiamo ad evidenziarne alcune: “Non pianificare una crisi è la stessa cosa che pianificare una crisi. Le informazioni dannose presenti su Internet si diffondono viralmente, essendo ristampate da altri siti web e persino da testate giornalistiche indipendentemente dalla loro accuratezza ignorarle non farà che peggiorare le cose.

Anche le organizzazioni la cui leadership ritiene di essere molto trasparenti nelle loro comunicazioni interne sono solitamente sorprese nell'apprendere alcuni dei difetti scoperti da un audit di vulnerabilità. Qualsiasi decisione operativa significativa ha un impatto sulle pubbliche relazioni, internamente o esternamente, e dovrebbe essere considerata in questa luce prima di essere finalizzata. Alcune decisioni che sembrano avere perfettamente senso dal punto di vista finanziario, ad esempio, possono finire per danneggiare seriamente le relazioni con le parti interessate e, in ultima analisi, costare denaro invece di risparmiarlo.

Se non ti impegni in un'analisi post-crisi approfondita, è improbabile che la tua preparazione e risposta alle crisi migliorino. I portavoce efficaci in una crisi devono apparire compassionevoli, fiduciosi e competenti. Il tribunale dell'opinione pubblica può distruggere la tua organizzazione molto più rapidamente di un tribunale. La critica è dannosa solo se i tuoi stakeholder ci credono, ma non dare mai per scontato di sapere, senza chiedere, ciò che credono i tuoi stakeholder! Le comunicazioni di crisi e i piani di risposta alle emergenze non sono creati per fornire un metodo di risposta impeccabile a ogni situazione di crisi. Sono creati per stabilire un sistema per una risposta efficace a qualsiasi crisi e per servire come base per la formazione dei soccorritori. Se pensi che un meccanismo di risposta correlato alla crisi funzionerà, ma non l'hai mai testato

Milano, 2012, p.67

durante le simulazioni, hai la possibilità di incorrere a livelli di danno molto più elevati quando si verificherà la crisi.

Le aziende che rispondono bene alle crisi possono effettivamente guadagnare quote di mercato e migliorare la propria reputazione. Non smettere mai di conoscere le potenziali minacce significative per il benessere della tua organizzazione, nonché i modi per prevenire e / o rispondere al meglio a tali minacce. Ai fini delle relazioni pubbliche, i termini "social media" e "media tradizionali" sono quasi inutili. Esistono solo i media, con un mezzo che è il canale attraverso il quale provi a comunicare i tuoi messaggi ai tuoi stakeholder. Un quotidiano e un blog privato sono entrambi media. Facebook e Fox News sono entrambi media. I cosiddetti media tradizionali hanno tutti una forte presenza sulle piattaforme dei social media e sono tutti multimediali: stampa, audio, video, immagini''¹³⁰

Analizzando accuratamente i principi di *crisis management* riassunti da Vecchiato e Poma (2012) e le 30 lezioni imparate durante i 30 anni di *crisis management* di Jonathan Bernstein possiamo notare che in entrambi i casi gli autori sottolineano l'importanza del flusso delle informazioni, come anche l'informazione in sé. Oltre a questo, Bernstein sottolinea l'importanza delle relazioni pubbliche e del portavoce mentre Vecchiato e Poma (2012) evidenziano l'importanza del *crisis team* nella gestione della crisi per evitare di incorrere nelle incomprensioni.

Entrambi gli autori sottolineano l'importanza dei rapporti con i media. Per Bernstein sia i media tradizionali che i social media rappresentano i media, non distingue le due tipologie di media. Mentre le 30 lezioni di Bernstein sono più incentrate sugli aspetti comunicativi dove, quelli di Vecchiato e Poma (2012) prendono in considerazione anche gli aspetti della *business continuity* e della *CSR*, essendo importanti per la fase di recupero e l'analisi post-crisi. L'analisi post crisi aiuta a

130

<https://www.bernsteincrisismanagement.com/>

migliorare la risposta ad una potenziale crisi. Inoltre, l'analisi aiuta l'azienda a conoscere meglio le proprie lacune/potenziali minacce. Su una cosa sono d'accordo tutti gli autori: l'opinione pubblica viene messa sempre al primo posto.

Precedentemente abbiamo menzionato il caso di BP per capire meglio l'importanza del prendere in considerazione i diversi rischi e la loro manifestazione in varie forme. L'azienda aveva colto le problematiche che hanno causato la crisi e si è impegnata a migliorare l'organizzazione aziendale e a prendere le precauzioni necessarie per una potenziale crisi, qualora si dovesse rimaniifestare. “Tra le lezioni apprese dalla crisi della British Petroleum c'è che la pianificazione deve considerare saggiamente e in modo proattivo la somiglianza di vari rischi che possono manifestarsi in modi che richiedono prevenzione, mitigazione e risposta. [...]

British Petroleum, come altre società di perforazione e società di servizi / tecnologie petrolifere, ha lavorato duramente per migliorare le prestazioni di perforazione e produzione, sia in termini di ritorno sugli investimenti che di sicurezza. Aspirano a zero impatto ambientale perché è quello che si aspettano i loro stakeholder. Si rendono conto che l'ira del governo e delle altre parti interessate “scenderanno” su di loro per gli errori commessi e danni verificati. Avevano sviluppato conoscenze e abilità per ridurre non solo la somiglianza di una versione precedente, ma anche come rispondere se si dovesse rimaniifestare”¹³¹.

Sia Heath (2004) che Bernstein hanno menzionato l'importanza nel essere costantemente vigili delle potenziali minacce, della pianificazione la quale ci permetterà di contenere al massimo l'espansione della crisi e le modalità di risposta. “Un'attenta pianificazione aumenta la probabilità che la crisi non duri tanto a lungo e sia dannosa come sarebbe se fosse stata effettuata una preparazione meno attenta”¹³². Anche

131

Bolanle A.O. *et all*, Pre-crisis Planning, Communication, and Management: preparing for the inevitable, Peter Lang Publishing, New York, 2012, p.107

132

Heath R.L., Crisis preparation: Planning for the inevitable, In D.P. Millar & R.L. Heath (Eds.), Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2004a, p.33-35

Bolanle (2012) si sofferma sulla pianificazione incentrandosi sul coinvolgimento della leadership aziendale per diminuire al massimo un possibile conflitto interno il quale potrebbe impedire l'attuazione del piano: "La pianificazione dovrebbe affrontare la vulnerabilità di un'organizzazione e i suoi punti di forza. Ciò vale anche per la sua capacità di creare e distribuire messaggi e fornire altre risposte di comunicazione.

Il processo decisionale collaborativo che coinvolge la *leadership* dell'organizzazione nello sviluppo di un piano comprensivo e utile può ridurre il conflitto che può danneggiare l'attuazione del piano"¹³³. Abbiamo elaborato gli strumenti che possono aiutare l'azienda nella prevenzione della crisi, per poi passare alla gestione della crisi stessa attraverso diversi principi imparati sul campo durante gli anni dagli autori. Uno degli ultimi aspetti del *crisis management* comprende anche la fase *recovery* nella quale "si tirano le somme". In questa fase è possibile vedere se l'azienda è consapevole delle proprie lacune ed è consapevole dei miglioramenti necessari da apportare. "Lavorando per comprendere un'efficace risposta post-crisi, Ulmer, Sellnow e Seeger (2009) hanno affermato che questo è il momento in cui l'organizzazione deve rinnovarsi. In un certo senso, tali opzioni suggeriscono che l'organizzazione non può semplicemente cercare di "tornare alla normalità", ma deve posizionarsi per diventare diverso e migliore"¹³⁴

Nei precedenti paragrafi abbiamo potuto notare di quanto siano importanti le relazioni con i propri pubblici sia nella fase di prevenzione che durante la crisi e nella fase post-crisi. Per migliorare le relazioni con i pubblici per l'azienda è necessario mostrarlo attraverso le azioni, in linea con la propria vision e mission aziendali (*walk-the-talk*). "È probabile che le organizzazioni subiscano meno danni dalla crisi quando sono pronte a riparare le relazioni e dimostrare l'impegno a promuovere e proteggere gli interessi dei propri stakeholder"¹³⁵ Come ha ricordato Fink(2013), la gestione proattiva

133

Bolanle A.O. *et all*, Pre-crisis Planning, Communication, and Management: preparing for the inevitable, Peter Lang Publishing, New York, 2012, p.111

134

Ulmer R. R., Sellnow T.L., Seeger M.W., Post-crisis communication and renewal, In R. L. Heath & H.D. O'Hair (Eds.), Handbook of crisis and risk communication, New York: Routledge, 2009, p.304-324

135

della crisi può essere insegnata e applicata per la prossima crisi. Dipenderà dall'azienda stessa il successo della gestione della crisi: "La gestione proattiva e reattiva delle crisi può essere insegnata, a condizione che le aziende abbiano "le vele" impostate correttamente prima e durante "la tempesta" che ne segue.

Sono le aziende che mancano di "bussola morale" o che si lasciano andare nei "mari tempestosi" di una crisi, quando serve "una mano ferma e sicura sul timone"»¹³⁶

Come aveva evidenziato Falconi (2003), è importante ricordare che il *crisis communication* rappresenta una funzione integrante della disciplina crisis management.

"Pertanto, la gestione delle crisi si occupa di gestire la realtà; le comunicazioni di crisi si occupano di modellare la percezione"»¹³⁷.

Crisis Communication

Mentre il *crisis management* si occupa della funzione strutturale di un'organizzazione, il *crisis communication* si occupa dell'aspetto comunicativo. Il *crisis communication* secondo Heath (2004a) rappresenta: "l'insieme delle attività di comunicazione di un'organizzazione al momento in cui la crisi si manifesta"»¹³⁸. La *crisis communication* comprende la salvaguardia della credibilità, della notorietà, della reputazione aziendale e la preservazione del rapporto con i propri pubblici. Questo compito spesso viene affidato alle relazioni pubbliche. Come ha detto Poma (2010): "La comunicazione di crisi non è altro che l'estensione della comunicazione di ogni giorno"»¹³⁹. La comunicazione durante le situazioni di crisi va ad ampliare la

Heath R.L., Crisis preparation: Planning for the inevitable, In D.P. Millar & R.L. Heath (Eds.), *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2004a, p.33-35

136

Fink S., *Crisis Communications: The definitive guide to managing the message*, McGraw-Hill, USA, 2013, intro

137

Fink S., *Crisis Communications: The definitive guide to managing the message*, McGraw-Hill, USA, 2013, p.8

138

Muzi Falconi T., *Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche*, Il Sole 24Ore, Milano, 2003

139

comunicazione quotidiana, richiedendo maggiori aggiornamenti e un maggior numero di messaggi trasmessi. Per Fink (2013) *crisis communication* rappresenta una strategia per comunicare al pubblico ciò che è necessario e nella misura nella quale l'azienda vuole che vengano percepite le informazioni: “*crisis communication* è gestire la percezione di quella stessa realtà. Sta dicendo al pubblico cosa sta succedendo (o cosa vuoi che il pubblico sappia su cosa sta succedendo).

Sta plasmando l'opinione pubblica”¹⁴⁰. Comunicando a seconda di cosa si ritiene necessario in un dato momento può cambiare la percezione della crisi. La *crisis communication* oltre a occuparsi della comunicazione con i propri pubblici, tutela anche la comunicazione dell'azienda con gli stakeholder durante la crisi in funzione della *Corporate Social Responsibility*: “In virtù del fatto che la comunicazione di crisi è il principale “antifurto” per la miglior tutela del rapporto con tutti gli stakeholder di un'azienda, la stretta correlazione tra essa e la *CSR* è di tutta evidenza”¹⁴¹. Durante una crisi l'azienda, in particolare il *crisis team*, bisogna tenere in considerazione tutti i pubblici che percepiranno il messaggio. È necessario tenere conto, in particolare, a chi dare la priorità nella trasmissione del messaggio.

“Le organizzazioni devono considerare tutto il pubblico che vorrà ricevere messaggi tempestivi quando si verificherà una crisi ... Ai professionisti si consiglia a sostenere la necessità di sviluppare un piano di risposta alla crisi, formarsi per attuare tale piano e esercitarsi nella sua attuazione ... Ogni crisi costituisce un problema retorico che richiede risposte specifiche e su misura [*taylor-made*]”¹⁴². Come abbiamo menzionato in precedenza, nella formulazione del messaggio è necessario tenere a mente il contesto in cui si è verificato il messaggio e il tempo impiegatosi a trasmetterlo.

140 Poma L. (2010), Le reti neurali complesse. Nuovi strumenti per la CSR, Ferpi News

Fink S., *Crisis Communications: The definitive guide to managing the message*, McGraw-Hill, USA, 2013, p.8

141

142 Poma L. (2010), Le reti neurali complesse. Nuovi strumenti per la CSR, Ferpi News

Bolanle A.O. *et al*, *Pre-crisis Planning, Communication, and Management: preparing for the inevitable*, Peter Lang Publishing, New York, 2012, p.110

Vecchiato e Poma (2013) sottolineano l'importanza della tempestiva trasmissione del messaggio ai famigliari delle vittime o ai dipendenti e la necessità di dare la priorità ai famigliari e non ai media: “Risulta quindi essenziale riuscire a dare le giuste notizie nei giusti tempi alle giuste persone, mettendo sempre al primo posto i soggetti maggiormente danneggiati, come ad esempio i familiari delle vittime o i dipendenti: sarebbe decisamente spiacevole se queste categorie di persone ricevessero delle notizie importanti dai media prima che dall'organizzazione”¹⁴³.

Dunque, dopo aver determinato a chi dare la priorità nella trasmissione del messaggio, cioè i famigliari delle vittime e i dipendenti essendo la parte danneggiata, è necessario formulare adeguatamente i messaggi trattandosi di questioni molto delicate per le quali è importante prendere le dovute precauzioni, siccome le emozioni delle persone che riceveranno il messaggio potrebbero influire sulla direzione e l'ampliamento della crisi. Secondo Fink (2013) quello che potrebbe aiutare l'azienda nella formulazione del messaggio potrebbe essere la determinazione del target e dei loro punti di vista: “è importante sviluppare un messaggio specifico mirato a gruppi specifici. Nota: questo non significa dare consigli o opinioni completamente diversi riguardo all'evento. Significa semplicemente che se si hanno punti diversi da fare a sostegno del problema, bisogna capire quali pubblici sarebbero più interessati a quali punti e modellare i messaggi per i diversi gruppi di interesse in modo strategico e mirato per massimizzare la *crisis communication* e ridurre le reazioni avverse”¹⁴⁴.

Per Bolanle (2012) per quanto possa essere efficace la personalizzazione del messaggio può essere anche discutibile non sapendo in che modo verrà percepito il messaggio: “l'attenzione è posta sulla formulazione del messaggio personalizzato, della scelta dei media ed il metodo più efficace per raggiungere il destinatario. Tuttavia, è

143

Vecchiato G., Poma L., La guida del sole 24 ore al Crisis Management: Come comunicare la crisi:strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione, Il sole 24 ore, Milano, 2012, p.72

144

Fink S.,Crisis Communications: The definitive guide to managing the message, McGraw-Hill, USA,2013, p.236

messo in discussione come sia efficace questo tipo di comunicazione, poiché tutte le persone interpretano le informazioni in modo diverso a seconda dell'esperienza, degli interessi, del background, della conoscenza e dei valori posseduti”¹⁴⁵.

Per far comprendere al meglio il messaggio ai propri pubblici è opportuno usare un linguaggio semplice che fa trasparire le emozioni trasmettendo informazioni utili. Nella composizione del messaggio è importante ricordare di “pesare bene” le parole che verranno pronunciate. Ogni parola ha un certo peso e al giorno d’oggi con l’evoluzione del digitale diventa ancora più virale e rimane più impresso nella memoria del pubblico.

Come ha specificato **Bolanle** (2012) “ad ogni incidente successivo, al pubblico venivano ricordate le precedenti dichiarazioni inappropriate fatte dall’azienda. Questa storia, sebbene separata da ogni individuo, è rimasta nella memoria di ogni cittadino”¹⁴⁶. Com’è ben noto, la società è in costante cambiamento, come anche le condizioni strutturali aziendali e con questo cambia anche la percezione di una situazione di crisi. È necessario adeguare la trasmissione del messaggio a tali cambiamenti. Purtroppo, a volte, le parole che sono state trasmesse e valutate da parte dell’opinione pubblica come un messaggio sbagliato non vengono perdonate, in particolare da parte dei famigliari delle vittime o dai dipendenti. Oltre ai messaggi trasmessi, l’azienda bisognerebbe porre maggior attenzione anche nella selezione della *spokesperson* (rappresentate aziendale).

Dunque, «*in che modo si può migliorare la comunicazione durante una situazione di crisi?*» Ci sono delle linee guida fornite da diversi autori. Uno degli autori che ha fornito delle linee guida pratiche tratte dai suoi 30 anni di esperienza nel *crisis management* è Jonathan Bernstein. “Esistono cinque principi della comunicazione di crisi che rappresentano un modello da seguire per i comunicatori di crisi e uno standard

145

Bolanle A.O. *et all*, Pre-crisis Planning, Communication, and Management: preparing for the inevitable, Peter Lang Publishing, New York, 2012, p.45

146

Bolanle A.O. *et all*, Pre-crisis Planning, Communication, and Management: preparing for the inevitable, Peter Lang Publishing, New York, 2012, p.5

in base al quale è possibile valutare l'efficacia delle comunicazioni di crisi. Le comunicazioni di crisi devono essere:

- **Azioni** - o voci e insinuazioni colmano il vuoto;
- **Compassionevole**: se non affronti prima i sentimenti delle persone non ascolteranno i fatti;
- **Onesto**: non mentire per commissione, omissione o eufemismo e/o esagerazione allo scopo di offuscare la verità ("filatura");
- **Informativo** - rispondere agli interrogativi giornalistici di base su chi, cosa, perché, quando, dove e come
- **Interattivo**: nella nostra era digitale, fornire alle parti interessate più media per fare domande e impegnarsi in commenti costruttivi¹⁴⁷.

Oltre alle parole è importante dimostrare attraverso le azioni la consapevolezza dell'errore commesso e il desiderio di migliorare. I toni e le parole che vengono usati sia nelle interviste che nei comunicati stampa vengono pesati a seconda del contesto in cui si manifesta la crisi e la causa. Qualora la crisi dovesse causare vittime o disastri ambientali, l'azienda si ritrova sotto uno *spotlight* e ogni parola o azione vengono valutate e messe in discussione. È necessario rendere reperibili tutte le informazioni disponibili per una maggiore trasparenza, permettendo in tal modo all'azienda di diventare la fonte primaria delle notizie.

Il dialogo con i propri pubblici e i propri *stakeholder* è necessario, se non anche essenziale al giorno d'oggi, specialmente nell'ambito digitale: "Nelle crisi aziendali, anche l'attivismo si può organizzare rapidamente attraverso i social media, creando intelligenza collettiva e formazione di opinioni e costringendo le autorità e la società ad agire"¹⁴⁸. L'intelligenza collettiva permette di raccogliere le informazioni da diverse

147

<https://www.bernsteincrisismanagement.com/kwb-download/>

148

fonti e di confrontare diversi punti di vista. Avendo più fonti ci consente di vedere un quadro più ampio della situazione. Come notò Jenkins (2007) “Intelligenza collettiva è basata sul fatto che “ [...] nessuno di noi può sapere tutto; ognuno di noi sa qualcosa; e possiamo mettere insieme i pezzi se mettiamo in comune le nostre risorse e uniamo le nostre competenze”¹⁴⁹.

Tutte le aziende, particolarmente nelle situazioni di crisi, possono sfruttare al meglio l'uso dei social network e della pagina aziendale per l'interazione con i pubblici. Esse ci permettono di creare un dialogo e percepire al meglio l'opinione pubblica riguardo all'accaduto.

“I recenti approcci alla comunicazione del rischio hanno rafforzato l'importanza di un approccio dialogico e di costruzione delle relazioni per la gestione dei rischi e dei significati dei residenti della comunità. In questo approccio, le informazioni non tengono completamente conto della stima finale del rischio. Cultura, valori, attribuzioni di responsabilità e interessi personali impiegati nelle interpretazioni del rischio possono essere più importanti dei dati tecnici”¹⁵⁰. Dake (1992) ha ribadito l'importanza della creazione del dialogo, come abbiamo accennato in precedenza, per migliorare la costruzione delle relazioni nel contesto culturale nel quale l'azienda opera. Oltre alla creazione del dialogo l'autore ha sottolineato che l'azienda bisogna tenere a mente il bilanciamento tra l'interpretazione del dialogo e i dati tecnici.

Nei cinque principi della comunicazione di *Coombs e Holladay* (2007) viene menzionato un aspetto molto importante dei messaggi trasmessi, cioè il bisogno di renderli “compassionevoli”, specialmente qualora si dovessero verificare delle vittime.

Bolanle A.O. *et al*, Pre-crisis Planning, Communication, and Management: preparing for the inevitable, Peter Lang Publishing, New York, 2012, p.42
149

Jenkins H., *Convergence culture: Where old and new media collide*. New York: New York University Press, 2007, p.4
150

Dake K., *Myths of nature: Culture and the social construction of risk*, *Journal of Social Issues*, 48, 1992, p.21-37

Vaughn E., Seifert M., *Variability in the framing of risk issues*, *Journal of Social Issues*, 48, 1992, p.119-135

Il pubblico viene guidato dalle emozioni in questo caso ed è necessario avere una dose di empatia nei suoi confronti. Con il tempo e le esperienze acquisite, le aziende con un forte desiderio di crescita hanno implementato una comunicazione interna aperta. D'altronde, spesso le crisi vengono causate da una mancata comunicazione tra i livelli. Questo può portare ad avere i dipendenti stessi come vittime dell'accaduto. "La comunicazione di crisi si era precedentemente concentrata principalmente su quest'ultima dimensione, trascurando i legami tra comunicazione interna ed esterna. [...] una maggiore trasparenza, la comunicazione dei dipendenti e forme di organizzazione aperte sfidano gli approcci tradizionali alla comunicazione delle organizzazioni. L'area della comunicazione interna sulle crisi ha ricevuto pochissima attenzione nell'ambito della ricerca e della gestione delle crisi"¹⁵¹.

Sia *Sellnow et al.* (2010) che *Weick* menzionarono la misura in cui l'aspetto della comunicazione interna viene trascurato. Come esempio possiamo prendere il caso di Intel, menzionato in precedenza, dove il CEO stesso ha ammesso il mancato ascolto e la mancata comunicazione interna dalla parte del top management aziendale nei confronti dei propri dipendenti. Dunque, è importante tenere in considerazione l'importanza della comunicazione interna. Come notò Weick (2009) la comunicazione formale con i propri dipendenti è utile per conoscere meglio i propri dipendenti, mentre tra i dipendenti e i propri consumatori è più adeguata una comunicazione informale. "L'organizzazione formale e comunicazione formale, come leadership, intranet e riunioni del personale, sono importanti per la comprensione dei collaboratori. Tuttavia, l'importanza delle reti informali viene spesso trascurata. Gran parte dell'interpretazione da parte della gente durante i diversi eventi, la diffusione di informazioni, produzione e la condivisione di conoscenze avviene tramite reti informali"¹⁵².

151

Sellnow T.L., Veil S.R. & Streifel R.A., Credibility seeking through an interorganizational alliance: Instigating the Fen-Phen confrontation crisis. In W.T. Coombs & S.J. Holladay (Eds.), *The handbook of crisis communication* (p. 657-674). Malden, MA: Wiley-Blackwell, 2010

152

Weick K. E., *Making sense of the organization: The impermanent organization*. Chichester: John Wiley and Sons, 2009

È attraverso le reti informali e la comunicazione informale tra i consumatori, i dipendenti e l'azienda stessa avviene un dialogo più aperto. I dipendenti spesso e volentieri possono immedesimarsi con la comunità e avendo un contatto diretto con i consumatori riescono a gestire in maniera diversa le relazioni create fino ad allora. “I dipendenti hanno un contatto diretto con vari pubblici attraverso documenti e comunicazioni. Inoltre, i dipendenti producono nuove conoscenze e strategie di azione dopo una crisi e creano, quindi, migliori opportunità per evitare crisi future”¹⁵³. Anche Bolanle (2012) ha sottolineato una scarsa inclusione dei dipendenti. Questo aspetto è poco valutato nella ricerca del *crisis management* e della *crisis communication*, anche sé potrebbe diventare un *asset* aziendale. “La collaborazione indica un ruolo più attivo per i dipendenti e può essere associato alla teoria organizzativa moderna la quale implica la costruzione di reti, lavoro di squadra e una sottolineatura della comunicazione orizzontale.

Non abbiamo riscontrato l'uso della collaborazione all'interno della ricerca sulla comunicazione di crisi, sebbene alcuni ricercatori abbiano già parlato della necessità di vedere i membri dell'organizzazione come veri e propri esperti con le condizioni ottimali per affrontare le crisi in una fase precoce”¹⁵⁴. Le aziende che lavorano con i concetti di squadra, democrazia sul lavoro, dialogo ed impegno dei dipendenti, portano a un cambiamento nei processi comunicativi, come anche uno cambiamento cruciale con i propri consumatori. “Weick sottolinea la necessità che i membri parlino costantemente tra loro”¹⁵⁵. Ha citato la necessità di un costante dialogo tra i membri della comunità. Con la costante comunicazione, come sottolineò Bolanle (2012), i membri creano una comunicazione aperta la quale consente di segnalare in maniera tempestiva gli errori e la necessità di apportare delle modifiche.

153

Falkheimer J., Heide M. & Larsson L., *Kriskommunikation*. Malmo:Liber, 2009

154

Bolanle A.O. *et all*, *Pre-crisis Planning, Communication, and Management: preparing for the inevitable*, Peter Lang Publishing, New York, 2012, p.50

155

Weick K.E., *The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster*. *Journal of Management*, 16(3), 1990, p. 571-593

Con la creazione del dialogo tra il top management, i dipendenti e i consumatori si crea la condivisione di un linguaggio comune il quale consente di individuare le minacce. Questo consente all'azienda una costante crescita. “Se i membri dell'organizzazione segnalano errori, si deve presumere che vi sia un clima di comunicazione aperta e che la direzione comprenda e apprezzi le informazioni relative agli errori. Solo allora l'organizzazione nel suo insieme può imparare e svilupparsi continuamente. Un prerequisito per l'identificazione efficace del segnale è l'esistenza di significati condivisi all'interno di un'organizzazione. Questi significati condivisi possono essere sia una risorsa che un ostacolo ”¹⁵⁶.

Le comunicazioni aperte consentono di sviluppare la comunicazione bidirezionale, invece della unidirezionale. La comunicazione in sé rappresenta un flusso comunicativo aperto il quale permette di creare un dialogo trasparente. La creazione dei significati condivisi permette all'azienda di creare un'ambiente di comunicazione aperta e la comprensione dei messaggi trasmessi.

I flussi comunicativi sono in costante cambiamento per adeguarsi ai mutamenti culturali. Per questo è importante generare un costante feedback aziendale. Esso consente all'azienda di adeguarsi a tali cambiamenti. “Allo stesso modo per affrontare i cambiamenti intervenuti per la complessità dei sistemi, sono necessari dei mutamenti culturali – degli esercizi collettivi di feedback costituiscono qui degli strumenti importanti: le persone e i gruppi sono infinitamente più produttivi quando li si fa riflettere sull'esperienza concreta; ciò che spesso è rifiutato come totalmente non realistico in situazione di simulazione, non lo è più quando c'è stato un avvenimento reale”¹⁵⁷. Le aziende che effettuano le simulazioni delle situazioni di crisi possono basare il proprio *crisis plan*, a seconda delle analisi effettuate, sulle possibili minacce le quali potrebbero evolversi in crisi. Ovviamente, la percezione della crisi ed il feedback, cambia quando la crisi si verifica e viene vissuta. Però bisogna ricordare un dato molto

156

Bolanle A.O. *et all*, Pre-crisis Planning, Communication, and Management: preparing for the inevitable, Peter Lang Publishing, New York, 2012, p.50-51

157

Lagadec Patrick, Crisis Management – come affrontare e gestire emergenze e imprevisti, FrancoAngeli, Milano, 1994, p.111

importante: che ogni crisi è unica, le circostanze in cui si verificherà cambiano e di conseguenza l'approccio e la gestione della crisi cambia.

Diversi contesti culturali possono suscitare diverse percezioni dell'accaduto. "ogni crisi si presenta infatti come "unica" e anche le situazioni più simili non possono comunque essere assimilate poiché esse sono fortemente influenzate non solo dalla realtà dei fatti e degli eventi, ma anche dalle reazioni emotive che suscitano nelle varie componenti della società, dal luogo in cui si verificano, dalla situazione storica, dagli interessi in gioco, dai comportamenti passati delle rispettive aziende, dagli altri eventi concomitanti e, più in generale, dalle percezioni di chi ne è coinvolto"¹⁵⁸.

La crisi coinvolge non solo gli aspetti aziendali, i prodotti e i servizi, ma anche le persone. È necessario comunicare quello che sta succedendo, evitando di creare il silenzio stampa che genera il libero spazio d'interpretazione. Quello che verrà percepito dalla parte del pubblico potrebbe determinare il futuro dell'azienda.

Come notò Fink (2013) "perché tanto essenziale quanto una buona gestione delle crisi è, alla fine, la comunicazione di crisi - o la sua mancanza - è tutto ciò che il pubblico ricorda. È una legge immutabile che nella battaglia campale tra percezione e realtà, la percezione vince sempre"¹⁵⁹. Possiamo dedurre la seguente considerazione, la crisi può rappresentare per un'azienda un pericolo, come anche un'opportunità per migliorare la propria azienda. Come abbiamo visto nell'ideogramma cinese, la crisi rappresenta un pericolo o un'opportunità. Per gestire al meglio la crisi la comunità necessita una maggiore attenzione nella creazione delle linee guida sulla fase di pre-crisi. Con l'evoluzione dell'aspetto digitale la comunicazione con i pubblici si è

158

Vecchiato G., Poma L., La guida del sole 24 ore al Crisis Management: Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione, Il sole 24 ore, Milano, 2012, p.55

159

Fink S., Crisis Communications: The definitive guide to managing the message, McGraw-Hill, USA, 2013, p.9

ampliata ed è diventata più complessa. Per questo è importante curare sia le relazioni con i media, siccome loro influenzano la percezione dell'importanza della notizia attraverso *l'agenda setting*, come anche con i pubblici. Oltre a questo, con l'evoluzione del *citizen journalism* e l'espansione degli opinionisti le informazioni sono diventati reperibili da più fonti. Per questo gli autori sottolineano quanto sia importante per l'azienda diventare la fonte primaria della comunicazione nelle situazioni di crisi. Le *media relation*, il miglioramento della comunicazione interna e la creazione del dialogo adeguato ai mutamenti culturali permette all'azienda di diventare la fonte primaria delle informazioni.

Nella trasmissione dei messaggi è di vitale importanza ricordare di porre una maggiore attenzione nella composizione e trasmissione dei messaggi, in particolare nei confronti dei famigliari delle vittime, qualora la crisi dovesse causare la perdita di vite umane.

CAPITOLO 3

CASE STUDY – IL CROLLO DEL PONTE MORANDI A GENOVA

“Prendetevi cura solerte dei vostri monumenti e non avrete alcun bisogno di restaurarli”¹⁶⁰

John Ruskin

Nel capitolo precedente si è potuto vedere le diverse teorie, con alcuni punti in comune, da vari autori riguardo al *crisis management* e alla *crisis communication*. In questo capitolo andremo a concentrarci maggiormente sull'aspetto comunicativo. In particolare, andremo a studiare la comunicazione trasmessa da parte di Autostrade per l'Italia S.p.A. dopo il crollo del Ponte Morandi a Genova, nel quale è crollata una parte del viadotto, provocando 43 vittime, 16 feriti e 566 sfollati. Prima di tutto andremo ad analizzare chi è il gruppo Atlantia S.p.a., avendo l'88,06% di azioni di Autostrade per l'Italia, per poi passare alla storia di Autostrade per l'Italia S.p.A., la sua presenza sul territorio e all'estero. Cercheremo di capire il ruolo della società sul territorio, per passare in seguito alla storia del Ponte Morandi, della sua importanza nella viabilità autostradale per il nord-ovest dell'Italia, per Genova e per i suoi collegamenti con l'estero, in particolare con la Spagna e la Francia. Successivamente andremo ad analizzare il progetto della Gronda di Genova, per poi proseguire con l'evento del crollo del Ponte Morandi, della comunicazione trasmessa da parte di Autostrade per l'Italia e la percezione dei media dell'evento, attraverso le interviste, in funzione della comunicazione aziendale.

160

https://re.public.polimi.it/retrieve/handle/11311/1067587/321056/86-89_Gasparoli.pdf

3.1 Il Gruppo Atlantia S.p.a. e Autostrade per l'Italia S.p.a. : chi sono

Prima di tutto si andrà ad analizzare il gruppo Atlantia S.p.a., il quale possiede l'88% del capitale di Autostrade per l'Italia S.p.a.. Per capire al meglio di cosa si occupa il gruppo andremo a vedere la storia, proseguendo con le informazioni sulle infrastrutture che gestiscono riportate sul sito, per finire con la *mission* aziendale.

Gruppo Atlantia S.p.a.

Dunque, vediamo com'è stato fondato il gruppo Atlantia S.p.a.. Com'è riportato sul sito ufficiale di Atlantia S.p.a. (<https://www.atlantia.it/it/il-gruppo/storia>), il gruppo nasce nel 1950: “Nel 1950, per iniziativa dell'IRI (Istituto per la Ricostruzione Industriale), nasce la Società Autostrade Concessioni e Costruzioni S.p.a.. Nel 1956 viene firmata la Convenzione tra ANAS e Autostrade, in base alla quale quest'ultima si impegna a co-finanziare, costruire e gestire l'Autostrada del Sole tra Milano e Napoli, inaugurata nel 1964. Tra il 1962 e nel 1968 alla Società viene acconsentita la concessione per la costruzione e l'esercizio di ulteriori arterie autostradali. Nel 1999 Autostrade viene privatizzata. Subentra all'IRI un nucleo stabile di azionisti costituito da una cordata guidata da Edizione (controllata dalla famiglia Benetton). Nel 2003 le attività in concessione vengono separate dalle attività non autostradali e nasce Autostrade per l'Italia S.p.a., controllata attualmente all'88,06% da Atlantia S.p.A. (allora Autostrade S.p.a.), holding di partecipazioni quotata alla Borsa di Milano”¹⁶¹. Nel 1990 Atlantia S.p.a. ha introdotto il Telepass, “il primo sistema al mondo su larga scala per il pagamento dinamico del pedaggio, che ad oggi conta oltre 8 milioni di Clienti”¹⁶². Il gruppo si occupa non solo delle infrastrutture italiane: “Atlantia è leader globale nel settore delle infrastrutture di trasporto autostradali ed aeroportuali con una presenza articolata in 24 paesi.

161

<https://www.atlantia.it/it/il-gruppo/storia>

162

https://www.atlantia.it/documents/20184/0/ATL_Brochure-2020-ITA_07-14.pdf/e3171b80-e9df-4f21-a563-9e2126fbbc5a

Il gruppo gestisce circa 14.000 chilometri di autostrade a pedaggio, gli aeroporti di Fiumicino e Ciampino in Italia e i tre aeroporti di Nizza, Cannes-Mandelieu e Saint Tropez in Francia con 64 milioni di passeggeri l'anno. Il nome di Atlantia, che si ispira al mito di Atlante, colui che secondo la mitologia greca era stato comandato da Zeus a sorreggere il peso della volta celeste, richiama i caratteri di globalità, forza, solidità e responsabilità che contraddistinguono l'operato del Gruppo. Quotata alla Borsa di Milano, Atlantia ha un fatturato 2019 pari a 12 miliardi di euro e un Ebitda di oltre 7 miliardi di euro. Atlantia, con i suoi 31.000 dipendenti complessivi, è un Gruppo che unisce ad una solida disciplina imprenditoriale e finanziaria l'impegno ad operare secondo principi ambientali, etici e di *governance* conformi ai più elevati standard internazionali¹⁶³. Il gruppo non è presente solo in Europa (Francia, Spagna, Polonia), ma anche in Messico, Porto Rico, Cile, Argentina, Brasile, India. La mission del gruppo è "lo sviluppo di iniziative di crescita e finanziarie nel settore delle infrastrutture"¹⁶⁴.

163

<https://www.atlantia.it/it/il-gruppo>

164

<https://www.atlantia.it/it?id=40>

Fig. 3.1. Tabella delle percentuali di proprietà di Atlantia S.p.a. nelle infrastrutture in Italia

ATLANTIA	Partecipazione (%)	Km	Scadenza concessione	Ricavi 2019 (Mn €)
Autostrade per l'Italia	88,06	2.855	2038	3.692
Autostrade Meridionali ⁽¹⁾	51,94	52	2012	91
Società Autostrada Tirrenica ⁽²⁾	88,06	55	2046	40
Società Italiana per il Traforo del Monte Bianco	44,91	6	2050	62
Raccordo Autostradale Valle d'Aosta	21,54	32	2032	32
Tangenziale di Napoli	88,06	20	2037	72
ABERTIS ⁽³⁾				
Autostrada Brescia-Padova	90,03	236	2026	411

Fonte: Brochure profilo del gruppo Atlantia¹⁶⁵

Si è ritenuto importante inserire la tabella Fig. 3.1. per capire al meglio la percentuale di azioni (l'88%), come menzionato all'inizio, che possiede il gruppo Atlantia non solo di Autostrade per l'Italia S.p.a. ma anche delle altre infrastrutture presenti in Italia le quali non sono possedute da Autostrade per l'Italia S.p.a. Dalla tabella possiamo dedurre che il gruppo Atlantia S.p.a. ha il maggior numero di percentuale in Autostrade per l'Italia S.p.a., nella Società Autostrada Tirrenica, della Tangenziale di Napoli e dell'Autostrada Brescia-Padova.

In seguito, andremo ad analizzare i comunicati stampa e le dichiarazioni per capire al meglio quando e che cosa è stato trasmesso da parte del gruppo Atlantia S.p.a.

165

https://www.atlantia.it/documents/20184/0/ATL_Brochure-2020-ITA_07-14.pdf/e3171b80-e9df-4f21-a563-9e2126fbbc5a

Autostrade per l'Italia S.p.a.

Da quello che si può evincere, il gruppo Autostrade per l'Italia S.p.a. fa parte del gruppo Atlantia S.p.a.. Per capire al meglio com'è strutturata la società, le sue componenti e la sua funzione, andremmo ad analizzare la sua storia: da quando è stata fondata fino ad oggi. Sul sito ufficiale sotto la voce "Chi siamo" (<https://www.autostrade.it/it/chi-siamo/storia>) troviamo la storia della società:

- **1950** viene costituita dall'IRI la Società Autostrade Concessioni e Costruzioni Spa con l'obiettivo di partecipare, insieme ad altri grandi gruppi industriali, alla ricostruzione post bellica dell'Italia
- **1956** viene firmata la prima Convenzione tra ANAS e Autostrade, in base alla quale quest'ultima si impegna a co-finanziare, costruire e gestire l'Autostrada del Sole tra Milano e Napoli, inaugurata nel 1964
- **1982** costituzione, con l'aggregazione di altre Società Concessionarie autostradali, del Gruppo Autostrade
- **1987** Autostrade Concessioni e Costruzioni S.p.A. è quotata presso Borsa Italiana S.p.A., nel listino Mib30
- **1990** il Gruppo Autostrade introduce il Telepass, il primo sistema al mondo su larga scala per il pagamento dinamico del pedaggio, che ad oggi conta oltre 8 milioni di Clienti
- **1992** Autostrade partecipa al primo progetto di autostrada a pedaggio nel Regno Unito, la M6 Toll di Birmingham, che entrerà in esercizio nel 2003
- **1995** La Società realizza la prima autostrada a pedaggio finanziata con risorse private negli Stati Uniti, la Dulles Greenway, In Virginia
- **1997** viene firmata la nuova Convenzione tra ANAS e Autostrade, che prevede l'estensione della Concessione dal 2018 al 2038 e l'impegno, tra gli altri, alla costruzione della Variante di Valico

- **1999** la Società Autostrade viene privatizzata e al Gruppo IRI, azionista di riferimento dalla nascita della Società, subentra con il 30% un nucleo stabile di azionisti privati, riuniti nella Società Schemaventotto Spa; il restante 70% è quotato in Borsa
- **2002** Autostrade vince la gara internazionale indetta dal governo Austriaco per creare il più evoluto sistema al mondo di tele pedaggio elettronico non-stop per mezzi pesanti: il sistema è stato completato, attivato nel 2004 e gestito dalla società Euroypass, di cui l'Ente concedente austriaco Asfinag ha assunto il controllo ad agosto del 2004
- **2003** a seguito di un nuovo assetto organizzativo, le attività di concessione autostradale vengono conferite ad Autostrade per l'Italia, controllata al 100% da Autostrade [S.p.a.](#) (oggi Atlantia) che rimane quotata in borsa
- **2004** diviene efficace un'integrazione alla Convenzione del 1997 (IV atto Aggiuntivo) nella quale Autostrade per l'Italia si impegna in un ulteriore piano di potenziamento della rete; tra i principali interventi previsti vi sono la realizzazione del Passante a Genova, la 3° Corsia sull'A14 adriatica tra Rimini Nord e P.to S. Elpidio e la 4° Corsia tra Milano Est e Bergamo (aperta al traffico nel settembre 2007)
- **2008** è divenuta efficace per legge la Convenzione Unica di Autostrade per l'Italia che, in tema di investimenti, prevede l'impegno a sviluppare la progettazione preliminare per il potenziamento di alcune tratte autostradali su circa 330 Km di rete, il cui costo realizzativo è stimato in circa 2 miliardi di €
- **2015** Il 23 dicembre viene aperta al traffico la Variante di Valico, tracciato alternativo che rende più veloce il tratto appenninico dell'A1 tra Bologna e Firenze. L'opera consiste nel potenziamento di 59 km di tracciato, di cui 32 in Variante, con 41 nuove gallerie e altrettanti viadotti per 2 corsie per senso di marcia, 2 nuove Aree di Servizio e 2 nuovi svincoli. Con un abbassamento della quota di valico di 226 metri, la nuova via consente una riduzione di oltre 30% dei tempi di percorrenza media e il risparmio annuo di circa 100 milioni di litri di carburante.

Nata all'inizio degli anni '50, la rete di Autostrade per l'Italia S.p.a. e delle sue concessionarie controllate è una delle più estese d'Europa: con 3.020 km di autostrade e oltre 200 Aree di Servizio, serve 15 regioni e 60 province italiane e ha la funzione di avvicinare il Paese al baricentro socio-economico dell'Europa, assicurando un'efficace articolazione territoriale e un indispensabile servizio alla mobilità presso le maggiori aree metropolitane. Autostrade per l'Italia è il maggior investitore privato del Paese con un programma di potenziamento e di ammodernamento su quasi 923,2 km di rete in Italia, per un investimento complessivo di circa €22,8 miliardi cui si aggiungono altri interventi, in fase di studio o di valutazione, per un totale di circa €1,8 miliardi.

Il capitale di Autostrade per l'Italia è così ripartito:

- Atlantia : 88,06%
- Appia Investments S.r.l. : 6,94%
- Silk Road Fund : 5%

Le società concessionarie autostradali sono:

- Autostrade per l'Italia (2854,6 km di rete in concessione)
- Società Italiana per Azioni per il Traforo del Monte Bianco (51%) gestore della parte italiana dell'omologo tunnel (5,8 km)
- Raccordo Autostradale Valle d'Aosta (47,97%) arteria di collegamento tra Aosta e il Monte Bianco (32,4 km)
- Tangenziale di Napoli (100%) asse portante al servizio dell'area metropolitana napoletana (20,2 km)
- [Autostrade Meridionali](#) (58,998%) che gestisce l'autostrada Napoli-Pompei-Salerno (51,6 km)

- [Società Autostrade Tirrenica](#) (99,99%) che detiene la Concessione per la realizzazione della tratta autostradale Livorno-Civitavecchia (lunghezza prevista 242 km. di cui 54,6 km. già in esercizio)”¹⁶⁶

Il Ponte Morandi, detto anche viadotto Polcevera, “con i relativi svincoli, costituiva il tratto finale dell’autostrada italiana A10 (gestita dalla concessionaria Atlantia), a sua volta ricompresa nella strada europea E80”¹⁶⁷. Nel 2018, l’anno in cui è crollato il Ponte Morandi, ad Autostrade per l’Italia S.pa. è stata prolungata la concessione da parte della Commissione europea in cambio dell’aumento del pedaggio e della costruzione della “Gronda di Genova”, come riportato sul sito di Sky Tg24: “27 aprile 2018 - La Commissione europea dà l’ok al prolungamento della concessione ad Autostrade per l’Italia fino al 2042, accordato sotto il governo Gentiloni. In cambio, la società accetta una riduzione dell’aumento dei pedaggi e la costruzione della cosiddetta “Gronda di Genova”¹⁶⁸. Nel seguente paragrafo si andrà ad analizzare la storia del Ponte Morandi ed il suo ruolo nella città di Genova.

3.2 Il Ponte Morandi: la storia

Il Ponte Morandi “intitolato al suo progettista ingegner Riccardo Morandi, pioniere delle architetture in cemento armato precompresso”¹⁶⁹, era denominato anche il viadotto Polcevera, per il torrente Polcevera che attraversava. Per i genovesi il ponte aveva diversi soprannomi “Il Ponte di Brooklyn” (per l’impatto che ha avuto nel contesto sociale dell’epoca), come lo aveva denominato anche il vigile del fuoco Sergio Olcese nel documentario “Il Ponte Morandi: cronologia di un disastro” prodotto da

166

<https://www.autostrade.it/it/chi-siamo/profilo>

167

https://it.wikipedia.org/wiki/Viadotto_Polcevera

168

<https://tg24.sky.it/economia/autostrade-italia-concessione#04>

169

<https://www.genova2050.com/nodi-e-vuoti-urbani/ponte-morandi-genova-certosa-valpolcevera>

National Geographic e trasmesso su Sky il 12 maggio 2019: “A Genova lo chiamiamo così, il Ponte di Brooklyn”¹⁷⁰.

Lo chiamavano anche il “ponte con le bretelle” come testimonia Giusi Moretti nel documentario di Sapiens – un solo pianeta: Genova, Il ponte Morandi: “Mio padre lo chiamava il Ponte con le bretelle”¹⁷¹. Il ponte è stato costruito tra il 1963 e il 1967 da Condotte d’Acqua S.p.A. per conto dell’ANAS secondo il progetto e il brevetto dell’ingegnere Riccardo Morandi, il “pioniere delle architetture in cemento armato precompresso”¹⁷². Come riporta il sito di Autostrade per l’Italia: “il committente ANAS non aveva stabilito le caratteristiche tecniche del ponte da eseguire, ma aveva indicato solo quelle funzionali (lunghezza, larghezza carreggiate, etc.). Stava alle imprese proporre le soluzioni tecniche ed al Committente valutarle e selezionarne una”¹⁷³.

La struttura del ponte era composta da cemento armato: “La struttura è principalmente in calcestruzzo armato, quello che viene comunemente chiamato cemento armato. Nel caso delle strutture orizzontali (dette tecnicamente “impalcato”) è calcestruzzo armato precompresso, e cioè lavorato con una tecnica che ne migliora la resistenza alla trazione, considerata scarsa nel calcestruzzo normale. Le torri e i piloni del ponte Morandi, invece, sono in calcestruzzo armato ordinario, cioè non lavorato con questa tecnica e quindi meno resistenti alla trazione. Il sistema di precompressione usato era stato brevettato dallo stesso Morandi. La cosa che distingue il ponte Morandi dai normali ponti, però, è il modo in cui furono realizzati gli stralli, cioè i tiranti che partono dalla cima dei piloni e sono ancorati alla struttura.

Normalmente sono d’acciaio, un materiale che reagisce meglio alla trazione, cioè – semplificando – la sollecitazione di un corpo operata da due forze divergenti. Gli

170

<https://www.youtube.com/watch?v=4qbe2Yg96YM>

171

<https://www.raiplay.it/video/2019/05/Genova-il-ponte-Morandi-b944ec25-1307-40d5-a6c4-b0eda70adb11.html>

172

<https://www.genova2050.com/nodi-e-vuoti-urbani/ponte-morandi-genova-certosa-valpolcevera>

173

<https://www.autostrade.it/autostrade-per-genova/vero-falso?nomobile=true#heading6-3>

stralli del ponte Morandi, invece, sono in acciaio e rivestiti di calcestruzzo precompresso. Il calcestruzzo è un materiale che veniva – e viene tutt’ora – normalmente usato per lavorare in compressioni, cioè per resistere alla pressione di forze convergenti’’¹⁷⁴.

Il Ponte Morandi non era l’unica opera progettata da Morandi in cemento armato. L’ingegnere Morandi era uno degli esperti nelle strutture in cemento armato. I suoi progetti sono stati realizzati sia in Italia che all’estero: “la passerella sul lago di Vagli, a Lucca, il ponte sullo Storms River, in Sud Africa, il ponte Laureano Gomez in Colombia, quello sulla laguna di Maracaibo e il ponte sul Wādī al-Kūff, in Libia’’¹⁷⁵. Il Ponte Morandi venne inaugurato il 4 settembre 1967. Era alto 45 metri dal suolo, con una larghezza stradale di 18 metri, lungo 1.182 metri, suddiviso su 3 piloni. Il ponte attraversava il torrente Polcevera nel quartiere Rivarolo, unendo il quartiere Sampierdarena con il quartiere di Cornigliano. Nella mappa sottostante possiamo vedere illustrati: con il puntino rosso la posizione del Ponte Morandi (dove adesso è stato costruito il ponte San Giorgio) e alcuni quartieri di Genova, in particolare quello di Cornigliano, Sampierdarena e Rivarolo. Oltre i quartieri illustrati, possiamo vedere la vicinanza del ponte al Porto di Genova, al porto container di Voltri-Pra' e all’aeroporto di Genova.

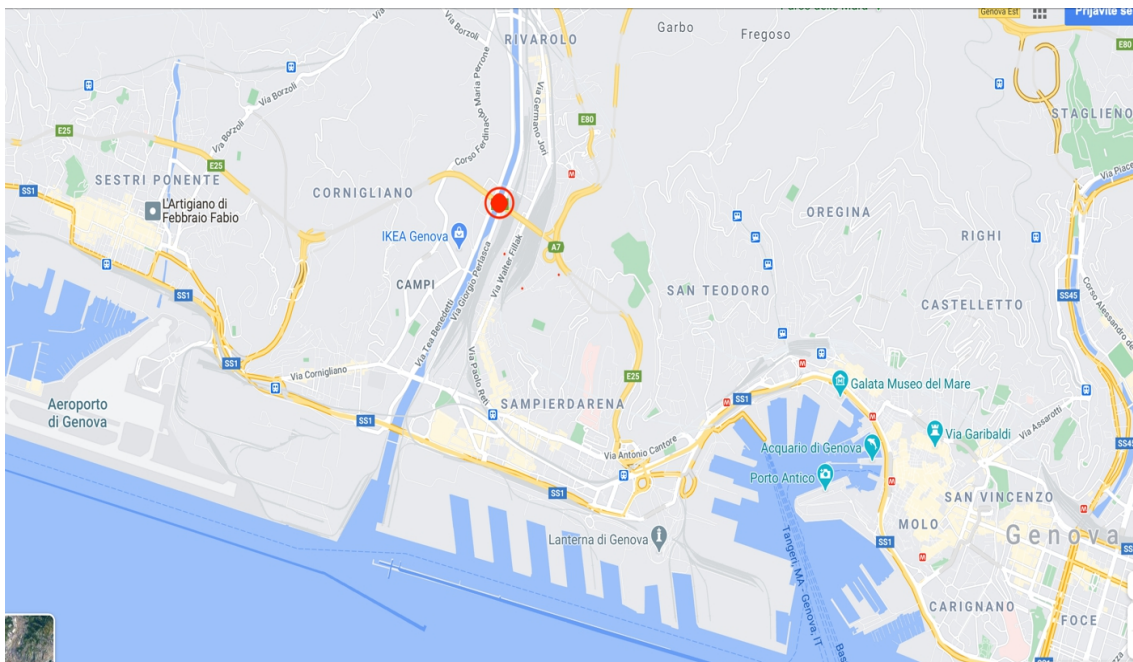
Fig. 3.2. Mappa dei quartieri di Genova

174

<https://www.ilpost.it/2018/08/15/storia-problemi-e-critiche-del-ponte-morandi-di-genova/>

175

<https://www.raicultura.it/storia/articoli/2019/07/Il-crollo-del-Ponte-Morandi-b2d3f5f6-094d-4908-bf59-5878562f2044.html>



Fonte: Google Maps¹⁷⁶ con le modifiche apportate dell'autore

Il ponte non era importante solo per i quartieri di Cornigliano e Sampierdarena, ma anche per il collegamento tra Genova Est e Genova Ovest, usato quotidianamente dai genovesi stessi per velocizzare lo spostamento da un lato della città all'altro. Oltre per i cittadini di Genova, il ponte aveva un ruolo molto importante per il Porto di Genova e per i suoi collegamenti verso il Nord Italia (Milano in particolare), Pisa e la Francia. Sia nella prima che nella seconda mappa vedremo segnato con il punto rosso la posizione del vecchio Ponte Morandi. Il ponte rappresentava uno: “snodo autostradale di importanza strategica perché collegava l'Autostrada dei Giovi A7 (Genova-Milano) a nord, l'Autostrada dei Fiori A10 (Genova-Ventimiglia) a sud-ovest, e infine l'Autostrada Azzura A12 (Genova-Pisa) a sud-est.”¹⁷⁷, e non solo. Nella mappa Fig. 3.2.1. possiamo vedere il collegamento del ponte con l'A7, A12 e E80.

Fig. 3.2.1. Mappa autostrade collegate al Ponte Morandi

176

<https://www.google.com/maps/@44.4223208,8.8764154,13.64z>

177

<https://www.genova2050.com/nodi-e-vuoti-urbani/ponte-morandi-genova-certosa-valpolcevera>



Fonte: Urbancenter¹⁷⁸

Secondo Stefania Alessandrini di Ingenio: “Facendo parte del tracciato dell'autostrada A10 costituisce un'infrastruttura strategica per il collegamento viabilistico fra il nord Italia e il sud della Francia oltre a essere il principale asse stradale fra il centro-levante di Genova, il porto container di Voltri-Pra', l'aeroporto Cristoforo Colombo e le aree industriali della zona genovese”¹⁷⁹. Lo stesso è stato confermato da Genova 2050, dove hanno evidenziato l'importanza del ponte per il porto di Genova e per i collegamenti con la Francia: “La struttura è di per sé, quindi, un punto nevralgico per i commerci da e per il porto di Genova, e anche per i collegamenti con la Francia”¹⁸⁰.

Con gli anni e con l'espansione dell'uso dei mezzi di trasporto privati e quelli del commercio è incrementato anche il traffico sul ponte Morandi. Negli anni a seguire era previsto un grande incremento del numero dei veicoli in transito sul ponte, come

178

<http://www.urbancenter.comune.genova.it/node/111>

179

<https://www.ingenio-web.it/20966-il-crollo-del-ponte-morandi-a-genova>

180

<https://www.genova2050.com/nodi-e-vuoti-urbani/ponte-morandi-genova-certosa-valpolcevera>

venne riportato sul Sole 24 ore: “Il tratto più trafficato è il viadotto Polcevera (Ponte Morandi) con 25,5 milioni di transiti l'anno, caratterizzato da un quadruplicamento del traffico negli ultimi 30 anni e destinato a crescere, anche in assenza di intervento, di un ulteriore 30% nei prossimi 30 anni. Lo studio sottolineava come il volume del traffico, causa di code quotidiane nelle ore di punta (specialmente all'estremità orientale, all'innesto sull'autostrada Genova-Milano), producesse un aggravio delle sollecitazioni della struttura, accelerandone il degrado. A conferma di ciò, con l'avvento del terzo millennio, le attività manutentive si erano fatte praticamente quotidiane, con un conseguente aggravio dei costi gestionali”¹⁸¹. L'aumento del traffico comprendeva sia macchine che camion provenienti dal porto di Genova, per la Francia, per la Spagna, per l'aeroporto e per l'area industriale di ponente: “Il ponte Morandi - si legge - costituisce di fatto l'unico collegamento che connette l'Italia peninsulare ad est, la Francia meridionale e la Spagna ad ovest, ed è il principale asse stradale tra Genova, le aree residenziali periferiche, il porto di Voltri, l'aeroporto e le aree industriali di ponente.

Lo svincolo di innesto sull'autostrada per Serravalle, all'estremità est del viadotto, produce quotidianamente, nelle ore di punta, code di autoveicoli ed il volume raggiunto dal traffico provoca un intenso degrado della struttura sottoposta ad ingenti sollecitazioni”¹⁸². Lo stesso Morandi, diversi anni dall'inaugurazione, evidenziò le possibili lacune sulla durabilità della struttura per via della ruggine, causata da fattori ambientali: “Penso che prima o poi, e forse già tra pochi anni, sarà necessario ricorrere a un trattamento per la rimozione di ogni traccia di ruggine sui rinforzi esposti per poi coprire tutto con elastomeri ad altissima resistenza chimica [...] La struttura viene aggredita dai venti marini (il mare dista un chilometro) che sono canalizzati nella valle attraversata dal viadotto. Si crea così un'atmosfera, ad alta salinità che per di più, sulla sua strada prima di raggiungere la struttura, si mescola con i fumi dei camini dell'acciaieria e si satura di vapori altamente nocivi”¹⁸³. Per l'ingegnere i fattori

181

<https://www.ilsole24ore.com/art/genova-storia-ponte-morandi-polemiche-crollo-AEZna1aF>

182

<https://www.ilsole24ore.com/art/genova-storia-ponte-morandi-polemiche-crollo-AEZna1aF>

183

<https://www.raicultura.it/storia/articoli/2019/07/Il-crollo-del-Ponte-Morandi-b2d3f5f6-094d-4908-bf59-5878562f2044.html>

ambientali influenzavano la stabilità della struttura del ponte e non i materiali stessi che costituivano il ponte.

L'ingegnere Antonio Brenchic, professore associato di Costruzioni in C.A. e C.A.P. dell'Università di Genova aveva scritto un articolo nel 2016 riguardante le problematiche della struttura del Ponte Morandi, avvisando dell'instabilità dell'infrastruttura: “Il Viadotto Morandi ha presentato fin da subito diversi aspetti problematici, oltre l'aumento dei costi di costruzione preventivati, è necessario ricordare un'erronea valutazione degli effetti differiti (viscosità) del calcestruzzo che ha prodotto un piano viario non orizzontale. Ancora nei primi anni '80 chi percorreva il viadotto era costretto a fastidiosi alti-e-bassi dovuti a spostamenti differiti delle strutture dell'impalcato diversi da quelli previsti in fase progettuale. Solo ripetute correzioni di livelletta hanno condotto il piano viario nelle attuali accettabili condizioni di semi-orizzontalità [...] L'idea originaria pare fosse quella di precomprimere gli stralli, idea è chiaramente discutibile in quanto gli stralli sono elementi strutturali così snelli da consentire una precompressione molto modesta e, quindi, destinata inevitabilmente ad avere scarsa efficacia. I lavori di sostituzione degli stralli, effettuati sia a Genova che in Venezuela, ne danno dimostrazione indiscutibile”¹⁸⁴.

Negli anni '90 ci furono dei lavori di rafforzamento degli stralli. L'idea iniziale era di precomprimerli, però negli anni '90 decisero di affiancarli dai tiranti in acciaio. Purtroppo lo stesso rinforzo non era stato fatto alla pila 9, che crollò il 14 agosto 2018: “Già circa 25 anni dopo la costruzione del ponte, negli anni Novanta, gli stralli della torre più a est del ponte (quindi quella opposta a quella crollata) furono affiancati da tiranti in acciaio. Lo stesso lavoro era previsto per la pila 9 e la pila 10 – quella crollata è la 9 – ed era stato per questo indetto a maggio un bando da circa 20 milioni di euro”¹⁸⁵.

184

<https://www.teknoring.com/news/ingegneria-strutturale/ponte-morandi-genova-analisi-infrastrutturale/>

185

<https://www.genova2050.com/nodi-e-vuoti-urbani/ponte-morandi-genova-certosa-valpolcevera>

3.2.2. Stralli rafforzati del Ponte Morandi



*Fonte: Il Post*¹⁸⁶

Nel 2016 A. Brenchic ha rilasciato un'intervista sul Primocanale dove aveva aggiunto le problematiche sorte (la corrosione avanzata, le costanti manutenzioni, l'effetto saliscendi che la l'asfalto aveva) negli anni per quanto riguarda il Ponte Morandi: "Questo ponte viene indicato come capolavoro dell'ingegneria. In realtà è un esempio del fallimento dell'ingegneria. All'epoca, infatti, l'idea di fare un ponte col cavalletto bilanciato sembrava innovativa e piacque molto. Ne vennero però costruiti solo tre: sulla baia di Maracaibo, alla fine degli anni '50, sul Polcevera (appunto a Genova) e su una valle in Libia [...] Negli anni Novanta il ponte subì una quantità di lavori enorme, indice che era stata rilevata una corrosione molto più veloce di quel che si pensava perciò era stato necessario integrare l'impianto originale per impedire situazioni di pericolo. [...] e dopo 30 anni si devono fare lavori di questo tipo, è un ponte sbagliato. Un ponte deve durare centinaia di anni e 60-70 anni senza manutenzione. Un tempo, ero ragazzino il ponte non era dritto, aveva dei saliscendi,

186

<https://www.ilpost.it/2018/08/15/storia-problemi-e-critiche-del-ponte-morandi-di-genova/>

perché venne sbagliato il calcolo della deformazione viscosa, cioè cosa succede al cemento armato nel tempo. Un ponte in continua manutenzione che dovrà essere ricostruito”¹⁸⁷. Egli aggiunse: “Quel ponte è sbagliato. Prima o poi dovrà essere sostituito. Non so quando. Ma ci sarà un momento in cui il costo della manutenzione sarà superiore a quello della sostituzione”¹⁸⁸. Questo aspetto è stato menzionato e valutato nel progetto e nel dibattito riguardante la Gronda di Genova.

3.3 La Gronda di Genova

La Gronda di Genova rappresenta il progetto di una parte del tratto autostradale con due corsie del A10 (Valpolcevera – Vesima). Lo scopo del progetto è potenziare il Nodo Stradale di Genova, a migliorare i collegamenti tra Genova Est e Genova Ovest e per migliorare la viabilità tra il collegamento all’autostrada e il Porto di Genova: “Il Progetto della Gronda di Ponente si è quindi posto l’obiettivo di sgravare il tratto di A10 più interconnesso con la città di Genova - cioè quello dal casello di Genova Ovest (Porto di Genova), passando per l’aeroporto e il popoloso quartiere di Pegli, sino all’abitato di Voltri - trasferendo parte del traffico su una nuova infrastruttura che si affianca all’esistente, costituendone di fatto un raddoppio”¹⁸⁹. Il progetto della Gronda comprende: Il potenziamento delle autostrade A7 e A12 e dei relativi collegamenti; Le interconnessioni della Gronda con l’A10 e/o l’A12 ad Est e con l’A10 e l’A26 ad Ovest; Il Nodo di S. Benigno che facilita le connessioni tra Genova Ovest ed il porto”¹⁹⁰

Fig. 3.3. I diversi tratti della Gronda di Genova

187

<https://it.businessinsider.com/antonio-brencich-valpolcevera-crollo-a10/>

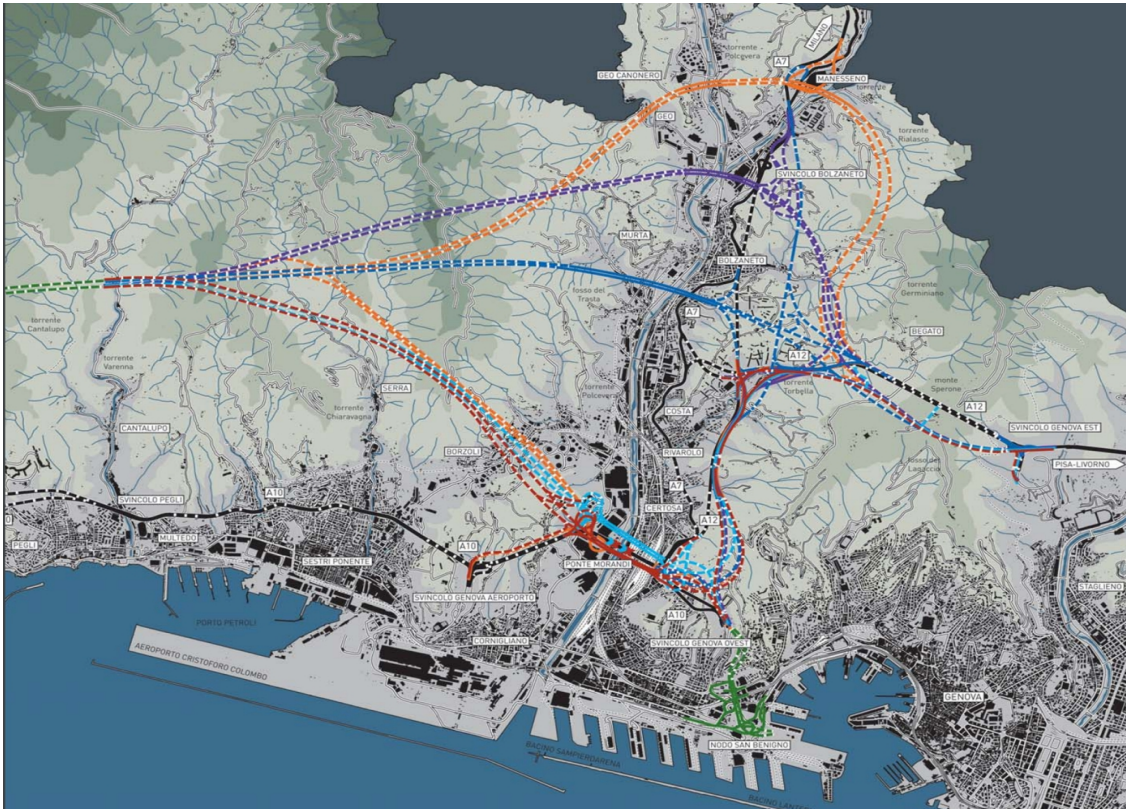
188

https://www.corriere.it/cronache/18_agosto_14/ingegnere-che-2016-diceva-il-ponte-morandi-fallimento-dell-ingegneria-deve-essere-sostituito-eafec83c-9fb4-11e8-9437-bcf7bbd7366b.shtml

189

http://www.urbancenter.comune.genova.it/sites/default/files/Gronda_relazione_descrittivadeitracciati.pdf

190 http://www.urbancenter.comune.genova.it/sites/default/files/Gronda_relazione_descrittivadeitracciati.pdf



Fonte: Urbancenter¹⁹¹

Quanto il traffico abbia gravato sulla viabilità a Genova è stato riportato nella brochure della Gronda di Genova: “La congestione del traffico provoca sulla rete autostradale di Genova, che si ripercuotono sull’efficienza dell’intero sistema autostradale del nord-ovest italiano. La congestione rappresenta, in questo caso, un problema non solo locale, ma tale da compromettere le relazioni interregionali, nazionali e internazionali ed è attribuibile al ruolo “improprio” svolto dal sistema autostradale genovese che ha “di fatto anche la funzione di tangenziale per il traffico urbano e di scambio”. È quanto emerge dalle valutazioni di Aspi che, nel quantificare in oltre 64.000 veicoli totali bidirezionali i volumi di traffico giornaliero medio annuo nel nodo genovese, ritiene tale valore “incompatibile con le attuali geometrie del sistema autostradale” (Aspi, Relazione presentata il 7 marzo 2009).

191

http://www.urbancenter.comune.genova.it/sites/default/files/Gronda_relazione_descrittivadeitracciati.pdf

[...] nel tratto autostradale tra Genova Bolzaneto e Genova Voltri, con blocchi del traffico, rallentamenti e incidenti, per circa 800 giorni/anno, determinando una perdita di tempo complessivo per l'utenza transitante, calcolata in oltre 1300 ore/giorno, cioè 450.000 ore/anno. In questo scenario il punto ritenuto da Aspi più critico del nodo autostradale genovese, l'attraversamento del Polcevera "dove transitano 75.000 veicoli medi giornalieri annui, con una stagionalità che determina picchi di domanda del 15% nei mesi estivi", rappresenta anche l'unico collegamento che connette l'Italia peninsulare ad est, la Francia meridionale e la Spagna ad ovest, ed è il principale asse stradale tra Genova, le aree residenziali periferiche, il porto di Voltri, l'aeroporto e le aree industriali di Ponente" (Aspi, Presentazione sintetica delle ipotesi di tracciato)¹⁹².

Come abbiamo menzionato nei precedenti paragrafi, ed è stato ribadito nella brochure della Gronda di Genova, l'aumento del traffico sul ponte Morandi è stato esponenziale durante gli anni, in particolare nei mesi estivi con la crescita del settore turistico, dell'incremento delle crociere e del traffico dei container nel Porto di Genova. Il Ponte Morandi non rappresentava solamente un punto strategico per la città di Genova ma anche l'unico collegamento tra l'Italia del nord-ovest, la Francia e l'ovest della Spagna.

Autostrade per l'Italia ha incentivato la costruzione della Gronda di Genova per ampliare la rete autostrada di Genova, ridurre i tempi di percorrenza. Viste le condizioni e i costanti interventi necessari sia del Ponte Morandi che delle autostrade presenti, Autostrade per l'Italia ha ritenuto che con questo progetto il traffico avrebbe gravato meno sulla rete autostradale presente. "L'obiettivo primario perseguito da Autostrade per l'Italia (ASPI) è dunque quello di migliorare le condizioni di circolazione e di ridurre i tempi di percorrenza dei tratti autostradali afferenti al capoluogo ligure, nonché di evitare un ulteriore futuro peggioramento delle condizioni, ineluttabile in caso di non intervento, tenuto conto che già oggi questi risultano disturbati da notevoli code e blocchi. Il traffico merci, insieme con quello cittadino e pendolare e con quello turistico nel periodo estivo è causa di elevati livelli di congestionamento dell'area metropolitana

192

<https://www.grondadigenova.it/wp-content/uploads/2018/02/Gronda-Relazione-conclusiva-della-Commissione.pdf>

genovese. Questo principalmente a causa della forte crescita del settore dei trasporti, in buona parte legato all'attività portuale dell'area genovese che ha caratterizzato l'ultimo decennio. Anche la registrazione dei dati in continua ascesa circa l'andamento del traffico passeggeri per i traghetti e per le crociere è un'ulteriore prova dell'esigenza di migliorare le infrastrutture genovesi a favore dei settori che ne costituiscono il proprio sviluppo economico''¹⁹³.

Le stesse problematiche di viabilità e della necessità dell'ampliamento della rete autostradale a Genova sono state riscontrate nella brochure Gronda di Genova: "Presentazione sintetica delle ipotesi di tracciato" sul sito del Comune di Genova pubblicata su Urbancenter. Nella precedente brochure della Gronda di Genova sono stati riportati i dati sul traffico rilevati fino ad oggi, mentre nella brochure riportata sul sito di Urbancenter è stata fatta una previsione delle problematiche che si sarebbero manifestate nel 2035: "Le criticità attuali che caratterizzano l'Autostrada A10 Genova – Ventimiglia evolvono verso condizioni di servizio inaccettabili con livelli di utilizzo molto più bassi, rispetto a quelli attuali già fortemente congestionati, che insistono sull'intera autostrada dall'allacciamento con la A26 sino all'allacciamento con la A7; l'autostrada A7 Serravalle – Genova muove verso la completa saturazione del sistema con entrambe le carreggiate, che presentano, dalla stazione di Bolzaneto, un alto livello di utilizzo che, nel tratto elementare compreso tra i due allacciamenti della A7 con la A12 e la A10, si attesta addirittura al massimo livello di affollamento in direzione Sud''¹⁹⁴. Nelle previsioni nella brochure di Urbancenter si presenta l'aggravamento delle condizioni preesistenti. Secondo le previsioni il traffico dovrebbe aumentare maggiormente nei prossimi anni e ciò comporterebbe anche l'aumento del tempo di percorrenza e delle code, particolarmente nelle ore di punta e durante la stagione estiva.

193

http://www.urbancenter.comune.genova.it/sites/default/files/Gronda_relazione_descrittivadeitracciati.pdf

194

http://www.urbancenter.comune.genova.it/sites/default/files/Gronda_relazione_descrittivadeitracciati.pdf

Autostrade per l'Italia aveva già predisposto un progetto sia per la costruzione di un tracciato parallelo al ponte Morandi sia per la ricostruzione del ponte stesso. “Autostrade per l'Italia (Aspi) predispose quindi uno studio di fattibilità sulla base dell'attuale tracciato 4 (costruzione di un nuovo viadotto a monte del ponte Morandi) [...] questa ipotesi fu scartata di comune accordo per i rischi che avrebbe potuto comportare per la falda di acqua potabile che alimenta l'acquedotto di Genova. Si ritornò pertanto alla soluzione precedente (rifacimento del ponte Morandi a monte) che fu ufficializzata nel 2006. Nel frattempo tra le istituzioni genovesi erano sorti numerosi dubbi sulla soluzione concordata nel 2006, sia per l'interferenza con gli stabilimenti di Ansaldo Energia, sia per il pesante impatto sulle abitazioni. La Regione aveva quindi suggerito di ricostruire il ponte Morandi verso mare, evitando così il passaggio sopra l'Ansaldo”¹⁹⁵.

L'idea di un tracciato parallelo è stata scartata per il possibile inquinamento dell'acquedotto di Genova. Eliminando la possibilità di costruire un nuovo tratto, l'altra opzione rimasta era ricostruire il ponte Morandi. Però la Regione suggerì di cambiare la direzione del ponte per via dello stabilimento Ansaldo che si trova sotto il ponte.

“Uno dei problemi sorti in fase di progetto è stato costituito dal dibattito intorno al destino del [viadotto Polcevera](#) dell'Autostrada A10 che attraversava l'[omonimo torrente](#), realizzato nel [1967](#) da [Riccardo Morandi](#), che nei decenni precedenti ha necessitato di vari interventi di manutenzione straordinaria fino poi al crollo avvenuto il 14 agosto 2018: secondo alcune versioni del progetto di potenziamento, gli elevati costi di manutenzione di tale viadotto, uniti alla sopravvenuta insufficienza delle due sole corsie per direzione di marcia, inadeguate a reggere l'aumentato traffico del tratto autostradale, ne avrebbero reso più conveniente la demolizione, per poi ricostruirne un altro (o due) più a nord, anche se con un conseguente aumento dei costi nella realizzazione della gronda di Ponente”¹⁹⁶.

195

<https://www.grondadigenova.it/wp-content/uploads/2018/02/Gronda-Relazione-conclusiva-della-Commissione.pdf>

196

https://it.wikipedia.org/wiki/Gronda_di_Genova

Nel progetto della Gronda di Genova erano state offerte due opzioni: la costruzione di un tratto parallelo al ponte Morandi e la ricostruzione del ponte stesso. Entrambe le opzioni avevano degli ostacoli nella realizzazione. La proposta della ricostruzione del ponte Morandi comprendeva la ricostruzione del ponte con l'ampliamento delle corsie. Il progetto della Gronda di Genova ci mostra la consapevolezza della necessità della ricostruzione del ponte non solo per questioni di viabilità ma anche per le costanti manutenzioni e l'inadeguatezza del peso del traffico preesistente. Le previsioni delle problematiche che si sarebbero manifestate entro il 2035, evidenziate nella brochure sulla Gronda di Genova sul sito di Urbancenter, hanno riconfermato tali necessità. Nessuna delle due brochure aveva previsto un possibile cedimento che avrebbe causato il crollo del ponte Morandi nel 2018.

3.4 Cronologia dell'evento

Nella zona di Cornigliano e Sampierdarena si è sentito un enorme boato. Il 14 agosto del 2018, alla vigilia di Ferragosto, durante un temporale, alle ore 11:36 è crollata la sezione del ponte Morandi che attraversava il torrente Polcevera, precisamente 250 metri del ponte insieme al pilone numero 9 per quasi 100 metri di altezza. Non era crollato solo un pezzo del ponte nel torrente Polcevera, alcuni blocchi sono crollati sulle case e i capannoni industriali sottostanti. Si contarono almeno una trentina di vittime, alcuni bambini. Come aveva riportato il Secolo XIX sul crollo del ponte: "ci sono almeno 31 vittime del crollo, secondo quanto riferito da fonti sanitarie al Secolo XIX.

Da subito, però, si è capito che il bilancio potrebbe aggravarsi: fra le vittime (19 quelle sinora identificate) ci sono anche 2 bambini e un dipendente dell'Amiu che risultava disperso. L'infrastruttura è piombata giù per quasi 100 metri nel greto del torrente Polcevera e sulla sottostante via Fillak; al momento del crollo, sul ponte Morandi stavano transitando circa 30 autovetture e almeno tre mezzi pesanti. L'ipotesi è quella di un cedimento strutturale: la circolazione ferroviaria è stata sospesa e si teme che «altre parti del ponte possano crollare, per questo motivo abbiamo sfollato le

persone da tutti gli edifici circostanti»¹⁹⁷. Tutti i feriti erano stati presi in carico dai diversi ospedali genovesi. Il Comune di Genova aveva proclamato il 15 e il 16 agosto giorni di lutto cittadino. Il crollo del ponte ha causato in totale 43 morti e 16 feriti. Nell'incidente sono stati coinvolti adulti e bambini. A causa della paura che i restanti pilastri del ponte potessero crollare sono state evacuate 566 persone delle case sottostanti. Nei precedenti capitoli avevamo menzionato l'importanza del *citizen journalism*. Nel caso del ponte Morandi il primo video trasmesso del crollo del ponte è stato da parte di Davide Di Giorgio, diventando virale.

Fig. 3.4. Video del crollo del Ponte Morandi di Davide Di Giorgio



Fonte: *Secolo XIX*¹⁹⁸

Dal video, per via della pioggia incessante di quel giorno, possiamo vedere sfuocato il crollo del pilone numero 9 e il crollo del tratto dell'autostrada. Per capire al meglio la grandezza del tratto autostradale, nella Fig. 3.3.1. possiamo vedere evidenziato con il colore rosso il tratto dell'autostrada e il pilone numero 9 che

197

<https://www.ilsecoloxix.it/genova/2018/08/14/news/genova-crolla-ponte-morandi-ci-sono-31-morti-e-15-feriti-1.32076788>

198

<https://www.ilsecoloxix.it/genova/2018/08/14/news/genova-crolla-ponte-morandi-ci-sono-31-morti-e-15-feriti-1.32076788>

sovrastavano il fiume. Sotto quel pezzo del ponte si trova Via Fillak, l'isola ecologia dell'Amiu, i capannoni industriali di Ansaldo Energia. Com'è stato riportato da La Repubblica: “Il tratto crollato, diverse decine, forse centinaia di metri, transita sopra una zona densamente abitata. La maggior parte del viadotto si è schiantato sul greto del torrente Polcevera ma enormi tratti sono precipitato su case, su capannoni e sul torrente Polcevera. Nel crollo sono stati sfiorati anche i capannoni di Ansaldo Energia, una delle principali industrie di impianti per la produzione di energia in Italia”¹⁹⁹

Fig. 3.4.1. Immagine della sezione e del pilone crollato



Fonte: *Ingenio*²⁰⁰

Oltre alle vittime coinvolte, il crollo del ponte ha avuto un grande impatto anche sulla viabilità. Facendo parte del tratto autostradale A10 il quale so collega all' E25, A7, A12 e E80: “Autostrade segnala sul suo sito sulla A10 Genova-Savona è stato chiuso il tratto tra il bivio A7 Milano-Genova e Genova Aeroporto in entrambe le direzioni.

199

https://genova.repubblica.it/cronaca/2018/08/14/news/genova_crolla_il_ponte_dell_autostrada-204085390/

200

<https://www.ingenio-web.it/20897-crolla-il-ponte-morandi-a-genova-problema-strutturale-ma-perche>

Sull' A10 Genova-Savona tra il Bivio per l'A7 Genova-Serravalle e Genova [Aeroporto](#), in entrambe le direzioni si è resa necessaria la chiusura del tratto. All'interno del tratto chiuso il traffico è bloccato con code. Inoltre, per questo motivo si sono formate code sull'A12 Genova-Rosignano Marittimo verso Genova a tra Genova ESt e il Bivio per l'A7 verso Genova e sull' A7 tra Bolzaneto e il Bivio per l' A10 Genova-Savona. Tutti i mezzi di soccorso sono sul posto. Al Viminale è stato attivato il tavolo tecnico di "Viabilità Italia", il Centro di coordinamento nazionale per fronteggiare le situazioni di crisi in materia di viabilità²⁰¹. Sul luogo del crollo si erano presentati il presidente del Consiglio Giuseppe Conte, il [sindaco](#) Marco Bucci e il governatore della Liguria Giovanni Toti.

Sul luogo dell'incidenti dei rappresentanti di Autostrade per l'Italia si era presentato l'Amministratore Delegato Giovanni Castellucci. Per capire al meglio la successione degli eventi e le comunicazioni trasmesse ora per ora, riportiamo la cronologia del 14 agosto 2018 di Emergenza24:

- **14.08.2018 – 11:46** – Crollo parziale del viadotto Polcevera sull'A10. Chiuso il tratto della A10 Genova-Savona-Ventimiglia tra Bivio A10/A7 Milano-Genova e Genova Aeroporto in entrambe le direzioni
- **14.08.2018 – 12:00** – A breve dovrebbe essere attivo il numero verde della Protezione Civile del Comune di Genova proprio per queste emergenze.
- **14.08.2018 – 12:00** – Le immagini illustrano l'ampiezza del crollo.

Fig. 3.4.2. Il tratto del ponte Morandi crollato

201

https://genova.repubblica.it/cronaca/2018/08/14/nes/genova_crolla_il_ponte_dell_autostrada-204085390/



Fonte: Emergenza24²⁰²

14.08.2018 – 12:10 – Localizzazione e indicazioni multilingue

Fig. 3.4.3. Comunicazione multilingue

Genova Gênes Genoa | CROLLO PONTE 14.08.2018

ITALY
CROLLO PONTE "MORANDI"
ATTENZIONE DEVIAZIONE TRAFFICO

- Autostrada A10 in direzione Ventimiglia uscire Genova Aeroporto
- Autostrada A10 in direzione Genova uscire bivio A10-A7

Numero di informazione di emergenza: 800 177797

FRANCE
EFFONDREMENT PONT "MORANDI"
ATTENTION DÉVIATION DU TRAFIC

- Prendre l'autoroute A10 en direction de Vintimille Ventimiglia pour sortir de Genova Aeroporto
- Prendre l'autoroute A10 en direction de Gênes Genova pour sortir de la jonction A10-A7

Numéro d'information d'urgence: 800 177797

ENGLAND
COLLAPSE "MORANDI" BRIDGE
WARNING TRAFFIC DEVIATION

- Take the A10 motorway towards Ventimiglia to exit Genova Aeroporto
- Take the A10 motorway towards Genoa Genoa to exit the A10-A7 junction

Emergency information number: 800 177797

**14.08.2018 – GENOVA
CROLLA PONTE MORANDI
Tutti i soccorsi sul target**

Traffico bloccato due direzioni autostrada A10 Genova-Ventimiglia tra A7 Milano-Genova e Genova Aeroporto

Segui gli aggiornamenti su Twitter @emergenza24 e facebook.com/emergenza24

Fonte: Emergenza24²⁰³

202

<https://www.emergenza24.org/genova-crollo-ponte-14-08-2018/>

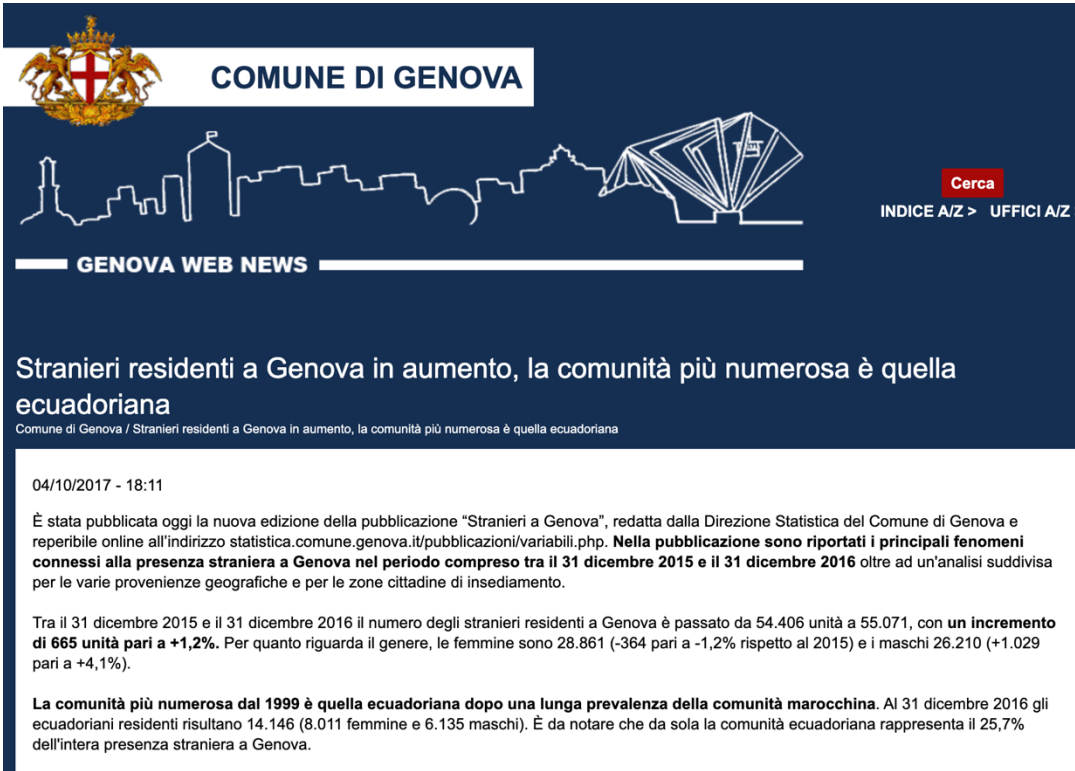
203

<https://www.emergenza24.org/genova-crollo-ponte-14-08-2018/>

- **14.08.2018 – 12:30** – Viabilità alternativa – Chi da Savona è diretto a Genova può utilizzare la A26 Genova-Gravellona Toce, successivamente la D26 Diramazione Predosa Bettole e la A7 in direzione Genova. Chi da Livorno è diretto a Savona, può percorrere la A7 Milano Genova, seguire le indicazioni per la Diramazione Predosa-Bettole per poi immettersi sulla A26 verso Genova e proseguire per Savona.
- **14.08.2018 – 14:00** – Situazione della viabilità aggiornata
- **14.08.2018 – 14:15** – L’invito ad utilizzare i canali con contenuti verificati
- **14.08.2018 – 14:30** – Aggiornamento dei numeri [intesi i numeri di telefono di emergenza di Genova]
- **14.08.2018 – 15:00** – Situazione della viabilità aggiornata
- **14.08.2018 – 15:00** – Società Autostrade in una nota precisa che “In relazione al crollo di parte del viadotto Polcevera sull’A10 [...] risalente agli anni ‘60 – erano in corso lavori di consolidamento della soletta del viadotto e che, come da progetto, era stato installato un carro-ponte per consentire lo svolgimento delle attività di manutenzione.”
- **14.08.2018 – 15:30** – L’invito a non utilizzare droni [perché](#) costituiscono un pericolo per gli elicotteri di soccorso
- **14.08.2018 -16:00** – Indicazioni rilanciate da numerosi operatori ci aiutano la diffusione delle informazioni corrette
- **14.08.2018 – 16:00** – La situazione aggiornata porta il bilancio a +22 morti, +7 feriti e +10 dispersi
- **14.08.2018 – 23:00** – Bilancio attuale: +26 morti +15 feriti (di cui 9 gravemente) +10 dispersi.
- **14.08.2018 – 18:00** – Il numero dei morti è di 20, 16 feriti. Coinvolte 30 automobili, 3 autocarri. Ci sono dei dispersi’²⁰⁴.

Sé ci soffermiamo sugli aspetti comunicativi della cronologia possiamo notare che tra le prime comunicazioni sono stati trasmessi i numeri di telefono di emergenza di Genova, per proseguire con la localizzazione e la comunicazione multilingue. Questo aspetto è molto importante siccome il ponte Morandi è spesso attraversato da stranieri, siano essi solo in transito o residenti a Genova. Ricordiamo che Genova è una città di porto dove sono presenti molti stranieri: “Tra il 31 dicembre 2015 e il 31 dicembre 2016 il numero degli stranieri residenti a Genova è passato da 54.406 unità a 55.071”²⁰⁵. La comunicazione è stata trasmessa in italiano, inglese e francese. Non era presente la comunicazione in lingua spagnola, la quale sarebbe stata utile, essendo la comunità ecuadoriana la più numerosa a Genova (14.146), com’è stato riportato nell’articolo sul sito del Comune di Genova:

Fig. 3.4.4. Gli stranieri a Genova



The image shows a screenshot of a news article from the Comune di Genova website. The header includes the coat of arms of Genova and the text 'COMUNE DI GENOVA'. Below the header is a navigation bar with 'GENOVA WEB NEWS' and a search bar labeled 'Cerca'. The main title of the article is 'Stranieri residenti a Genova in aumento, la comunità più numerosa è quella ecuadoriana'. The article text, dated 04/10/2017 - 18:11, reports that the number of foreign residents in Genova increased from 54,406 in 2015 to 55,071 in 2016, a 1.2% increase. It also notes that the Ecuadorian community is the most numerous, with 14,146 residents, representing 25.7% of the total foreign population in Genova.

COMUNE DI GENOVA

GENOVA WEB NEWS

Stranieri residenti a Genova in aumento, la comunità più numerosa è quella ecuadoriana

Comune di Genova / Stranieri residenti a Genova in aumento, la comunità più numerosa è quella ecuadoriana

04/10/2017 - 18:11

È stata pubblicata oggi la nuova edizione della pubblicazione "Stranieri a Genova", redatta dalla Direzione Statistica del Comune di Genova e reperibile online all'indirizzo statistica.comune.genova.it/publicazioni/variabili.php. **Nella pubblicazione sono riportati i principali fenomeni connessi alla presenza straniera a Genova nel periodo compreso tra il 31 dicembre 2015 e il 31 dicembre 2016** oltre ad un'analisi suddivisa per le varie provenienze geografiche e per le zone cittadine di insediamento.

Tra il 31 dicembre 2015 e il 31 dicembre 2016 il numero degli stranieri residenti a Genova è passato da 54.406 unità a 55.071, con **un incremento di 665 unità pari a +1,2%**. Per quanto riguarda il genere, le femmine sono 28.861 (-364 pari a -1,2% rispetto al 2015) e i maschi 26.210 (+1.029 pari a +4,1%).

La comunità più numerosa dal 1999 è quella ecuadoriana dopo una lunga prevalenza della comunità marocchina. Al 31 dicembre 2016 gli ecuadoriani residenti risultano 14.146 (8.011 femmine e 6.135 maschi). È da notare che da sola la comunità ecuadoriana rappresenta il 25,7% dell'intera presenza straniera a Genova.

*Fonte: Comune di Genova*²⁰⁶

Le informazioni sulla viabilità erano in costante aggiornamento. Alle ore 15:00 è stata emessa la prima comunicazione da parte di Autostrade per l'Italia S.p.A. è stata trasmessa l'informazione dei lavori di manutenzione sul ponte Morandi prima del crollo del ponte. Il primo bilancio delle vittime è stato trasmesso alle ore 16:00 del 14 agosto 2018. La cronologia dell'evento ci ha permesso di capire al meglio la tempestività e la cronologia ora per ora del crollo del ponte Morandi avvenuto il 14 agosto 2018. Nei capitoli precedenti si è notato l'importanza della comunicazione nella gestione di una crisi. Al giorno d'oggi, con l'evoluzione del digitale, la trasmissione dei messaggi attraverso il *Sito Web* aziendale (in particolare i comunicati stampa) e i *Social Network* ufficiali è molto importante per determinare l'evolversi della crisi. Per capire al meglio l'aspetto comunicativo della crisi del crollo, nei seguenti paragrafi andremo ad analizzare le comunicazioni trasmesse da parte di Autostrade per l'Italia S.p.A., in particolare i comunicati stampa sul Sito Web e i Social Network ufficiali, per poi proseguire con le comunicazioni trasmesse dai media in funzione delle comunicazioni trasmesse dall'azienda ai media.

Comunicati stampa di Autostrade per l'Italia

Le prime 24 ore sono estremamente importanti per le comunicazioni trasmesse da parte dell'azienda per diverse ragioni: per essere la fonte primaria delle informazioni, per mostrare la presenza, la vicinanza e per gestire al meglio la crisi. Uno dei canali aziendali principali attraverso i quali si possono trasmettere aggiornamenti tempestivi sono sempre i comunicati stampa.

Dunque, nei prossimi paragrafi andremo ad analizzare i comunicati stampa pubblicati da parte di Autostrade per l'Italia S.p.A. sul sito ufficiale www.autostrade.it nelle prime 24 ore e nei giorni seguenti al crollo, per poi proseguire nell'analisi dei profili Social Network ufficiali, di cui Facebook e Instagram. Come possiamo vedere nella Fig. 3.4.1., sul sito ufficiale nel giorno del crollo del ponte Morandi, il 14 agosto 2018, Autostrade

206

<http://www.comune.genova.it/node/81932>

per l'Italia S.p.A. ha emesso 2 comunicati stampa. Nelle 48 ore successive al crollo sono stati trasmessi altri 4 comunicati stampa.

Fig. 3.4.1. I comunicati stampa di Autostrade per l'Italia S.p.A.

data	titolo	link
20.08.2018	AUTOSTRADE PER L'ITALIA ACCOGLIE UN APPELLO SOCIAL NUOVO FONDO PER CHI E' STATO COLPITO DALLA TRAGEDIA	>
20.08.2018	LETTERA DEL MINISTERO DELLE INFRASTRUTTURE E DEI TRASPORTI	>
16.08.2018	STANDARD & POOR'S PONE IN NEGATIVE WATCH IL RATING DI AUTOSTRADE PER L'ITALIA	>
16.08.2018	VIADOTTO POLCEVERA PEDAGGIO GRATUITO PER AMBULANZE	>
16.08.2018	VIADOTTO POLCEVERA AUTOSTRADE PER L'ITALIA IMPEGNATA NELLA RICERCA DELLA VERITA' COLLABORA CON LE ISTITUZIONI	>
15.08.2018	VIADOTTO POLCEVERA AUTOSTRADE PER L'ITALIA FIDUCIOSA DI POTER DIMOSTRARE ADEMPIMENTI ALLA CONCESSIONE	>
15.08.2018	AUTOSTRADE PER L'ITALIA OLTRE 1 MILIARDO L'ANNO IN INVESTIMENTI PER SICUREZZA, MANUTENZIONE E POTENZIAMENTO	>
14.08.2018	VIADOTTO POLCEVERA AUTOSTRADE PER L'ITALIA ESPRIME CORDOGLIO PER LE VITTIME E RINGRAZIA I SOCCORRITORI	>
14.08.2018	A10 VIADOTTO POLCEVERA	>

Fonte: Autostrade per l'Italia S.p.A.²⁰⁷

Per poter analizzare al meglio i comunicati stampa trasmessi, andiamo a vedere le linee guida per la struttura bozza del comunicato stampa proposte da Poma e Vecchiato (2012):

- **brevità:** ognuno mai più lungo di una pagina A4;
- **notiziabilità:** l'ordine delle informazioni deve seguire il seguente schema:

a) il rapporto sull'accaduto nelle prime 5 righe in sintesi;

207

<https://www.autostrade.it/it/comunicazione-e-media/comunicati-stampa-corporate>



b) le dichiarazioni del management e degli esperti a favore dell'organizzazione nelle successive 15 righe, in corsivo virgolettato;

c) le riflessioni, i propositi e le note critiche di terzi con la relativa confutazione e i rimandi al prossimo appuntamento informativo nelle ultime 10 righe;

ci)

- **completezza:** ogni obiezione dei giornalisti e della pubblica opinione deve sempre essere risolta;
- **adeguatezza formale:** gestione più che accurata del tono emozionale delle dichiarazioni con riguardo alla situazione specifica;
- **verificabilità:** ogni affermazione deve sempre essere confortata dall'indicazione in calce della fonte, incluse le eventuali ricerche scientifiche citate a sostegno delle tesi dell'azienda.

Fig. 3.4.1.2. Il primo comunicato stampa di Autostrade per l'Italia S.p.A. dopo il crollo del Ponte Morandi



A10 :VIADOTTO POLCEVERA

VIADOTTO POLCEVERA

Roma, 14 agosto 2018 - In relazione al crollo di parte del viadotto Polcevera sull'A10, Autostrade per l'Italia comunica che sulla struttura - risalente agli anni '60 - erano in corso lavori di consolidamento della soletta del viadotto e che, come da progetto, era stato installato un carro-ponte per consentire lo svolgimento delle attività di manutenzione.

I lavori e lo stato del viadotto erano sottoposti a costante attività di osservazione e vigilanza da parte della Direzione di Tronco di Genova.

Le cause del crollo saranno oggetto di approfondita analisi non appena sarà possibile accedere in sicurezza ai luoghi.

Fonte: *Autostrade per l'Italia*²⁰⁸

208

https://www.autostrade.it/it/comunicazione-e-media/comunicati-stampa-corporate/-/detail/BC311738E5F56FD0C12582E9003EC908?controlPanelCategory=portlet_comunicati_WAR_comunicatiportlet

Nella Fig. 3.4.2. possiamo vedere il primo comunicato stampa di Autostrade per l'Italia S.p.A. trasmesso il giorno del crollo del ponte Morandi, il 14 agosto 2018. Nel primo comunicato stampa sono state inserite le informazioni riguardanti la costante manutenzione del Ponte Morandi. Inoltre, nel comunicato è stata nominata l'azienda incaricata alla vigilanza dei lavori di manutenzione riguardanti il ponte, però non è stata fatta una sintesi dell'accaduto. In questo comunicato non vediamo presente la adeguatezza formale nel messaggio, la quale non trasmette vicinanza o empatia alle vittime e ai familiari delle vittime. Il comunicato è stato incentrato più sui fatti che sulle emozioni delle persone coinvolte. Possiamo notare che nel comunicato stampa non si è lavorato sulla notiziabilità delle informazioni. Invece, nel secondo comunicato stampa trasmesso lo stesso giorno, l'azienda ha modificato i toni e il contenuto del comunicato stesso:

Fig. 3.4.1.3. Il secondo comunicato stampa di Autostrade per l'Italia S.p.A. dopo il crollo del Ponte Morandi



Torna

VIADOTTO POLCEVERA: AUTOSTRADe PER L'ITALIA ESPRIME CORDOGLIO PER LE VITTIME E RINGRAZIA I SOCCORRITORI

AUTOSTRADe PER L'ITALIA ESPRIME CORDOGLIO PER LE VITTIME E RINGRAZIA I SOCCORRITORI

Roma, 14 agosto 2018 - Autostrade per l'Italia esprime il cordoglio per le vittime del crollo del Viadotto Polcevera sull'A10 e la profonda vicinanza ai loro familiari, insieme ai ringraziamenti per l'impegno straordinario profuso in queste ore dai soccorritori. La società lavorerà insieme alle istituzioni per accertare le cause di quanto accaduto.

Dopo l'incontro nel pomeriggio con i vertici della Regione Liguria e del Comune di Genova, raccolte le istanze delle istituzioni e delle comunità locali, la Direzione di Tronco di Genova - supportata dalle strutture tecniche centrali di Autostrade per l'Italia - è alacremente impegnata in queste ore a valutare le soluzioni migliori per ricostruire il viadotto nel minor tempo possibile in modo efficiente e sicuro.

*Fonte: Autostrade per l'Italia S.p.A.*²⁰⁹

209

<https://www.autostrade.it/it/comunicazione-e-media/comunicati-stampa-corporate/-/detail/605ED782D0FA8C07C12582E9005B68CF?>

Nel secondo comunicato stampa è stato assunto un atteggiamento maggiormente empatico, è stato espresso il cordoglio e la vicinanza alle vittime e ai loro famigliari per poi proseguire con il ringraziamento ai soccorritori. Il comunicato è proseguito con la promessa che la società avrebbe collaborato con le istituzioni per accertarsi le cause del crollo. Il comunicato si è concluso con l’informativa delle riunioni con i vertici della Regione e del Comune di Genova. Possiamo notare che né il primo, e nemmeno il secondo comunicato stampa, non sono stati firmati da parte dell’Amministratore Delegato. Nella versione inglese del sito Autostrade per l’Italia S.p.A.²¹⁰ è stato pubblicato il comunicato stampa il giorno del crollo in inglese nel quale la società ha espresso il cordoglio ai famigliari delle vittime ed il desiderio di partecipare alla messa di commemorazione. I famigliari delle vittime avevano espresso al Presidente del Consiglio dei Ministri di non volere la presenza dei vertici aziendali alla commemorazione, il che è stato rispettato. La società ha tenuto la messa di commemorazione presso la sede di Tronco di Genova.

Nei giorni successivi al crollo, Autostrade per l’Italia ha trasmesso le seguenti informazioni attraverso i propri comunicato stampa: “16 agosto 2018 la società ha reso il pedaggio gratuito alle ambulanze ad effetto immediato.

- 20 agosto 2018 hanno preannunciato che il 21 e il 22 agosto 2018 si sarebbero tenuti i Consigli di Amministrazione di Autostrade per l’Italia S.p.a. e di Atlantia S.p.a.. Lo stesso giorno la società ha istituito un nuovo fondo per le vittime del Ponte Morandi, rispondendo all’appello di Luigi Galvano, ragazzo sedicenne che ha lanciato la raccolta firme su Change.org. Inoltre, è stato aperto un punto per le diverse richieste presso il Centro Civico di Buranello ed è stata fornito l’indirizzo e-mail al quale potevano essere inviate le richieste.

[controlPanelCategory=portlet_comunicati_WAR_comunicatiportlet](#)
210

https://www.autostrade.it/en/comunicazione-e-media/comunicati-stampa-corporate/-/detail/48F6157511BBE5C9C1258474003D1787?controlPanelCategory=portlet_comunicati_WAR_comunicatiportlet

- 21 agosto 2018 è stato trasmesso nel comunicato stampa il resoconto del Consiglio di Amministrazione di Autostrade per l'Italia S.p.a. e Atlantia S.p.a. nel quale è stato espresso nuovamente il cordoglio alle famiglie delle vittime, è stata comunicata la proposta fatta al Comune di Genova per l'istituzione di un fondo speciale destinato alle famiglie delle vittime. Inoltre, sono state trasmesse le attività nella progettazione di un nuovo ponte, le modifiche sulla viabilità a Genova e la sospensione del pedaggio sulle tratte: “Genova Bolzaneto-Genova Ovest, Genova Est, Genova Pra’-Genova Pegli-Genova Aeroporto”²¹¹
- 22 agosto 2018 messa in sicurezza del pilone 10 del Ponte Morandi.
- 23 agosto 2018 sono stati versati i contributi alle famiglie delle vittime del crollo.
- 27 agosto 2018 la società ha stanziato contributi economici per gli artigiani, commercianti e imprenditori della zona rossa [la zona evacuata sottostante al ponte Morandi].
- 31 agosto 2018 è stato comunicato l'ampliamento dei beneficiari e del percorso nell'area genovese essenti dal pagamento pedaggi, dando anche la possibilità di rimborso per i mezzi che hanno percorso le tratte indicate dopo il 14 agosto 2018²¹².

Come possiamo notare dai comunicati stampa trasmessi, il cordoglio alle vittime e ai famigliari delle vittime è stato espresso nel secondo comunicato stampa il giorno del crollo, il 14 agosto 2018. Inoltre, è stata espressa gratitudine ai soccorritori per l'impegno messo. Nei giorni successivi al crollo, la società si è impegnata nella collaborazione con i vertici della Regione Liguria ed il Comune di Genova. Oltre a questo, l'azienda si è impegnata ad istituire i fondi per le famiglie delle vittime e gli sfollati, come anche la sospensione del pedaggio su alcune tratte. Il 18 agosto 2018, il

211

https://www.autostrade.it/it/comunicazione-e-media/comunicati-stampa-corporate/-/detail/E154929109C2A148C12582F0004C4974?controlPanelCategory=portlet_comunicati_WAR_comunicatiportlet

212

<https://www.autostrade.it/it/comunicazione-e-media/comunicati-stampa-corporate>


giorno nel quale si sono tenuti i funerali di Stato di alcune vittime del crollo, sul sito non è stato trasmesso un comunicato stampa il quale esprimeva il cordoglio.

A differenza di Autostrade per l'Italia S.p.A., il gruppo Atlantia non ha pubblicato alcun comunicato stampa riguardante il crollo del ponte o del cordoglio ai famigliari delle vittime fino al 21 agosto 2018. Invece Edizione S.r.l., azionisti di riferimento del gruppo Atlantia S.p.A., hanno espresso il cordoglio ed il sostegno ai famigliari delle vittime con un comunicato stampa pubblicato sul proprio sito (<https://www.edizione.com/wp-content/uploads/2018/09/Comunicato-stampa-italiano.pdf>) il 16 agosto 2018, lasciando anche un contatto di riferimento nel comunicato stesso.

Profili Facebook e Instagram di Autostrade per l'Italia

Oltre ai comunicati stampa, sul sito della società è presente anche un profilo aziendale su *Facebook*, *Youtube* e *Instagram*. In questo caso il canale *Youtube* non abbiamo ritenuto rilevante, in quanto si tratta di un canale dove vengono trasmessi i video e l'azienda non ha fatto nessun tipo di comunicazione attraverso questa piattaforma riguardante il crollo del Ponte Morandi. Pertanto, andremmo ad analizzare prima il profilo aziendale su *Facebook* per poi proseguire sul canale *Instagram* dell'azienda. Sul profilo Facebook il giorno del crollo sono stati pubblicati attraverso i post gli stessi comunicati stampa a quelli presenti sul sito ufficiale, presenti nelle Fig. 3.4.2. e Fig. 3.4.3.

Fig. 3.4.2. Il primo post sul profilo aziendale di Autostrade per l'Italia su Facebook il giorno del crollo del Ponte Morandi

 **Autostrade per l'Italia**
14 agosto 2018 · 🌐

A10 :VIADOTTO POLCEVERA

In relazione al crollo di parte del viadotto Polcevera sull'A10, Autostrade per l'Italia comunica che sulla struttura - risalente agli anni '60 - erano in corso lavori di consolidamento della soletta del viadotto e che, come da progetto, era stato installato un carro-ponte per consentire lo svolgimento delle attività di manutenzione.


I lavori e lo stato del viadotto erano sottoposti a costante attività di osservazione e vigilanza da parte della Direzione di Tronco di Genova. Le cause del crollo saranno oggetto di approfondita analisi non appena sarà possibile accedere in sicurezza ai luoghi.

[#Autostrade](#) [#PonteMorandi](#) [#Genova](#) [#A10](#) [#ViadottoPolcevera](#)

👍👎👤 631 Commenti: 885 Condivisioni: 342

Fonte: Facebook Autostrade per l'Italia²¹³

Fig. 3.4.2.1. Il secondo post sul profilo aziendale di Autostrade per l'Italia su Facebook il giorno del crollo del Ponte Morandi

 **Autostrade per l'Italia**
14 agosto 2018 · 🌐

VIADOTTO POLCEVERA: AUTOSTRADE PER L'ITALIA ESPRIME CORDOGGIO PER LE VITTIME E RINGRAZIA I SOCCORRITORI

Autostrade per l'Italia esprime il cordoglio per le vittime del crollo del Viadotto Polcevera sull'A10 e la profonda vicinanza ai loro familiari, insieme ai ringraziamenti per l'impegno straordinario profuso in queste ore dai soccorritori. La società lavorerà insieme alle istituzioni per accertare le cause di quanto accaduto.

Dopo l'incontro nel pomeriggio con i vertici della Regione Liguria e del Comune di Genova, raccolte le istanze delle istituzioni e delle comunità locali, la Direzione di Tronco di Genova - supportata dalle strutture tecniche centrali di Autostrade per l'Italia - è alacremente impegnata in queste ore a valutare le soluzioni migliori per ricostruire il viadotto nel minor tempo possibile in modo efficiente e sicuro.

[#Autostrade](#) [#PonteMorandi](#) [#Genova](#) [#A10](#) [#ViadottoPolcevera](#)

👍👎👤 450 Commenti: 746 Condivisioni: 69

Fonte: Facebook Autostrade per l'Italia²¹⁴

213

<https://www.facebook.com/autostradeperlitalia>

214

Come abbiamo menzionato precedentemente, i post su *Facebook* corrispondono ai comunicati stampa trasmessi nei comunicati stampa sul *Sito Web*. Dunque, prima sono state pubblicate le informazioni riguardanti la manutenzione e successivamente il cordoglio ai famigliari. Inoltre, sul profilo *Facebook*, il 16 agosto 2018, per esprimere maggiormente il cordoglio ai famigliari delle vittime, Autostrade per l'Italia S.p.A. ha cambiato l'immagine di copertina, inserendo un'immagine con l'insegna dell'azienda e una striscia nera con il messaggio il quale esprimeva il cordoglio (Fig. 3.4.2.2.).

Fig. 3.4.2.2. Cambio immagine profilo Facebook Autostrade per l'Italia



Fonte: Facebook Autostrade per l'Italia²¹⁵

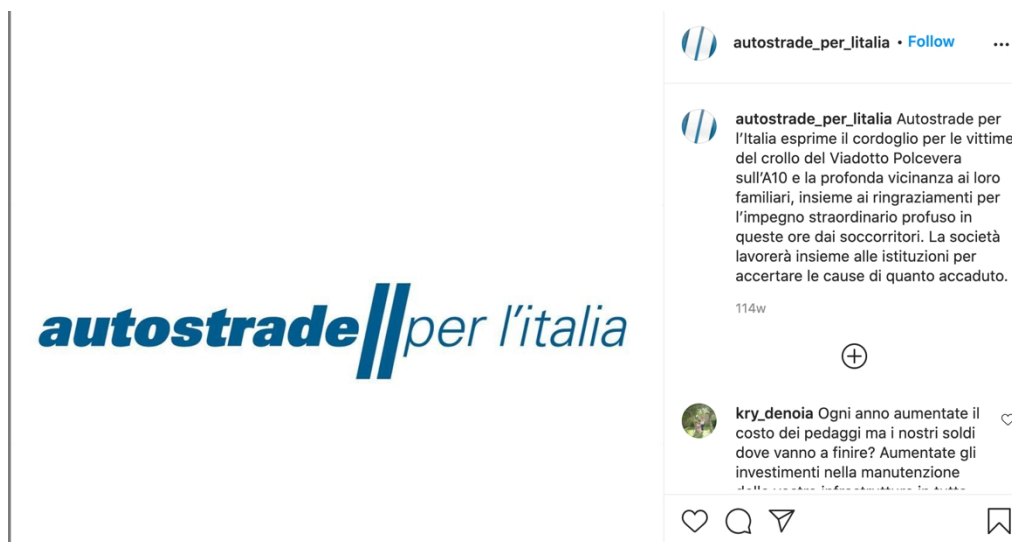
<https://www.facebook.com/autostradeperlitalia>

215

<https://www.facebook.com/autostradeperlitalia>

Possiamo notare che nei post pubblicati sui Social Network sono stati trasmessi esclusivamente in italiano, pur trattandosi di una tratta molto frequentata anche dagli stranieri, in particolare francesi e spagnoli, ed essendo, come lo aveva descritto il Sole24 ore: “ [...] l'unico collegamento che connette l'Italia peninsulare ad est, la Francia meridionale e la Spagna ad ovest [...] ”²¹⁶. Sul profilo *Instagram*, a differenza del profilo *Facebook*, l'azienda aveva pubblicato un post esprimendo il cordoglio ai famigliari delle vittime nel giorno del crollo del ponte, come vedremo nella Fig. 3.4.2.3.

Fig. 3.4.2.3. Il post sul profilo aziendale di Autostrade per l'Italia su Instagram il giorno del crollo del Ponte Morandi



Fonte: Instagram²¹⁷

216

<https://www.ilsole24ore.com/art/genova-storia-ponte-morandi-polemiche-crollo-AEZna1aF>

217

Il seguente post è stato pubblicato nel giorno successivo nel quale l'azienda "ha proclamato una settimana di lutto in tutte le proprie sedi per una settimana, a partire da giovedì 16 agosto [2018]"²¹⁸. Sul profilo Instagram, come sul profilo Facebook, l'azienda ha pubblicato i post esclusivamente in italiano.

Dalle comunicazioni aziendali pubblicate attraverso i comunicati stampa (sul *Sito Web*) e i post sul Social Network aziendali (*Facebook e Instagram*) possiamo dedurre che l'azienda ha trasmesso 2 comunicati stampa sul *Sito Web* e 2 post su ciascun canale (*Facebook e Instagram*). Nella prima ora (*golden hour*) dopo il crollo del ponte non è stato pubblicato nessun comunicato stampa. I contenuti dei post corrispondevano ai contenuti dei comunicati stampa.

Nella versione inglese del *Sito Web* di Autostrade per l'Italia S.p.a. è stato pubblicato un comunicato stampa in inglese nel quale la società esprimeva il cordoglio e la vicinanza alle vittime. Oltre al comunicato di cordoglio non sono stati inseriti gli aggiornamenti riguardanti l'evoluzione dell'evento e delle investigazioni sulle cause del crollo, mentre su Facebook e Instagram sono stati pubblicati i messaggi solamente in italiano.

Un altro aspetto comunicativo, importante per la società, sono le comunicazioni trasmesse ai media. In funzione della comunicazione aziendale andremo ad analizzare prima la conferenza stampa per proseguire con alcune interviste rilasciate ai media.

Conferenza stampa e interviste rilasciate da Autostrade per l'Italia S.p.A.

Nei precedenti paragrafi abbiamo menzionato l'importanza del rapporto con i media, in particolare nelle situazioni di crisi. In questo paragrafo andremo ad

218

https://www.instagram.com/autostrade_per_litalia/

https://www.instagram.com/autostrade_per_litalia/

analizzare la prima conferenza stampa organizzata da Autostrade per l'Italia S.p.A. per poi proseguire con le interviste all'amministratore Delegato Giovanni Castellucci e al Presidente Fabio Cerchiai.

Conferenza stampa

La prima conferenza stampa (trasmessa successivamente anche su Youtube da parte di La Repubblica²¹⁹) organizzata da Autostrade per l'Italia si è tenuta il 18 agosto 2018 al NH Hotel Centro di Genova, lo stesso giorno nel quale si sono tenuti i funerali di Stato di alcune delle vittime. La *spokesperson* era l'Amministratore Delegato Giovanni Castellucci. L'AD (Amministratore Delegato) ha aperto la conferenza stampa dedicandola alle vittime, alle quale è andato il primo pensiero. L'AD ha continuato nel suo intervento incentrandosi sugli aspetti infrastrutturali della città di Genova: “la nostra prima preoccupazione era cercare di capire come ricostruire, diversamente, sicuramente, il ponte sul Polcevera”²²⁰, per proseguire con i ringraziamenti alle imprese che lavorano con la società sul progetto il quale avrebbe fornito la risposta infrastrutturale alle esigenze di Genova. In aggiunta Castellucci ha informato i media che la società ha sviluppato un progetto della durata di 8 mesi, il quale avrebbe fornito le soluzioni per diversi fronti, il che avrebbe permesso di accelerare le tempistiche e costruire un ponte in acciaio il quale non avrebbe avuto un impatto sul Valpolcevera.

L'AD ha augurato che la velocità della ricostruzione del ponte avrebbe permesso una ripresa più veloce di Genova. Il discorso è proseguito con l'anticipazione dell'intento di demolire la parte restante del ponte, il che avrebbe comportato anche l'evacuazione delle case sottostanti al ponte. Per l'evacuazione, la società aveva previsto lo stanziamento dei fondi per l'indennizzo degli abitanti della zona. Inoltre, la società si è resa disponibile alla Regione e al Comune per trovare gli adattamenti

219

https://www.youtube.com/watch?v=GhKesPdmyBw&feature=share&fbclid=IwAR3Szbv1hSbwPBRC6BsgwwMTFP8azT8rhhsfkZKrmgQiHnU_wU2NaQh19Qg

220

https://www.youtube.com/watch?v=GhKesPdmyBw&feature=share&fbclid=IwAR3Szbv1hSbwPBRC6BsgwwMTFP8azT8rhhsfkZKrmgQiHnU_wU2NaQh19Qg

necessari alla situazione. Oltre alla ricostruzione del ponte, la società ha proposto alcuni interventi nella viabilità di Genova, proponendo alcune alternative per ricucire la viabilità delle merci e delle persone. L'AD ha proseguito il discorso dicendo: “Noi sappiamo nel profondo che dobbiamo e possiamo dare e fare tanto per Genova e siamo determinati a farlo con umiltà, con costanza, con determinazione e senso di responsabilità. Siamo qua. [...] Vorremmo farvi sentire quella vicinanza che forse non è stata sentita, ma noi eravamo qui tra voi a lavorare ed è colpa nostra sé non ci siamo riusciti”²²¹.

Alla domanda del giornalista di TG1 sé l'azienda avrebbe chiesto scusa ai famigliari delle vittime, l'Amministratore Delegato ha risposto: “Noi ci scusiamo per essere stati percepiti lontani, non era nostra intenzione, non era nei fatti ma era purtroppo nella percezione e le percezioni contano ed è un dato di fatto che noi siamo i proprietari dell'infrastruttura.

Quindi, sentiamo tutte le responsabilità associate, ovviamente, ma pensiamo anche che bisognerà dare tempo alla Magistratura per fare tutte le sue verifiche, per accertare la verità e noi vogliamo che la verità sia accertata, sia accertata velocemente. Daremo tutto il supporto alla Magistratura finché questa verità venga accertata velocemente e questo è quello che noi vogliamo. E alle vittime va tutta la compassione, tutta la vicinanza, tutto il supporto. Soffriamo insieme a loro”²²².

Con questo possiamo confermare l'importanza della percezione di una situazione dalla parte dei pubblici, che abbiamo menzionato nel capitolo riguardante la Crisis Communication, dove è stato attribuito un maggior peso alla “percezione” della realtà rispetto alla “realtà” stessa. La domanda successiva era legata agli ultimi aggiornamenti sullo stato del ponte e sulla sua manutenzione, al che il dott. Castellucci

221

https://www.youtube.com/watch?v=GhKesPdmyBw&feature=share&fbclid=IwAR3Szbv1hSbwPBRC6BsgwwMTFP8azT8rhhsfkZKrmgQiHnU_wU2NaQh19Qg

222

https://www.youtube.com/watch?v=GhKesPdmyBw&feature=share&fbclid=IwAR3Szbv1hSbwPBRC6BsgwwMTFP8azT8rhhsfkZKrmgQiHnU_wU2NaQh19Qg

ha risposto: “Non ho molto da aggiungere rispetto a quello che mi è stato chiesto a caldo. [...] Tutte le relazioni di cui sono a conoscenza erano relazioni che davano uno “stato di salute” buono del ponte. Però questo sarà soggetto ovviamente di verifiche, sarà oggetto di analisi della Magistratura, delle perizie e questo sarà, penso, diciamo, la prima priorità perché penso che tutti vogliamo sapere cosa è successo”²²³.

Da un altro giornalista è stato chiesto all’AD se la società ritenesse inopportuna e fuori luogo la conferenza stampa il giorno del cordoglio, siccome il giorno della conferenza stampa, come abbiamo menzionato prima, si erano tenuti i funerali di Stato. A questa domanda il dott. Castellucci ha risposto: “Circa la scelta della data, purtroppo è una questione di sensibilità. Purtroppo noi abbiamo avuto la sensibilità discutibile, forse, di aspettare che i soccorritori soccorressero, di aspettare che, diciamo, finisse la fase dell’emergenza più stretta prima di fare questo tipo di comunicazione ufficiale alla città. Abbiamo ritenuto opportuno che ci fosse un momento dell’emergenza e poi un momento dell’iniziare a fare.

Se ritenete inopportuno che sia stata fatta questa conferenza stampa oggi pomeriggio allora vi devo dire penso sia un tema di sensibilità. Noi abbiamo avuto una sensibilità diversa, ma non era nostra intenzione urtare la suscettibilità di nessuno. Se l’abbiamo fatto ce ne scusiamo ulteriormente”²²⁴. La maggior parte dei giornalisti, presenti alla conferenza stampa, era interessata alle informazioni riguardanti gli ultimi aggiornamenti sullo stato del ponte, sulle cifre degli importi degli indennizzi che sarebbero stati destinati alle vittime e ai famigliari delle vittime. Ma soprattutto, i giornalisti volevano sapere dall’Amministratore Delegato se avrebbe chiesto scusa ai famigliari delle vittime e se si riteneva responsabile dell’accaduto. Durante l’intervista, non è stato risposto a queste due domande in maniera concreta, è stata solamente espressa la vicinanza alle vittime e la disponibilità alla Magistratura.

223

https://www.youtube.com/watch?v=GhKesPdmyBw&feature=share&fbclid=IwAR3Szbv1hSbwPBRC6BsgwwMTPFP8azT8rhhsfkZKrmgQiHnU_wU2NaQh19Qg

224

https://www.youtube.com/watch?v=GhKesPdmyBw&feature=share&fbclid=IwAR3Szbv1hSbwPBRC6BsgwwMTPFP8azT8rhhsfkZKrmgQiHnU_wU2NaQh19Qg

Dopo aver analizzato la conferenza stampa, si esamineranno le interviste rilasciate ai giornali, di cui quella rilasciata a La Stampa il 7 settembre 2018 dall'AD di Giovanni Castellucci, per proseguire con l'intervista rilasciata al Messaggero dal Presidente di Atlantia S.p.A. e Autostrade per l'Italia S.p.A. il 13 settembre 2018. Gli articoli sopra menzionati sono stati pubblicati sul sito ufficiale di Autostrade per l'Italia S.p.A. nella sezione dei comunicati stampa.

Intervista su La stampa del 7 settembre 2018 all'AD Giovanni Castellucci

Fig. 3.4.3.1. Intervista su La stampa del 7 settembre 2018 all'AD Giovanni Castellucci

AUTOSTRAD

**L'ad Castellucci
"Noi responsabili,
ma non colpevoli"**

Venti persone indagate per il crollo del Ponte Morandi a Genova. Tra le accuse anche l'omicidio stradale. Intervista all'ad di Autostrade Giovanni

Castellucci: «Le idee di Piano ci onorano, ma va valutata la fattibilità». FREGATTI, GRASSO, GRILLO, INDICE, MARTINI E PLEBE — PP. 10-11

“Responsabili, non colpevoli Da alcuni nostri tecnici rassicurazioni infondate”

GIOVANNI CASTELLUCCI L'ad di Autostrade: "Il progetto di Piano? Valutiamo se è compatibile"

Fonte: Autostrade per l'Italia²²⁵

L'articolo pubblicato su La Stampa del 7 settembre 2018 intitolato “Responsabili, non colpevoli. Da alcuni nostri tecnici rassicurazioni infondate”²²⁶. Nell'intervista, l'AD ha dichiarato che la società si sente responsabile della gestione dell'infrastruttura crollata, non dell'evento del crollo in sé, ritenendo la colpevolezza qualcosa di diverso dalla responsabilità: “Ci sentiamo responsabili della gestione di un'infrastruttura che è crollata, generando un disastro e un dolore enormi. Ma la colpa è un'altra cosa”²²⁷.

Il giornalista nell'intervista la proseguito ribadendo il fatto che l'AD il 18 agosto, il giorno dei funerali di Stato si sia scusato solamente per essersi mostrato poco vicino a Genova, al che il dott. Castellucci ha risposto: “Sentiamo tutta la responsabilità

225

<http://www.autostrade.it/documents/91364/0/Castellucci.pdf/fa5b1fcc-0222-4d79-a499-586bc314907a>

226

<http://www.autostrade.it/documents/91364/0/Castellucci.pdf/fa5b1fcc-0222-4d79-a499-586bc314907a>

227

<http://www.autostrade.it/documents/91364/0/Castellucci.pdf/fa5b1fcc-0222-4d79-a499-586bc314907a>

e il dolore per essere stati i gestori del viadotto, con le nostre strutture tecniche e i nostri uomini. Il ponte era affidato a noi ed è crollato. Ma la colpa presuppone comprensione delle cause, che dovranno essere accertate al meglio”²²⁸. L’intervista è continuata con le domande riguardanti la cattiva gestione e alla concezione della ristrutturazione del ponte presentata nel 2015 al che l’AD ha ritenuto di non avere le competenze giuste per fornire una risposta e che gli accertamenti in corso avrebbero le fornite le risposte. Per quanto riguarda il problema della viabilità il dott. Castellucci ha ricordato la percentuale di riduzione (il 75%) della mortalità sulle state gestite della società. All’AD è stato chiesto anche di commentare i rapporti della società con lo Stato al che ha preferito non commentare. Dall’altro lato, l’AD ha voluto ribadire la disponibilità nei confronti del Senato e dei pubblici con la pubblicazione integrale delle concessioni.

L’intervista ha proseguito con la domanda riguardante i fondi stanziati alle vittime, agli sfollati e alle imprese danneggiate, al che il dott. Castellucci ha dichiarato: “Quelli assegnati finora non sono indennizzi, solo aiuti per consentire alle persone di non avere preoccupazioni nel breve periodo. Di risarcimenti, al momento, non è il caso di parlare”²²⁹. Successivamente gli è stato chiesto sulle problematiche riguardanti la viabilità e sulla collaborazione con Renzo Piano alle quale l’AD ha risposto che la società stava lavorando sul ristabilimento della viabilità e si stava confrontando con Renzo Piano sul progetto del ponte in acciaio. L’intervista si è conclusa con la domanda se il dott. Castellucci avesse incontrato i famigliari delle vittime al che il dott. Castellucci ha risposto: “Il rispetto per il dolore altrui mi ha spinto a non impormi. Farò tutto il possibile per alleviare la sofferenza di queste persone. Come azienda e anche personalmente”²³⁰.

228

<http://www.autostrade.it/documents/91364/0/Castellucci.pdf/fa5b1fcc-0222-4d79-a499-586bc314907a>

229

<http://www.autostrade.it/documents/91364/0/Castellucci.pdf/fa5b1fcc-0222-4d79-a499-586bc314907a>

230

<http://www.autostrade.it/documents/91364/0/Castellucci.pdf/fa5b1fcc-0222-4d79-a499-586bc314907a>

*Intervista su Il Messaggero del 13 settembre 2018 al Presidente di Atlantia S.p.A. e
Autostrade per l'Italia S.p.A. Fabio Cerchiai*

Fig. 3.4.3.2. Intervista al Presidente Fabio Cerchiai su Il Messaggero

Il Messaggero 13-SET-2018

Cerchiai (Autostrade)
**«Rifare il ponte
è nostro dovere,
Fincantieri ok»**

Oswaldo De Paolini
Nella sede romana di Autostrade per l'Italia si respira un'aria diversa rispetto alla cappa di sconcerto dei giorni successivi alla tragedia genovese. C'è la determinazione di dimostrare che l'azienda può risolvere in breve i problemi di Genova. Ne è certo Fabio Cerchiai, presidente del gruppo Atlantia-Autostrade, intervistato dal Messaggero: «Rifare il ponte tocca a noi, ma Fincantieri è benvenuta». A pag. 8

Il ponte da ricostruire

 L'intervista **Fabio Cerchiai**

«Aperti a Fincantieri ma il governo rispetti i diritti di Autostrade»

►Parla il presidente della società: «Pronti a sederci attorno a un tavolo per condividere le soluzioni migliori per Genova»

Fonte: *Autostrade per l'Italia*²³¹

Nell'articolo del Il Messaggero è stato intervistato, da Oswaldo De Paolini, il Presidente di Atlantia S.p.A. e Autostrade per l'Italia S.p.A. Fabio Cerchiai. L'articolo,

intitolato “Aperti a Fincantieri ma il governo rispetti i diritti di Autostrade”²³² è stato pubblicato il 13 settembre 2018 su Il Messaggero.

L’articolo è incentrato sul rapporto tra il Governo e Autostrade per l’Italia S.p.A. riguardante la convenzione e la concessione nel caso del Ponte Morandi. Secondo il dott. Cerchiai, Autostrade per l’Italia S.p.A. ha il dovere di ricostruire il ponte secondo la convenzione: “Secondo la convenzione, Autostrade ha l’obbligo e il diritto di provvedere nel tempo più breve possibile alla ricostruzione del ponte. Così come il Ministero dei Trasporti ha l’obbligo di documentare le eventuali violazioni del concessionario, cosa che fino ad oggi non ha fatto”²³³. Il dott. Cerchiai ha dichiarato che la società vuole rispettare la convenzione anche per l’interesse dei suoi lavoratori e degli azionisti, però che il loro primo obiettivo è pensare alla comunità genovese. Per questo l’azienda, in collaborazione con la Regione ed il Comune di Genova ha deciso stanziare i primi interventi finanziari per il disagio causato e che i risarcimenti sono qualcos’altro. Il giornalista ha chiesto al Presidente se ritiene che la partecipazione di Fincantieri al progetto del nuovo ponte rappresenti una violazione del contratto al che il Presidente ha risposto: “Fincantieri è benvenuta”²³⁴. L’intervista ha proseguito con le domande riguardanti il contatto tra Autostrade per l’Italia, il Ministro Toninelli e Di Maio al che il Presidente ha ritenuto opportuno non personalizzare.

Oltre al rapporto tra Autostrade per l’Italia ed il Governo, al giornalista interessava se il Presidente si sentiva in imbarazzo per il crollo del ponte, essendo l’incaricato ai massimi livelli del gruppo al che il dott. Cerchiai ha risposto: “No, sinceramente nessun imbarazzo. Ma piena consapevolezza di dover perseguire l’interesse di tutti – dico tutti – gli azionisti e i risparmiatori. L’azionista di riferimento

232

<http://www.autostrade.it/documents/15973596/0/intervista+cerchiai+13+settembre+messaggero.pdf/bdf99527-a356-40fe-8921-5bfec9047ff9>

233

<http://www.autostrade.it/documents/15973596/0/intervista+cerchiai+13+settembre+messaggero.pdf/bdf99527-a356-40fe-8921-5bfec9047ff9>

234

<http://www.autostrade.it/documents/15973596/0/intervista+cerchiai+13+settembre+messaggero.pdf/bdf99527-a356-40fe-8921-5bfec9047ff9>

di Atlantia, Edizione, ha una visione di lungo periodo. Quindi ha interessi coerenti con quelli di tutti gli investitori e risparmiatori: grandi, medi, piccoli e anche piccolissimi. [...]”²³⁵ Successivamente, il giornalista era tornato al discorso sulla sicurezza del ponte e dei segnali di rischio precedenti al crollo; al che il Presidente ha dichiarato che del ponte si sono occupate diverse strutture tecniche, di cui sia Autostrade che Spea e che da nessuna delle strutture è stata segnalata un’urgenza e una possibilità del crollo del ponte. Secondo il Presidente, ciò è provato dalla diminuzione dei decessi (75%) e incidenti (50%) sulla strada. L’articolo si è concluso con la domanda del possibile pregiudicamento sulla riconferma come presidente e la riconferma di Castellucci come AD, al che il dott. Cerchiai ha risposto che gli azionisti lo avrebbero stabilito.

Intervista di Bruno Vespa su Porta a Porta del 13 settembre 2018 all’AD Giovanni Castellucci

La puntata di Porta a Porta, condotta da Bruno Vespa, è stata trasmessa su Rai 1 il 13 settembre del 2018. In questa puntata Vespa ha intervistato l’Amministratore Delegato di Autostrade per l’Italia S.p.A., Giovanni Castellucci. La puntata successivamente è stata trasmessa sulla piattaforma RaiPlay. Riporteremo alcune parti dell’intervista. L’intervista è iniziata con la domanda di Bruno Vespa su come l’AD è venuto a conoscenza del crollo e la sua reazione di quel giorno quando gli è stato riferito che un pezzo del ponte non c’era più. Castellucci ha risposto dicendo che in quel momento si trovava in campagna e che aveva ricevuto la chiamata del Direttore dell’ Esercizio il quale gli ha riferito: “C’è una campata del Morandi che non c’è più. Non so cosa è

235

<http://www.autostrade.it/documents/15973596/0/intervista+cerchiai+13+settembre+messaggero.pdf/bdf99527-a356-40fe-8921-5bfee9047ff9>

successo, prendo la macchina”. L’Amministratore ha continuato dicendo: “Ovviamente anch’io mi metto in macchina per andare a Genova senza sapere esattamente quello che era successo, immaginando. Sono stato il primo dell’Azienda ad arrivare sul posto, a parte quelli che erano in turno alla gestione della tratta.

Sono andato subito alla Direzione della Protezione Civile dove c’era il Presidente Totti e il Sindaco Bucci e abbiamo iniziato a capire insieme cosa si poteva fare”. Al che Vespa è intervenuto chiedendo all’AD cosa sentiva dentro in quel momento, come uomo non come l’Amministratore Delegato e sé era a conoscenza della possibilità che questo possa accadere. Il dott. Castellucci gli aveva risposto dicendo: “È qualcosa che ci ha colpito tutti nel più profondo”. A questa risposta Vespa ha chiesto all’AD: “Allora perché avete aspettato quattro giorni per scusarvi?”. L’AD aveva risposto che a questa domanda aveva già fornito una risposta e poi ha continuato dicendo: “ [...] di tanta gente che ha lavorato la quale, diciamo, giorno per giorno cerca di dare il massimo della sicurezza e devo dire che ci siamo riusciti in questi anni ma questa è stata una tragedia che ovviamente ha colpito Genova, ha colpito le vittime, 43 persone, è una cosa tragica. Devo dire che anche noi ce lo porteremo dietro, tutti ovviamente, come un’esperienza devastante com’è giusto che sia”.

L’intervista è proseguita con la domanda con la quale Vespa gli ha chiesto cosa sapeva riguardo al ponte al che il dott. Castellucci rispose che sapeva che era costruito negli anni ’60 da parte di Condotte per l’ANAS, che il ponte rappresentava una soluzione innovativa all’epoca ed era costruito sopra le case. Castellucci ha continuato dicendo che dopo 14 anni dalla costruzione il ponte

richiedeva un intervento di correzione a causa dei difetti della costruzione, riferendosi alla relazione di Morandi pubblicata nel '81 nella quale aveva individuato i difetti di costruzione.

Il giornalista gli chiese se “La via crucis” era iniziata con quella relazione di Morandi nel '81, evidenziando la testimonianza dell'ingegnere Calzona, essendo stato un testimone oculare nel '81 da Morandi, il quale disse: “Questo ponte ha dei problemi. Invecchia molto più rapidamente del dovuto”. Il dott. Castellucci gli rispose che dall' '81 grazie alla relazione di Morandi erano iniziati i lavori di correzione dei difetti del ponte, di cui l'intervento sul primo e sul secondo pilone, l'accavallamento degli stralli del pilone che sovrastava le case, invece il terzo pilone (il pilone n.9 il quale è crollato) non necessitava alcun tipo di intervento perché non presentava difetti di costruzione, ritenevano la situazione fosse “totalmente sotto controllo”. Per via dell'immersione degli stralli nel calcestruzzo non è stato possibile ispezionarli. Da allora il ponte è stato costantemente monitorato. Vespa ha proseguito l'intervista chiedendo delucidazioni sulle relazioni trasmesse anche da enti esterni riguardanti il ponte per le quali dott. Castellucci ha risposto dicendo che raccomandavano delle modifiche necessarie però che le modifiche non erano urgenti di natura e che il ponte aveva una vulnerabilità progettuale. Successivamente, il giornalista ha fatto ricorso all'intervista rilasciata a La Stampa e al Il Secolo XIX aveva dichiarato: “Noi siamo responsabili, ma non colpevoli” al che l'AD ha ripetuto la stessa risposta data ai giornali nella quale ha dichiarato che l'azienda si sarebbe impegnata ad accertarsi della causa del crollo e che deve essere appena dimostrato qual è la colpevolezza. Seguentemente è stato lasciato in onda un

filmato nel quale sono stati analizzati i lavori di manutenzione, nel quale si è anche gravato sul peso del ponte e l'evidente aumento del traffico negli anni. L'AD ha risposto che l'azienda aveva fatto i lavori di manutenzione e che l'analisi degli errori fatti e la determinazione della causa del crollo spettava alla Procura.

CONCLUSIONI

Come si evince dall'analisi del crollo del Ponte Morandi, il ponte in sé rappresentava una parte di viabilità importante sia per Genova, che per la parte nord-ovest della rete autostradale italiana. Il ponte era importante sia per la città di Genova, per l'aeroporto, come anche per il Porto di Genova e Genova Voltri, e non solo. Esso rappresentava un collegamento importante anche per i collegamenti con la Francia e l'ovest della Spagna. Anche sé Autostrade per l'Italia ha svolto diversi lavori di manutenzione essi non sono bastati per evitare il crollo del Morandi. Nelle comunicazioni trasmesse sia sul Sito Web che sui Social Network, l'azienda ha pubblicato i messaggi in italiano, non pensando agli stranieri e all'aspetto internazionale del ponte. L'azienda ha ritenuto opportuno trasmettere per primo l'importanza delle manutenzioni fatte fino ad allora per poi trasmettere nel secondo comunicato stampa il cordoglio ai famigliari delle vittime. Nelle interviste sopra analizzate l'azienda, e nemmeno il gruppo Atlantia S.p.A., non sono stati percepiti presenti da parte dei pubblici dopo il crollo del ponte. Il primo comunicato stampa è stato fatto 4 giorni dopo il crollo del ponte, il 18 agosto 2018. Lo stesso giorno si sono celebrati i funerali di Stato di alcune delle vittime. Ad alcune domande dei giornalisti, le quali, come possiamo notare, sono molto simili tra di loro, non è stato risposto in maniera esplicita da parte dell'Amministratore Delegato, come nemmeno dagli altri responsabili dell'azienda.

Rispetto agli anni precedenti, la dinamicità del contesto in cui le aziende operano è aumentata. Le tempistiche e le distanze si sono accorciate, portando ad un ampliamento del mercato e con ciò aumentando la sua complessità. Oggi più che mai, per gestire al meglio qualsiasi tipo di evento, in particolare una crisi, è necessario costruire una forte relazione con i propri stakeholder e con i media. Questo è possibile grazie alla comunicazione a due vie la quale implica la valutazione dei feedback.

Essa ci permette di creare un rapporto con i pubblici di “soggetti in relazione” piuttosto che emittente e ricevente. Ciò acconsente all’azienda di capire al meglio i bisogni degli stakeholder, dei propri dipendenti, le modifiche e i miglioramenti necessari da apportare per permettere all’azienda di avere una *business continuity* e di raggiungere i propri obiettivi. Al giorno d’oggi un’azienda non può permettersi “il lusso” di creare una comunicazione unidirezionale da un punto A ad un punto B. Sia se si tratta di un’azienda grande o di una realtà piccola, è necessario porre i pubblici e l’ascolto al centro del processo comunicativo. È importante che esso sia implementato sia nella comunicazione interna come anche nella comunicazione verso l’esterno. Questo tipo di dialogo incrementa la creazione del capitale relazionale.

Da quanto è emerso dall’analisi dell’elaborato, confrontando diverse teorie degli autori, è necessario scegliere accuratamente il canale attraverso il quale sarà trasmesso il messaggio, assicurarsi che il contenuto del messaggio sia chiaro e trasparente e che i toni siano moderati. Ma soprattutto, deve essere tempestivo e tenere conto delle emozioni degli interlocutori ai quali sarà trasmesso. Tenendo conto di questi fattori il contenuto del messaggio può cambiare a seconda del contesto in cui l’azienda si trova. Ogni azienda ad un certo punto dovrà affrontare qualche tipo di crisi. Come avevano consigliato Vecchiato e Poma (2012) “Il primo consiglio in una situazione di crisi, la cosa da non fare *mai* è, soprattutto, una: sottovalutarla”. Essa può rappresentare per un’azienda sia un’opportunità per migliorare, imparare dai propri errori oppure può rappresentare un pericolo, il quale se non viene gestito adeguatamente può ampliarsi e portare alla perdita della credibilità, della reputazione e della fiducia e con ciò al fallimento. Tutte le capacità aziendali, i valori, quello che si riteneva l’universo di riferimento viene messo alla prova.

Dall’analisi del concetto di crisi da parte dei diversi autori, di cui Lagadec (2012), Muzi Falconi (2003), Roux-Dufort (2007), Vecchiato e Poma (2012), è emerso che non esiste un unico concetto di crisi, ma che la crisi spesso è un evento preannunciato. Inoltre, si è notato che spesso si abusa del termine crisi, in particolare da parte dei media, e che ciò può portare anche a non sapere il vero significato della crisi.

I giornalisti sono sempre alla ricerca dell'ultima notizia, di uno scoop. Dando un'importanza maggiore ad una notizia porta a farla diventare una parte *dell'Agenda setting*. Con questo, i media influenzano la percezione dell'opinione pubblica riguardante la crisi. Inoltre, con l'evoluzione del digitale si è ampliata la quantità delle fonti reperibili. Questo porta ad una creazione dello spazio della varietà di opinioni e creando un "luogo di memoria" dove viene conservata la notizia.

Pertanto, è importante preparare l'azienda alla crisi. Il problema che sorge nella fase di pre crisi è la scarsa quantità di informazioni reperibili nella letteratura e l'assenza delle linee guida concrete sulla preparazione alla crisi. Quello che può contribuire nella preparazione alla crisi è la formazione di un *crisis team*, lo studio del contesto culturale in cui l'azienda opera, l'analisi dei propri pubblici, le bozze dei comunicati stampa, la creazione dei *dark websites*, come anche la preparazione dei portavoce aziendali. In particolare, è molto importante la scelta della *spoke person*, siccome essa rappresenta l'azienda. Una non preparazione alla crisi o una gestione della crisi non adeguata può portare alla perdita della reputazione e della fiducia. Per questo è necessario per l'azienda mostrare attraverso le azioni quello che viene successivamente dichiarato, detto anche *walk the talk* [provare quello che è stato detto con le azioni; le azioni devono essere coerenti alle dichiarazioni]. Purtroppo questo non è successo nel caso del Ponte Morandi.

Ma quindi, cosa è successo nel caso del ponte Morandi? Il 14 agosto del 2018 alla vigilia di Ferragosto è crollato una parte del tracciato del Ponte Morandi il quale ha causato 43 vittime e 566 sfollati. Si ipotizzava ad un cedimento strutturale. Per i genovesi, ma anche per tutti gli italiani è stato uno shock, una cosa inaspettata. Gli utenti si fidano degli ingegneri, dei concessionari delle strade sulle quali viaggiano. Si dà per scontato che una strada sia sicura, come anche un ponte. Come aveva dichiarato l'ingegnere Steve Jones, ingegnere strutturista dell'Università di Liverpool nella trasmissione Sapiens – Un solo pianeta nella puntata "Genova, il ponte Morandi": "Penso che la questione riguardo al Ponte Morandi sia che tutto questo è successo in un'era in cui siamo abituati a fidarci delle infrastrutture, perciò una tragedia simile è

stata uno shock per la comunità scientifica nello stesso modo in cui lo è stata per l'opinione pubblica''.

È proprio il tribunale dell'opinione pubblica ad aver determinato la perdita della reputazione e della fiducia nei confronti di Autostrade per l'Italia, del gruppo Atlantia e della famiglia Benetton. Anche sé l'AD Castellucci ha dichiarato di essere stato presente dopo il crollo del ponte, non ha tenuto conto del fatto di doverlo comunicare. Il dott. Patrick Trancu nei suoi articoli sul ponte Morandi ha citato spesso John D. Rockefeller: *“oltre a fare la cosa giusta, la cosa più importante è far sapere alla gente che stai facendo la cosa giusta”*. Dall'analisi della gestione di crisi da parte di Autostrade per l'Italia abbiamo visto un'azienda non preparata alla gestione di una crisi di tale impatto. Comparando le linee guida sulla *crisis communication* con le comunicazioni trasmesse da parte di Autostrade per l'Italia è emerso: L'azienda non ha rispettato la regola del golden hour, cioè comunicare nella prima ora il crollo del ponte non è stato creato nessun tipo area dedicata, di informazione o aggiornamenti riguardanti al crollo.

Il primo comunicato stampa è stato pubblicato dopo 5 ore dall'inizio della crisi e nel comunicato stampa non erano presenti elementi di notiziabilità, in particolare la sintesi dell'accaduto. Ne secondo comunicato stampa è stato espresso il cordoglio formalmente. Oltre al cordoglio, nello stesso comunicato stampa sono stati inseriti accenni di ricostruzione del ponte. I toni usati nei comunicati non erano formalmente adeguati, non è stata espressa la vicinanza ai famigliari delle vittime e agli sfollati. Gli stessi messaggi sono stati trasmessi anche sui *social network* ufficiali aziendali nella versione inglese del sito web aziendali è stato pubblicato solo un comunicato stampa. La prima conferenza stampa si è tenuta lo stesso giorno dei funerali Statali delle vittime e non è mai stato chiesto scusa e non è stata assunta la responsabilità da parte dell'Amministratore Delegato e nemmeno dagli altri rappresentanti aziendali

Il crollo del ponte ha toccato le paure più profonde dell'opinione pubblica. Come aveva dichiarato Gabriella Biffi, psicologia clinica del Policlinico San Martino di Genova nella trasmissione Sapiens – Un solo pianeta nella puntata “Genova, il ponte Morandi”’: “Un ponte che cade è un tradimento. Ci può essere un terremoto, un'alluvione, ma un ponte che cade va a toccare le paure più primitive, quello che è il rapporto di fiducia tra uomo e uomo”. Ed è proprio quello che è successo tra Autostrade per l'Italia, i famigliari delle vittime e i cittadini di Genova. L'azienda ha perso la fiducia delle persone che si fidavano della capacità dei suoi ingegneri, dei lavoratori e dell'intero vertice aziendale. La paura, la rabbia ed il rancore si sono ampliati durante i giorni successivi al crollo per via dell'assenza delle azioni e delle comunicazioni da parte di Autostrade per l'Italia.

I comunicati stampa, i post e le dichiarazioni durante le interviste erano incentrate sulla ricostruzione del ponte, sulla manutenzione del ponte fatta fino ad allora, sui risultati aziendali negli anni precedenti. L'azienda non ha tenuto conto dell'aspetto più importante nella gestione della crisi e nella composizione dei messaggi che sono stati trasmessi: l'umanità. Nessuno dei messaggi trasmessi era incentrato sulle vittime, sui famigliari delle vittime, sui sopravvissuti, sugli sfollati. Per loro l'azienda è stata percepita come non presente e disinteressata nei loro confronti. Questo ha portato al rifiuto alla partecipazione ai funerali e alla commemorazione da parte dei famigliari delle vittime. Però forse i contenuti dei messaggi trasmessi facevano parte del “valore aziendale”, il che non corrisponde all' *walk-the-talk* aziendale. Sono sorte tante incoerenze tra quello che è stato dichiarato, tra quello che è successo (il ponte è crollato) e tra come loro hanno gestito questa crisi. Com'è stato ribadito dai diversi autori, ogni crisi rappresenta una possibilità per l'azienda per migliorare o per fallire. Ogni azienda può imparare dalle proprie crisi e trarre delle lezioni per un'altra eventuale crisi. Dalla tragedia del crollo del ponte Morandi si possono trarre le seguenti lezioni: bisogna creare un piano di gestione della crisi, scegliere accuratamente la *spokeperson*, essere presenti e comunicarlo, adeguare i toni e i contenuti dei messaggi che verranno trasmessi ai pubblici, in particolare ai famigliari delle vittime. Bisogna ricordare che senza le persone un'azienda non può esistere.

BIBLIOGRAFIA

- Argenti Paul A. (2007), *Corporate Communication*, McGraw Hill, Boston,
- Argenti Paul A. (2012), *Corporate Communication*, McGraw-Hill, Boston
- Bennett R., Kottasz R. (2000), *Practitioner perceptions of corporate reputation: an empirical investigation*, *Corporate Communication: An International Journal*, n.5
- Bauman Z. (2000), *Liquid modernity*, Cambridge: Polity Press
- Bolanle A.O. et al (2012), *Pre-crisis Planning, Communication, and Management: preparing for the inevitable*, Peter Lang Publishing, New York, p. 4-147
- Chase W. H., & Jones B. L. (1977) *CPI presents. Corporate Public Issues and Their Management*, 2(14), p.1-4
- Coombs W. T., & Holladay S. J. (2007), *It's not just PR: Public relations in society*. Malden, MA: Blackwell, p.81
- Costabile M. (2001), *Il capitale relazionale*, McGraw-Hill
- Dake K. (1992), *Myths of nature: Culture and the social construction of risk*, *Journal of Social Issues*, 48, p.21-37
- Vaughn E., Seifert M. (1992), *Variability in the framing of risk issues*, *Journal of Social Issues*, 48, p.119-135
- Eurisko (2007) in Vecchiato G., Poma L., *La guida del sole 24 ore al Crisis Management: Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Il sole 24 ore, Milano, 2012
- Falkheimer J., Heide M. & Larsson L. (2009), *Kriskommunikation*. Malmo:Liber

- Fink S. (2013), *Crisis Communications: The definitive guide to managing the message*, McGraw-Hill, USA, intro – 236
- Fink (1986), Lerbinger (1997) in Bolanle A.O. *et all* (2012), *Pre-crisis Planning, Communication, and Management: preparing for the inevitable*, Peter Lang Publishing, New York
- Fisher W.R. (1987), *Human communication as narration: Toward a philosophy of reason, value and action*, Columbia, SC: University of South Carolina Press
- Heath R.L., *Crisis preparation: Planning for the inevitable*, In D.P. Millar & R.L. Heath (Eds.), *Responding to crisis: A rhetorical approach to crisis communication*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2004a, p.33-35
- Hallahan K., Holtzhausen D., van Ruler B., Verčić D. & Sriramesh K. (2007), *Defining strategic communication. International Journal of Strategic Communication*, 1(1), p. 3-35
- Invernizzi E. (a cura, 2002), *Relazioni pubbliche. I servizi specialistici*, McGraw-Hill
- Invernizzi E., Romenti S. (2013), *Relazioni pubbliche e corporate communication, I.le competenze e i servizi di base*, McGraw-Hill, Milano, p.2-21
- Jenkins H. (2007), *Convergence culture: Where old and new media collide*, New York: New York University Press, p.4
- Lagadec P. (1994), *Crisis Management – come affrontare e gestire emergenze e imprevisti*, FrancoAngeli, Milano, p.24-130
- Lariscy R.W., Avery E.J., Sweetser K.D., Howes P. (2009), *An examination of the role of online social media in journalists' source mix*, Public Relations Review, DOI:10.1016/j.pubrev.2009.05.008.
- Muzi Falconi T. (2003), *Governare le relazioni: Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche*, Il Sole 24 Ore
- Muzi Falconi T., Past President Ferpi (2005) in Vecchiato G. (2006), *Relazioni pubbliche: l'etica e le nuove aree professionali*, Franco Angeli, Milano, p.40

- Norsa L. (2002), *Crisis Communication*, Newsletter N.4, settembre 2002
- Poma Luca (2010), *Le reti neurali complesse. Nuovi strumenti per la CSR*, Ferpi News
- Roux-Dufort C., *A passion for imperfections: Revisiting crisis management*, In C.M. Pearson, C.Roux.Dufort & J.A. Clair (Eds) (2007), *International handbook of organizational crisis management* (pp. 221-252). Thousand Oaks, CA: Sage,
- Sellnow T.L., Veil S.R. & Streifel R.A., *Credibility seeking through an interorganizational alliance: Instigating the Fen-Phen confrontation crisis*, in W.T. Coombs & S.J. Holladay (Eds.) (2010), *The handbook of crisis communication* (p. 657-674). Malden, MA: Wiley-Blackwell,
- Smith D. (1990), *Beyond contingency planning: Towards a model of crisis management*, *Industrial Crisis Quarterly*, 4(4), p.1-26
- Stephens K.K., Malone P.C. (2009), *If the organizations won't give us information...: The use of multiple new media for crisis technical translation and dialogue*, *Journal of Public Relations Research*, 21(2), p.229-239
- Tierney K.J., Lindell M.K. & Perry R.W. (Eds.) (2001), *Facing the unexpected: Disaster preparedness and response in the United States*, Washington, DC: Joseph Henry
- Ulmer R. R., Sellnow T.L., Seeger M.W., *Post-crisis communication and renewal*, In R. L. Heath & H.D. O'Hair (Eds.) (2009), *Handbook of crisis and risk communication*, New York: Routledge, 2009, p.304-324
- Vecchiato G. (2006), *Relazioni pubbliche: l'etica e le nuove aree professionali*, *Franco Angeli*, Milano, p.22-81
- Vecchiato G. in collaborazione con Pinton E. (2008), *Manuale operativo di relazioni pubbliche -Metodologia e case history*, *Franco Angeli*, Milano, p.23-64
- Vecchiato G., Poma L. (2012), *La guida del sole 24 ore al Crisis Management: Come comunicare la crisi:strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, *Il sole 24 ore*, Milano, p.10-164

- Wartick, S.L., & Rude, R.E. (1986), *Issue management: Corporate fad or corporate function?* *California Management Review*, 29(1), p.124-140
- Weick K.E. (1990), The vulnerable system: An analysis of the Tenerife air disaster. *Journal of Management*, 16(3), p. 571-593
- Weick K. E. (2009), *Making sense of the organization: The impermanent organization*, Chichester: John Wiley and Sons

SITOGRAFIA

- Airbnb, <https://careers.airbnb.com>
- Autostrade per l'Italia, “Chi siamo”, <https://www.autostrade.it/it/chi-siamo/storia>
- Autostrade per l'Italia, Comunicati stampa, <https://www.autostrade.it/it/comunicazione-e-media/comunicati-stampa-corporate>
- Autostrade per l'Italia, Primo comunicato stampa, “A10: Viadotto Polcevera”, https://www.autostrade.it/it/comunicazione-e-media/comunicati-stampa-corporate/-/detail/BC311738E5F56FD0C12582E9003EC908?controlPanelCategory=portlet_comunicati_WAR_comunicatiportlet
- Autostrade per l'Italia, Secondo comunicato stampa, “Viadotto Polcevera: Autostrade per l'Italia esprime cordoglio per le vittime e ringrazia i soccorritori”, https://www.autostrade.it/it/comunicazione-e-media/comunicati-stampa-corporate/-/detail/BC311738E5F56FD0C12582E9003EC908?controlPanelCategory=portlet_comunicati_WAR_comunicatiportlet
- Autostrade per l'Italia, Comunicato stampa, “Consiglio di Amministrazione: Cordoglio dei consiglieri per le famiglie delle vittime e illustrazione del piano per Genova”, https://www.autostrade.it/it/comunicazione-e-media/comunicati-stampa-corporate/-/detail/E154929109C2A148C12582F0004C4974?controlPanelCategory=portlet_comunicati_WAR_comunicatiportlet
- Autostrade per l'Italia, “Genova 14 agosto, dati e fatti sulla nostra attività”, <https://www.autostrade.it/autostrade-per-genova/vero-falso?nomobile=true#heading6-3>
- Autostrade per l'Italia, Comunicato stampa in inglese, “ASPI and Atlantia: We felt the moral duty to attend a religious service to show sympathy and support”, https://www.autostrade.it/it/comunicazione-e-media/comunicati-stampa-corporate/-/detail/BC311738E5F56FD0C12582E9003EC908?controlPanelCategory=portlet_comunicati_WAR_comunicatiportlet
- Autostrade per l'Italia, intervista all'AD di Autostrade per l'Italia Giovanni Castellucci su La Stampa, “Responsabili, non colpevoli. Da alcuni nostri tecnici

rassicurazioni

infondate”,

<http://www.autostrade.it/documents/91364/0/Castellucci.pdf/fa5b1fcc-0222-4d79-a499-586bc314907a>

- Autostrade per l'Italia, intervista al Presidente Fabio Cerchiai di Autostrade per l'Italia e del gruppo Atlantia su Il Messaggero, “Rifare il ponte è nostro dovere, Fincantieri ok”,
<http://www.autostrade.it/documents/15973596/0/intervista+cerchiai+13+settembre+messaggero.pdf/bdf99527-a356-40fe-8921-5bfee9047ff9>
- Bernstein Crisis Management, <https://www.bernsteincrisismanagement.com/>
- Berchmans M. Britto , Agenda setting, in Franco LEVER - Pier Cesare RIVOLTELLA - Adriano ZANACCHI (edd.), La comunicazione. Dizionario di scienze e tecniche, www.lacomunicazione.it
- Business Insider, “L'allarme inascoltato sul Ponte Morandi di Genova lanciato da un professore nel 2016: È sbagliato. Va riscotruito”,
<https://it.businessinsider.com/antonio-brencich-valpolcevera-crollo-a10/>
- Cambridge Dictionary, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/put-your-foot-in-your-mouth>
- Cambridge Dictionary, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/talk-the-talk-walk-the-walk>
- Collins Dictionary, <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/bad-news-good-news>
- Collins Dictionary,
<https://www.collinsdictionary.com/it/dizionario/inglese/goodwill>
- Comune di Genova, “Stranieri residenti a Genova in aumento, la comunità più numerosa è quella ecuadoriana”, <http://www.comune.genova.it/node/81932>
- Corriere della sera, “L'ingegnere che nel 2016 diceva: «Il ponte Morandi è un fallimento. Deve essere sostituito»”,
https://www.corriere.it/cronache/18_agosto_14/ingegnere-che-2016-diceva-il-

[ponte-morandi-fallimento-dell-ingegneria-deve-essere-sostituito-eafec83c-9fb4-11e8-9437-bcf7bbd7366b.shtml](https://re.public.polimi.it/retrieve/handle/11311/1067587/321056/86-11e8-9437-bcf7bbd7366b.shtml)

- Domus, N.1028 ottobre 2018, “Dalla crisis nascono grandi opportunità” di Paolo Gasparoli, https://re.public.polimi.it/retrieve/handle/11311/1067587/321056/86-89_Gasparoli.pdf
- Emergenza24, “Genova – Crollo ponte – 14.08.2018”, <https://www.emergenza24.org/genova-crollo-ponte-14-08-2018/>
- European Commission, Corporate social responsibility & Responsible business conduct, https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_en
- Facebook, profilo ufficiale di Autostrade per l’Italia, <https://www.facebook.com/autostradeperlitalia>
- Genova 2050, “Storia del Ponte Morandi”, <https://www.genova2050.com/nodi-e-vuoti-urbani/ponte-morandi-genova-certosa-valpolcevera>
- Go Globe, <https://www.go-globe.com/60-seconds/>
- Google Maps, <https://www.google.com/maps/@44.4223208,8.8764154,13.64z>
- Gronda di Genova, “La Gronda di Genova, Dibattito pubblico 1 febbraio – 30 aprile 2019”, <https://www.grondadigenova.it/wp-content/uploads/2018/02/Gronda-Relazione-conclusiva-della-Commissione.pdf>
- Gruppo Atlantia S.p.a., Pagina iniziale, <https://www.atlantia.it/it?id=40>
- Gruppo Atlantia S.p.a., [Storia aziendale](https://www.atlantia.it/it/il-gruppo/storia), <https://www.atlantia.it/it/il-gruppo/storia>
- Gruppo Atlantia S.p.a., Brochure aziendale, https://www.atlantia.it/documents/20184/0/ATL_Brochure-2020-ITA_07-14.pdf/e3171b80-e9df-4f21-a563-9e2126fbbc5a

- Il Secolo XIX, “Genova, crolla il ponte Morandi, ci sono 31 morti e 15 feriti”, <https://www.ilsecoloxix.it/genova/2018/08/14/news/genova-crolla-ponte-morandi-ci-sono-31-morti-e-15-feriti-1.32076788>
- Il Post, “Storia e problemi del ponte Morandi”, <https://www.ilpost.it/2018/08/15/storia-problemi-e-critiche-del-ponte-morandi-di-genova/>
- Il Sole 24 ore, “Genova, storia del ponte Morandi dalle polemiche al crollo”, <https://www.ilssole24ore.com/art/genova-storia-ponte-morandi-polemiche-crollo-AEZna1aF>
- Ingenio, “Il crollo del ponte Morandi a Genova”, <https://www.ingenio-web.it/20966-il-crollo-del-ponte-morandi-a-genova>
- Ingenio, “Crolla il ponte Morandi a Genova: problema strutturale, ma perché?”, <https://www.ingenio-web.it/20897-crolla-il-ponte-morandi-a-genova-problema-strutturale-ma-perche>
- Instagram, profilo ufficiale di Autostrade per l'Italia, https://www.instagram.com/autostrade_per_litalia/
- Istituto Mediterraneo Sol, <https://www.inmsol.com/it/proverbi-spagnoli/meglio-prevenire-che-curare/>
- Institute for Crisis Management, <https://crisisconsultant.com>
- La Repubblica, “Genova, crolla il ponte Morandi: 31 morti, anche tre bambini”, https://genova.repubblica.it/cronaca/2018/08/14/news/genova_crolla_il_ponte_dell_autostrada-204085390/
- La Repubblica di Genova, “Crolla il ponte dell'autostrada”, https://genova.repubblica.it/cronaca/2018/08/14/nes/genova_crolla_il_ponte_del_l_autostrada-204085390/
- Luigi Norsa, www.luiginorsa.com
- Outsourceportfolio, Financial crisis: do we really have a reason to panic by Magdalena Szarafin, <http://outsourceportfolio.com/financial-crisis-do-we-really-have-a-reason-to-panic/>

- Patrick Trancu, “Navigare il mare incerto e tempestoso della crisi” , <https://www.youtube.com/watch?v=XwccXi5aiS8&feature=youtu.be>
- Raicultura, “Il crollo del Ponte Morandi”, <https://www.raicultura.it/storia/articoli/2019/07/Il-crollo-del-Ponte-Morandi-b2d3f5f6-094d-4908-bf59-5878562f2044.html>
- Raiplay, Porta a porta di Bruno Vespa, ospite della puntata l’AD di Autostrade per l’Italia Giovanni Castellucci, <https://www.raipaly.it/video/2018/09/Porta-a-Porta-98afd033-4ac4-454e-a091-7798c428918a.html>
- Raiplay, Sapiens - un solo pianeta, “Genova, il ponte Morandi”, <https://www.raipaly.it/video/2019/05/Genova-il-ponte-Morandi-b944ec25-1307-40d5-a6c4-b0eda70adb11.html>
- School of Herring, “Bad news is good News”, <https://schoolofherring.com/2015/03/05/bad-news-is-good-news/>
- Sky Tg24, “Autostrade, dalla privatizzazione del 1999 alla graduale uscita dei Benetton. La storia”, <https://tg24.sky.it/economia/autostrade-italia-concessione#00>
- Sociologicamente, Zygmunt Bauman, “L'avvento della società liquida”, <https://sociologicamente.it/zygmunt-bauman-lavvento-della-societa-liquida/>
- Teknoring, “Ponte Morandi a Genova, una tragedia annunciata”, <https://www.teknoring.com/news/ingegneria-strutturale/ponte-morandi-genova-analisi-infrastrutturale/>
- Urban Center, “La Gronda di Genova: Presentazione sintetica delle ipotesi di tracciato”, http://www.urbancenter.comune.genova.it/sites/default/files/Gronda_relazione_d_escrittivadeitracciati.pdf
- Urban Center, “La Gronda di ponente”, <http://www.urbancenter.comune.genova.it/node/111>
- Urban Dictionary, <https://www.urbandictionary.com/define.php?term=walk%20the%20talk>

- Vocabolario Treccani, <http://www.treccani.it/vocabolario/scoop/>
- Wikipedia, “Gronda di Genova”,
https://it.wikipedia.org/wiki/Gronda_di_Genova
- Wikipedia, “Viadotto Polcevera”,
https://it.wikipedia.org/wiki/Viadotto_Polcevera
- Youtube, La Repubblica, “Genova, il momento del crollo del ponte Morandi”
<https://www.youtube.com/watch?v=GKbTBb1ABpo>
- Youtube, La Repubblica, “Genova, crollo ponte Morandi: la conferenza stampa di Autostrade”,
https://www.youtube.com/watch?v=GhKesPdmyBw&feature=share&fbclid=IwAR3Szv1hSbwPBRC6BsgwwMTFP8azT8rhhsfkZKrmgQiHnU_wU2NaQh19Qg
- Youtube, “Il Ponte Morandi: cronologia di un disastro”,
<https://www.youtube.com/watch?v=4qbe2Yg96YM>

ALLEGATO A: Intervista a Patrick Trancu

Intervista a Patrick Trancu, esperto di Gestione e Comunicazione di Crisi, CEO & Senior Advisor presso TT&A Advisors. In seguito vediamo l'intervista svolta il 09 novembre 2020 via Zoom, della durata di 56 minuti.

- *Nella comunicazione di Autostrade per l'Italia è stata espressa poca "umanità" rispetto a quello che potevano comunicare? Il punto di partenza della riflessione, secondo me, è questo: nella crisi la comunicazione non è l'azione del comunicare ma comunicare l'azione. Quindi, la comunicazione è un accompagnamento a delle azioni che l'organizzazione mette in campo. Se non fai niente o se fai poco la tua comunicazione, logicamente, "non ha gambe con cui camminare" e non quindi sostenibile. Questa è la prima riflessione. La seconda è che bisogna essere pronti. Se non si è pronti, se non si ha una struttura per gestire un evento come quello del ponte Morandi, o della Costa Concordia, tutto diventa estremamente difficile. La comunicazione di Autostrade ha avuto tutta una serie "lacune". La prima è stata la mancanza di tempestività, cioè una comunicazione di crisi deve essere estremamente rapida. Così come l'azione stessa nella crisi deve essere tempestiva. Quello che devi fare oggi lo devi fare oggi, farlo tra quattro giorni non ha più senso. Da quello che personalmente ho potuto percepire l'azienda sicuramente non era pronta a gestire un evento di questo genere. Non aveva un Crisis Management Team e non aveva una comunicazione allenata. Quando ci si prepara alla gestione di crisi si pensano anche a degli scenari di comunicazione e si predispongono degli *holding statements* che rappresentano la prima comunicazione dell'organizzazione. Il senso di questi holding statements non è quello di dare una descrizione tecnica di quello che è accaduto, ma semplicemente di *acknowledge*, di dare atto del fatto un evento si è effettivamente verificato. Questo Autostrade non lo ha fatto. L'azienda ha emesso una comunicazione errata per contenuti, tempistiche e tono, soprattutto, visto che c'erano, come tu hai ben sottolineato, delle vittime. Alla prima comunicazione che avrebbe dovuto aver luogo almeno entro 60 minuti dal tragico crollo, in realtà oggi i tempi di risposta si contano in 15 minuti, avrebbe dovuto seguire una seguente comunicazione o dichiarazione dal*

tono empatico. Questo tuttavia risulta efficace solo se supportata da azioni concrete.

- *Quindi il fattore del golden hour con il digitale si è ristretto?* Sì, si è ristretto a 15 minuti. Dalla “gold hour” siamo passati a soli 15 minuti. Questo spiega la funzione degli “holding statements”. Nel caso del Ponte Morandi così come in tante altre circostanze le informazioni sono scarse e spesso contraddittorie. Non è possibile capire in 15 o 60 minuti esattamente quello che è accaduto e perché. Quindi il primo passo è l’*acknowledgment* che si è verificato un evento stato. Per Autostrade il primo errore è stato quello di non essere stati tempestivi nel dare atto che l’evento si era verificato. Poi logicamente il grande limite della comunicazione di Autostrade, che però, diciamo è un di cui del grande limite dell’azione di Autostrade è stata l’incapacità di esprimere empatia nei confronti dei famigliari, nei confronti delle persone che comunque erano state toccate dagli eventi. Quando ci sono degli eventi di questa natura si deve agire e si deve comunicare secondo una logica che io chiamo il “principio di prossimità”, bisogna ragionare e focalizzare la propria attenzione e azione sugli stakeholder che sono più colpiti dall’evento. Quindi si deve comunicare, che non vuol dire inviare comunicati stampa, dando la massima attenzione alle persone più colpite dagli eventi. Quindi, i famigliari, logicamente, i sopravvissuti, le persone che abitavano sotto il ponte e così a cerchi sempre più ampi. E per ciascuno di questi stakeholder devi ragionare su cosa e con quali modalità comunicare: con alcuni comunichi in maniera diretta, altri possono essere oggetto di visita e così via. Devi ragionare seguendo la logica delle tre C: compassion, care, cooperation. Il problema di Autostrade è stato, in gran parte, questa incapacità di esprimere empatia nei confronti delle persone colpite. Questo è dovuto probabilmente anche alla personalità del manager che in quel momento era l’Amministratore Delegato di Autostrade, cioè Castellucci, che è sicuramente un manager che ha dato un grande contributo allo sviluppo del gruppo, dunque una persona di grande capacità. Tuttavia in questa situazione, per la natura della sua personalità e per il suo stile manageriale, non è stato in grado di esprimere quei gesti e quelle parole che in una situazione come questa sono fondamentali. Non è riuscito a costruire quel “ponte” di empatia, di calarsi nei panni degli altri. E

questo è stato un grave errore da parte di Castellucci. Potremmo tuttavia anche argomentare che la famiglia Benetton avrebbe anch'essa dovuto fare dei passi. Potremmo qui discutere a lungo di come i Benetton si siano tenuti lontani dalla vicenda delegando tutta la gestione all'Amministratore Delegato di Autostrade. C'è poi un altro problema della comunicazione di Autostrade che sono state le tempistiche. Abbiamo detto, sicuramente non hanno comunicato nella *golden hour* ma anche le comunicazioni successive, o l'assenza di alcune di essere quali ad esempio le interviste, sono state concettualmente errate. Ad esempio la scelta di organizzare la conferenza stampa il giorno dei funerali delle vittime è stata una inimmaginabile mancanza di tatto e di attenzione nei confronti dei famigliari e della città di Genova. L'altro elemento che penso sia necessario sottolineare è che il crollo del Ponte Morandi si è verificato martedì e i funerali si sono tenuti sabato. In questo periodo - che è un periodo cruciale - Autostrade è stata incapace di costruire quel "ponte" con i famigliari e con la città. Forse con la città sarebbe stato difficile ma con i famigliari sarebbe stato assolutamente imperativo. Il fatto che il management aziendale debba lasciare la cerimonia è emblematico. Questo è un chiara indicazione della conflittualità che si è sviluppata tra le parti. Questo è in gran parte imputabile sia all'assenza di umiltà del management e della famiglia Benetton, sia dell'incapacità di assumersi la responsabilità morale e chiedere scusa. Autostrade non ha di fatto mai chiesto scusa per quello che è accaduto. I signori Benetton non hanno mai chiesto scusa per quello che è accaduto. Assumersi la responsabilità non significa assumersi la colpa. Le colpe vengono accertate nelle aule dei tribunali. Sicuramente ad Autostrade è mancata l'umiltà. L'umiltà di chiedere scusa, l'umiltà di assumersi le proprie responsabilità, l'umiltà di "mettersi nelle scarpe degli altri", l'umiltà di mettersi "con il cuore" al servizio delle persone. Questo è come io ho percepito l'azione o la mancanza di azione di Autostrade. Castellucci non ha mai chiesto scusa e non si è ritenuto responsabile dell'accaduto ma che si deve accertare la colpa. Ecco, sì, questa è l'impostazione degli avvocati. Perché l'avvocato che poi ti dovrà tutelare nel tribunale ti dice non ammettere niente, non dire niente, non rispondere e così via. Esistono due tribunali che ti giudicano: quello della legge e quello dell'opinione pubblica. Il tribunale della

legge giudica la tua innocenza o colpevolezza 2-3 anni dopo l'evento. Il tribunale dell'opinione pubblica emette la propria sentenza nel giro di 24, 48 ore. Sé tu in quelle 24, 48 ore non sei in grado di far vedere che ti stai concretamente occupando delle persone, che, ripeto, con umiltà accetti la responsabilità di prenderti cura delle persone, diventa impossibile ribaltare il verdetto. Prima parlavamo di tempistiche e di contenuti. Tenere una conferenza stampa 4 giorni dopo l'evento ti pone fuori dalla finestra di giudizio dell'opinione pubblica che si è già ampiamente formata un'opinione su quanto accaduto. In secondo luogo non ha senso organizzare una conferenza stampa dove l'Amministratore Delegato parla per un ora. E' una follia concettuale. Quando noi abbiamo organizzato la conferenza stampa per il CEO di SAS a Linate due giorni dopo l'incidente a seguito di una prima conferenza stampa organizzata in aeroporto il giorno dell'incidente con il management locale, il discorso del CEO che ho personalmente scritto è durato esattamente 5 minuti. La comunicazione di crisi ha i suoi tempi e sono dei tempi serrati entro i quali devi fare determinate cose. Se non le fai perdi tutta una serie di opportunità e ti trovi poi in seria difficoltà.

- *Il fatto che Autostrade avesse comunicato nella prima conferenza stampa le informazioni riguardanti la ricostruzione del ponte e la loro collaborazione con gli enti esterni, secondo Lei era inopportuno, un po' fuori luogo e forse non era necessario comunicarlo in quel momento? Non era quello sicuramente il momento per comunicare quel tipo di informazione. Torno allo stesso punto, se non hai un piano d'azione e dei valori ai quali ispirarti è molto difficile comunicare. Agli stakeholder in quel momento non interessa se tu stai lavorando alla ricostruzione o se stai collaborando con le aziende. Interessa sapere cosa stai facendo per le persone che sono rimaste colpite dall'evento. È una comunicazione emotiva che la gente si aspetta, non una comunicazione fredda, ingegneristica dove mi spieghi cosa è successo e che tu stai collaborando con questa o quell'altra azienda e che ricostruirai il ponte velocemente. Queste sono cose che si fanno molto più avanti nel ciclo della comunicazione di crisi. [...]*

Proprio perché nelle prime ore, nei primi giorni non si possono conoscere tutte le dinamiche, la buona regola, e questo nasce dalla comunicazione di crisi delle compagnie aeree è di concentrarsi sulle persone. Quindi concentri la tua massima attenzione lì.

Castellucci ha dichiarato su Porta a Porta di essersi recato sul luogo dell'incidente, invece i rappresentanti del gruppo Atlantia non erano presenti.

- *Secondo Lei doveva presentarsi qualcuno dei rappresentati di Atlantia sul luogo dell'incidente?* Castellucci ha dichiarato di essersi recato subito, ma come ha detto John D. Rockefeller: “Oltre a fare la cosa giusta, la cosa più importante è far sapere alla gente che stai facendo la cosa giusta”. Il problema non è che ti sei recato sul luogo. Una volta che ti sei recato sul luogo quali azioni hai deciso di mettere in atto? Hai guardato il ponte che era crollato e ti sei occupato di andare a trovare i famigliari o sei andato negli ospedali o che cosa hai fatto? E quali decisioni ha preso l'azienda dopo che tu hai preso visione del disastro? Quindi, il punto è questo. L'essere andato serve a poco se: 1. Non lo fai sapere, 2. Non spieghi perché sei andato e quali sono le azioni che hai deciso di intraprendere lì in quel momento o subito dopo. Sul fatto che doveva esserci qualcuno di Atlantia, no, non credo che questo sia un elemento, poteva tranquillamente non esserci. Però proprio perché il gruppo è legato ad una famiglia di imprenditori importanti come i Benetton, quello che abbiamo notato è stata la loro assenza per mesi finché non c'è stata la famosa intervista al Corriere della Sera. Io credo che se Autostrade avesse gestito in maniera più empatica la comunicazione e se qualcuno della famiglia Benetton ci avesse messo la faccia tutto il Gruppo ne sarebbe uscito meglio. Fermo restando che, come abbiamo già detto si sarebbero dovute rispettare le tempistiche e adottare i giusti toni. Se avessero messo in campo delle azioni con le giuste tempistiche, se i contenuti della comunicazione fossero stati puntuali la presenza attiva del top management aziendale e della famiglia avrebbe aiutato a tutelare la reputazione e a costruire il “ponte” con i famigliari e con la città. Questo, purtroppo, non si è verificato. Nell'elaborato è stato riscontrato da diversi autori la differenza tra la realtà e la percezione. I pubblici dopo il crollo del ponte Morandi hanno percepito qualcosa di completamente diverso di quello che percepiva Castellucci e l'azienda. *Lei cosa ne pensa a riguardo?* Perché Castellucci ha dichiarato nella conferenza stampa che loro sono stati percepiti molto lontani anche se erano molto presenti. Questo è un problema reale nella gestione di crisi. Ovvero l'allineamento della percezione dentro l'azienda con la percezione esterna. Se l'organizzazione non è

in grado di allineare la propria percezione dell'evento alla percezione esterna rischi di non interpretare correttamente gli eventi. Perché, come sappiamo, le percezioni diventano realtà. Quindi, tu vivi una "realtà" e il resto del mondo ne vive una diversa. Spesso la gestione di crisi o i comportamenti delle aziende in situazioni di crisi dipendono dalla cultura aziendale e dalla cultura del top management. Ci sono tante variabili ecco perché la preparazione è fondamentale. Non ti so dire perché Castellucci abbia dichiarato che "la gente ci ha percepiti lontani ma noi c'eravamo". Il punto è che sono stati giudicati lontani perché questa è la percezione che si è creata. Cioè, anche se Autostrade ha avuto le migliori intenzioni, cosa che è discutibile, nel senso che io non so se effettivamente hanno agito con le migliori intenzioni, ma diamo all'azienda il *benefit of the doubt*, evidentemente quelle azioni e la comunicazione di accompagnamento non sono state sufficienti per colmare il *gap* di percezione. Cioè, le azioni che loro hanno messo in campo e che a loro giudizio indicano l'essere stati vicini in realtà non sono state percepite come tali.

- *Quindi il walk-the-talk non è stato percepito?* Non credo che qui il problema sia il *walk-the-talk*, ripeto, ammesso che prendiamo le parole di Castellucci per buone, il *walk* è stato insufficiente. Quando parliamo di *walk-the-talk* significa che prima di comunicare agisci e che c'è un perfetto allineamento tra quello che fai e quello che dici. Il contrario di quello che è successo nel Covid. Nel Covid il Governo ha erroneamente ribaltato il paradigma scegliendo la strategia degli annunci: faremo, adotteremo, ci saranno provvedimenti. Tutto sempre in una proiezione futura. La comunicazione di crisi funziona diversamente: prima si agisce poi si annuncia, prima si decide poi si annuncia. In conclusione a mio giudizio nel caso del Ponte Morandi le azioni, se ci sono state, sono state insufficienti e la comunicazione di crisi, ovvero quella di accompagnamento è stata inadeguata.
- *Che cosa secondo Lei avrebbe reso la comunicazione più adeguata?* Torniamo a ripetere quello che abbiamo detto prima. Una comunicazione che rispetti le tempistiche della comunicazione di crisi, quindi rapida e puntuale e una comunicazione empatica non solo nelle parole comunicate ma anche nelle azioni

e nei gesti compiuti nei confronti delle persone colpite. Credo che questi siano i due elementi fondamentali.

- *Secondo Lei, se l'azienda avesse avuto il canale Twitter lo avrebbe potuto sfruttare per velocizzare la comunicazione?* Dobbiamo dire che una comunicazione di crisi oggi non può prescindere dall'utilizzo dei *social media*, per veicolare i messaggi, far conoscere le azioni intraprese e per correggere le informazioni errate. Tuttavia se non metti il cuore nella comunicazione che poi tu comunichi con un comunicato, con un'intervista da Vespa, con un'intervista al Corriere o attraverso i social media cambia poco perché quella che viene percepita è la tua freddezza, la tua distanza, il tuo disinteresse. In questo caso quindi dal punto di vista strategico non avrebbe aggiunto niente perché è tutta l'impostazione della comunicazione che è risultata sbagliata, così come le poche azioni messe in campo. Quello che dobbiamo però anche sottolineare, e questo è un fattore importante, è che il gruppo Benetton, Atlantia in parte minore, e soprattutto Autostrade, si sono trovate bombardate dalla propaganda istituzionale. Cioè dalle prese di posizioni politiche immediate, violente sia nei confronti della famiglia sia della società. E questo sicuramente è stato inaspettato ed è stato un primis sulla scena italiana. Questo ha sicuramente colto di sorpresa l'azienda che comunque non era preparata. Ripeto, sul social media bisogna esserci, bisogna usarli, bisogna saperli usare, bisogna comunicare, però ricordiamoci anche che i social media sono per definizione polarizzanti luogo di scontro tra "apostoli" e "haters". In questo caso pochi apostoli e molti haters. Questo non vuol dire che tu non li debba usare ma devi aver ragionato in tempo di pace su quale strategia adoterai. L'azienda ha comunicato la maggior parte delle comunicazioni sul sito italiano, invece sulla versione inglese del sito è stata trasmessa solo una comunicazione, e lo sto menzionando siccome tra le vittime c'erano anche degli stranieri.
- *Secondo Lei può essere utile bilanciare la comunicazione tra la versione italiana del sito con quella della versione in inglese?* La regola della gestione di crisi è quella del contenimento, quindi si cerca di contenere la crisi. Però è evidente che un evento così eclatante come il crollo del ponte Morandi con vittime nel bel mezzo di agosto troverà l'attenzione dei media internazionali.

Devi quindi prevedere che dovrai comunicare anche in lingua inglese. Non si tratta di un evento locale gestibile in abito nazionale. Non solo Morandi aveva progettato anche altre opere in altri paesi ma la stessa Atlantia ha una dimensione internazionale sia in termini di investitori sia di presenza in altri mercati.

- *Se avessero evitato di organizzare la conferenza stampa il giorno dei funerali delle vittime avrebbe avuto un impatto diverso sui famigliari delle vittime?* Su questo sono d'accordo con te, però non è questo il punto fondamentale. Cioè l'aver organizzato la conferenza stampa il giorno dei funerali è stata una mancanza di tatto che però era totalmente in linea con la mancanza di tatto che avevano espresso durante la settimana. Con la logica con la quale hanno gestito i primi cinque giorni ci stava anche fare una stupidaggine come quella.
- *Se Autostrade per l'Italia avesse chiesto scusa, secondo Lei si sarebbe percepita questa vicinanza e questa umanità si sarebbe percepita da parte dei stakeholder?* Questo sicuramente, lo vediamo nella nostra quotidianità. Quando abbiamo delle discussioni con gli amici o con le persone a cui vogliamo bene, se poi abbiamo la capacità o l'umiltà di chiedere scusa l'animosità si spegne. Però le scuse devono essere autentiche e noi siamo molto bravi a percepire le scuse autentiche da quelle di facciata. Le scuse autentiche vengono dal cuore. Se non le senti non le puoi esprimere. Quindi la risposta è sì, devi scusarti se sei in grado però di rivolgere agli stakeholder delle scuse autentiche e lo devi fare subito, non puoi aspettare 1 anno e dire mi scuso per quello che è successo. Non funziona così.
- *Suppongo che Castellucci non ha avuto questa abilità?* Perché non ha mai chiesto scusa Qui ci sono due componenti: ci sono delle persone che sono umanamente empatiche e ci sono delle persone che sono umanamente fredde. C'è poi la paura che gioca brutti scherzi. La mia percezione comunque è che lui rientri nella seconda categoria, quella delle persone tendenzialmente "fredde". Poi ci possono anche essere state delle considerazioni di natura legale che hanno influenzato i suoi comportamenti. Certamente se Autostrade avesse avuto un amministratore delegato con altre caratteristiche personali questo avrebbe

aiutato. Avrebbe aiutato anche in assenza di un *crisis management team* e in assenza di preparazione. Avrebbe forse portato una maggiore sensibilità e degli elementi di buon senso che permettono di navigare meglio la crisi. Questi sono mancati, anche gli elementi di buon senso. D'altro canto come diceva Voltaire "il buon senso non è poi così comune"

- *Quindi un'azienda anche quando sceglie una spokesperson deve fare molta attenzione a chi sceglie?* Questo sicuramente. Con questo torniamo alla necessità di prepararsi. Nella preparazione c'è la formazione dei portavoce aziendali ma c'è anche la scelta dei portavoce aziendali. Bisogna avere anche il coraggio di dire a un'AD no guarda, tu non sarai portavoce o secondo noi non hai le caratteristiche per fare il portavoce aziendale in una situazione di crisi. Magari è meglio affidare la comunicazione alla Direttrice delle risorse umane. Le donne ad esempio tendono ad essere molto più empatiche degli uomini. Sono tutte scelte che si fanno in tempi di pace, quando ti sei preparato, quando investi nel miglioramento continuo e nella preparazione continua. Logicamente se non sai da dove iniziare perché non ti sei mai posto il problema tutto diventa molto difficile.