

# La communication de crise en douze recommandations



*Veiller, anticiper et s'organiser sont les maîtres-mots de cette technique de communication que bien d'hommes et de femmes politiques tunisiens mais aussi de ministres tunisiens ne semblent pas totalement maîtriser.*

*À l'ère des réseaux sociaux, l'information se répand comme une traînée de poudre et il est difficile de la contenir si l'on ne s'est pas suffisamment préparé pour la gérer en cas de crise.*

*C'est tout le rôle de la communication de crise: veiller, anticiper et s'organiser sont les maîtres-mots de cette technique de communication que bien d'hommes et de femmes politiques tunisiens mais aussi de ministres tunisiens ne semblent pas totalement maîtriser. Le naufrage d'une embarcation clandestine au large des îles Kerkennah, début juin 2018, en est un bon exemple. Voici quelques recommandations afin d'être prêt à toutes les éventualités.*

## **1. La communication est à double-sens, en particulier sur les réseaux sociaux**

Cela peut faire peur, mais c'est inévitable: le public peut

maintenant s'adresser à vous au même titre que vous vous adressez à lui et une communication descendante n'est pas toujours de son goût. Le public peut vous interpeller, vous critiquer, réclamer une réponse. Cela signifie que votre attention ne doit jamais faiblir et que la courtoisie doit être votre boussole: la moindre erreur peut être repérée et prendre de l'ampleur via les réseaux sociaux.

## **2. Soyez à l'écoute**

Considérez ces outils viraux comme une chance plutôt qu'une contrainte: à l'aide d'une veille conséquente, vous pourrez repérer les mécontentements (les signaux faibles) dès leur stade embryonnaire. Des outils de monitoring des conversations existent. Facebook, Twitter et Instagram sont les meilleurs outils pour mesurer votre popularité. Traitez les problèmes à la racine, en répondant avec sincérité et humilité aux plaintes, même les plus minimes.

Le must de la gestion de crise: Twitter! C'est sur cette plateforme que vos messages ont le plus de chance d'être lus rapidement et d'avoir un impact. Mais en Tunisie, c'est sur le réseau Facebook que les conversations avec le personnel politique se taillent la part de lion. Le community management de votre page Facebook doit obéir aux mêmes principes : écoute, modestie et courtoisie devraient être la règle d'or. Parfois une petite dose d'humour peut désamorcer une crise.

## **3. Restez humains**

Entre le discours institutionnel convenu et la multiplication des canaux de communication, votre voix peut vite être noyée. Rappelez à votre public que de vraies personnes se trouvent derrière vos publications. Adoptez une ligne de conduite sincère et personnelle. Ne vous cachez pas derrière un slogan, un logo ou une fonction.

## **4. Anticipez les situations de crise et exercez-vous**

Les crises ne préviennent jamais. Elles surviennent par

surprise. Or si vous anticipez, vous parviendrez à mieux les contenir et à les gérer. Comment ? En mettant en place une organisation adaptée c'est-à-dire, pratiquer la communication préventive, constituer une cellule de crise, réfléchir et s'exercer à des scénarios de crise, prévoir un dispositif d'information pour les journalistes, les associations et le grand public ; désigner, former et entraîner des porte-paroles pour le jour J.

## **5. Informez et rassurez en interne**

La communication de crise ne s'adresse pas seulement aux publics externes, elle concerne aussi les publics internes. L'avantage ? Rassurer les collaborateurs, les militants, les partenaires ..., et assurer la cohérence des messages. Le meilleur moyen de gérer une crise est d'avoir une équipe soudée et réactive. Assurez-vous que tout le monde est sur la même longueur d'ondes avant de vous exprimer, cela évite les messages contradictoires qui nuisent à votre image. Valorisez la transparence et la souplesse en interne, car ce sont les maîtres-mots en cas de crise.

## **6. Prenez la parole dès les premières heures**

Surtout ne gardez pas le silence. Les premières heures sont cruciales. Réagir vite et répondre aux sollicitations des médias vous permet de maîtriser votre communication de crise et d'occuper le terrain. Si vous ne dites rien, d'autres le feront pour vous, vos opposants et détracteurs notamment, sur les médias et les réseaux sociaux.

Soyez les premiers à vous exprimer afin de contrer aussi les fake news. Attention, rapidité ne signifie pas précipitation : attendez d'être sûrs des éléments que vous avancez avant de les communiquer.



SOFIENNE HAMDAOUI VIA GETTY IMAGES

## **7. Faites le déplacement dans la journée**

Si la crise survient dans une autre ville ou une autre région, faites le déplacement dans la journée. N'attendez pas. Les journalistes, les associations et les proches de victimes n'hésiteront pas à vous le reprocher. Faites preuve de professionnalisme, emmenez avec vous votre photographe, votre caméraman et déclinez sereinement vos éléments de langage.

Certains médias ont reproché au Président du gouvernement Youssef Chahed son déplacement sur les îles Kerkenah 48h seulement après le naufrage de l'embarcation clandestine, (d'autres l'absence du Ministre de l'Intérieur, limogé depuis). Ce délai aurait pu être réduit si un plan de communication et de gestion de crise avait été mieux préparé.

## **8. Soyez transparents et évitez tout déni**

La transparence est une autre règle d'or de la communication de crise. Mentir mène droit à une catastrophe médiatique et

nuît gravement à votre e-réputation. Au contraire reconnaître votre responsabilité et s'excuser auprès des proches des victimes ne peut que vous servir et donner une image positive de vous. Vous paraissez dès lors comme une personne empathique et humaine.

### **9. Ne dites jamais "Aucun commentaire"**

Lorsque l'on est pris par surprise, il peut sembler naturel de s'abstenir de parler tant que l'on n'a pas le contrôle de la situation. Or, aujourd'hui, ne pas commenter revient à laisser les autres s'emparer de l'affaire.

Si vous êtes effectivement dans l'incapacité de faire une déclaration sur le sujet, exprimez-vous avec sincérité. Sans vous démonter, jouez la transparence, en disant par exemple *"Nous venons d'apprendre la nouvelle et nous sommes en train d'examiner les faits"*. Cela ne vous engage pas sur le long terme tout en montrant que vous êtes actifs.

### **10. Ne mettez pas forcément le dirigeant en avant**

Avant de choisir qui devrait parler au nom de votre organisation ou institution, il faut prendre en compte plusieurs aspects. D'abord, qui est la personne la plus qualifiée pour parler du problème en cours ? Cette personne a-t-elle l'habitude de s'adresser aux médias ? A-t-elle suivi des séances de media training ?

De plus, mesurez l'ampleur et la gravité de la crise avant d'impliquer le dirigeant. Cette crise peut-elle se résoudre rapidement ? Gardez la parole du dirigeant comme le dernier atout dans votre manche, elle n'en aura que plus de poids.

### **11. Aidez les journalistes à faire leur travail**

Les demandes des journalistes peuvent sembler harassantes. Cependant, votre façon de leur répondre va beaucoup influencer sur l'issue de la crise. Efforcez-vous de respecter les délais qui leur sont imposés. Cela assurera que votre parole est relayée avant celle de vos détracteurs. Parlez-leur en off :

vous pourriez apprendre des choses insoupçonnées. Les journalistes ont souvent déjà une idée préconçue sur l'événement. Plus vous réagirez tôt, plus vous pourrez les faire changer d'avis, et raconter votre propre histoire.

## **12. Présentez des excuses et soyez dans l'empathie**

Ne pas reconnaître ses responsabilités dans un accident, un naufrage ou une catastrophe naturelle est la pire des situations. Reconnaître des manquements ou des dysfonctionnements dans votre département ou dans un département qui vous est rattaché est au contraire un gage de sérieux et de professionnalisme. S'excuser auprès des victimes et de leurs familles et faire le nécessaire pour les accompagner psychologiquement et matériellement est une marque d'empathie précieuse pour votre image.

---

# **Gestione di Crisi: 5 semplici azioni che il Governo non ha intrapreso nelle prime 48 ore della crisi Autostrade**





Ieri ho messo in evidenza la scarsa preparazione e l'incapacità dimostrate da Autostrade per l'Italia nella gestione di crisi legata al tragico crollo del Ponte Morandi a Genova. Oggi rivolgo brevemente la mia attenzione sull'azione del Governo, un terremoto sicuramente più "scivoloso".

Come si è comportato il Governo Italiano rispetto ad altri principi basilari del crisis management?

## **Convocare l'Unità di Crisi**

Non si può mai enfatizzare troppo l'importanza di avere Unità di Crisi adeguatamente formate. Nell'ordinamento Italiano la responsabilità del coordinamento di emergenza sono delegate alle Prefetture che sono solitamente dotate di Unità di Crisi e Sale di Coordinamento (Crisis Room). Ma dinanzi alle molteplici implicazioni di questa crisi (impatto sulla città di Genova, impatto sul sistema portuale, impatto internazionale, impatto reputazionale sul sistema Italia, impatto sui trasporti, impatto sul commercio, impatto sul turismo per citarne solo alcuni) sarebbe stato opportuno dare vita ad una Unità di Crisi presso la Presidenza del Consiglio con il compito di lavorare sull'evoluzione dello scenario. In pratica l'Unità di Crisi della Prefettura lavora sul quotidiano, l'Unità di Crisi della Presidenza del Consiglio dovrebbe invece lavorare con un orizzonte temporale e con una

visione più ampia. Attraverso un lavoro di confronto interno e con l'ausilio degli specialisti della comunicazione di crisi, l'Unità di Crisi dovrebbe inoltre coordinare la risposta del Governo definendo posizioni, messaggi sostenibili e centralizzando il flusso informativo (vedi sotto).

## **Centralizzare la comunicazione**

Una delle regole fondamentali della comunicazione di crisi è quella di centralizzare la comunicazione in un unico portavoce. Il Governo si è espresso (e continua ad esprimersi) a più voci, spesso dissonanti. Parlano il Presidente del Consiglio, il Vice Premier Ministro dell'Interno, il Vice Premier Ministro del Lavoro, il Ministro delle Infrastrutture e Trasporti e il suo Sottosegretario. Ciascuno pronto a rilasciare dichiarazioni (spesso avventate) senza una chiara regia dimostrando, se ce ne fosse bisogno, che la comunicazione – soprattutto quella di crisi – non può essere gestita da chi si è formato alla scuola del Grande Fratello.

## **Assumersi la responsabilità**

L'assunzione di responsabilità rappresenta un altro importante e fondamentale aspetto della gestione di crisi. Come ho già scritto ieri, nel contesto del crisis management assumersi la responsabilità significa valutare continuamente e capire quali possono essere le possibili azioni da mettere in gioco per affrontare la situazione. La prima avrebbe dovuto essere quella di chiamare immediatamente Autostrade per l'Italia, comprendere cosa stava succedendo in azienda, valutare se l'azienda era in grado di gestire la situazione, ed eventualmente chiedere interventi immediati a sostegno delle vittime sotto il coordinamento della Prefettura. Ricordo che Autostrade è concessionaria di servizio pubblico su infrastruttura dello Stato che ha precise responsabilità di supervisione del concessionario.



## **Allineare toni, comportamenti e azioni**

La comunicazione di crisi impone un'attenzione certosina alle parole e ai toni. Ma ancora più importante è l'allineamento e la coerenza tra azioni e parole. Il mondo anglosassone utilizza una bellissima espressione "walk the talk". Presentarsi con la maglietta della Protezione Civile davanti ai giornalisti da parte di chi fino a ieri è stato seduto su una cattedra universitaria è un comportamento incoerente e, a mio giudizio, anche poco rispettoso della straordinaria opera dei volontari. Farsi fotografare in Sicilia davanti ad una tavolata imbandita mentre soccorritori e Forze dell'Ordine, queste ultime alle dipendenze del proprio Ministero, sono impegnate a salvare vite umane non è un comportamento accettabile. Lanciarsi in dichiarazioni avventate senza aver valutato fino in fondo le conseguenze e le implicazioni da parte di chi di professione è avvocato contribuisce a distruggere credibilità e fiducia che sono invece gli obiettivi di una corretta gestione e comunicazione di crisi.

## **Documentarsi e raccogliere informazioni**

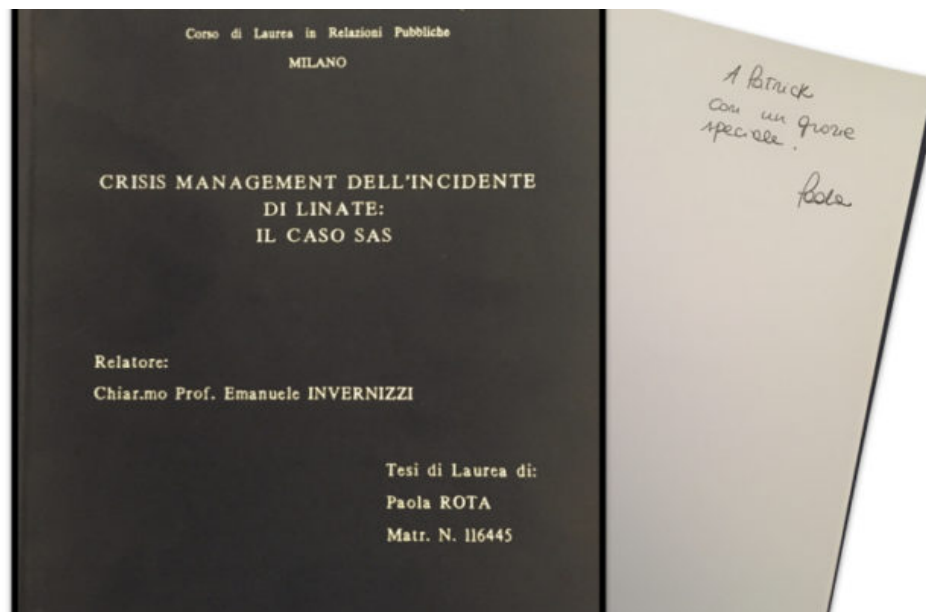
Uno dei principi cardine della comunicazione di crisi è la sua "sostenibilità nel tempo". Per creare una comunicazione di crisi sostenibile è necessario da un lato raccogliere informazioni, verificarle e valutare con attenzione le conseguenze delle proprie dichiarazioni per evitare che siano prontamente smentite dai fatti e dall'altro costruire una comunicazione "action based" evitando proclami futuri o futuribili. Questo evita il rischio di rilasciare roboanti dichiarazioni per poi dover fare marcia indietro con un evidente impatto sulla propria credibilità.

Nel corso delle ultime 48 ore il Governo Italiano ha dovuto confrontarsi con una situazione difficile e complessa. Purtroppo ha dimostrato scarsa preparazione, superficialità e incapacità di seguire le più elementari regole della gestione e comunicazione di crisi. E questo è particolarmente

preoccupante.

---

# Crisis management: oggi vi racconto una storia, quella del 8 ottobre 2001 a Linate



I nostri cammini si sono incrociati l'8 ottobre 2001 all'aeroporto di Linate. Quel tragico giorno Paola, che studiava a Copenhagen, perse papà Giovanni, mamma Clara e il suo fratellino Michele di sei anni.

La incontrai in occasione del primo anniversario di quella tragedia al Bosco dei Faggi, l'8 ottobre 2002. Poi un giorno venne a trovarmi in ufficio per scrivere la sua tesi di laurea: *"Crisis Management dell'incidente di Linate: il caso SAS"*.

Ne ho una copia qui sotto gli occhi con la sua dedica. *"A Patrick con un grazie speciale. Paola"*. Potete scaricare [qui](#) dal sito del ["Comitato 8 Ottobre per non dimenticare"](#) le sue 190 pagine. Si leggono velocemente.

Dovrebbe essere lettura obbligatoria per chiunque occupi una posizione di responsabilità in azienda o si occupi di comunicazione.

Ricordo di aver provato una grande ammirazione per quella dolce ragazza dal carattere forte che aveva avuto il coraggio di dedicare la sua tesi a questa tragedia. Per elaborare il suo lutto direbbero probabilmente gli psicologi. Forse per darsi una ragione.

Paola non è più con noi. Il 20 dicembre 2013, a soli 33 anni, si è tolta la vita lasciando due bimbi di 5 anni e 3 mesi. Si è arresa "al male di vivere" ha scritto una testata locale. Un anno prima si era arreso anche suo fratello Matteo. Aveva 30 anni.

Il racconto che troverete sotto non è quello di cosa è successo. Per quello c'è la tesi di Paola. E' solo un puzzle di frammenti che mi sono rimasti indelebili tra tanti a distanza di 18 anni e che spero possano aiutare a comprendere perché è importante per le aziende prepararsi a gestire situazioni critiche.

## **8 ottobre 2001**

Da alcuni anni seguivo tra i clienti dell'agenzia fondata da mio padre nel 1963, Lufthansa. Il vettore tedesco all'epoca recentemente privatizzato mi aveva invitato a partecipare ad un seminario di gestione di crisi organizzato dalla IATA a Ginevra nel mese di agosto 2001. Pur avendo già una buona infarinatura sul tema, mi era sembrato indispensabile parteciparvi.

Alle 7 del mattino del 8 ottobre 2001 uscii di casa per recarmi in ufficio. Una nebbia fitta avvolgeva la città. Verso le 9 notai sull'ANSA le prime scarnissime notizie sull'incidente di Linate. Poiché SAS era membro di Star Alliance informai subito il mio referente Lufthansa in Belgio. Verso l'ora di pranzo arrivò la chiamata del vettore Scandinavo e con 3 colleghe mi diressi verso l'aeroporto.

## **A Linate**

Ricordo il viale Forlanini deserto con una pattuglia della polizia che bloccava l'accesso. Il cielo era blu terso, quel blu che rende Milano così bella, la nebbia che aveva avvolto la città durante tutta la notte si era completamente diradata. Sceso dall'auto a Linate mi colpì immediatamente nell'aria l'odore acre del carburante per aviazione misto all'odore di bruciato. E il silenzio. Mio papà mi portava la domenica a vedere gli aerei decollare e io avevo preso centinaia di voli da quell'aeroporto. Un'atmosfera surreale per uno degli aeroporti più trafficati d'Europa.

Non avevo nessun riferimento visivo, il disastro sottostante non era visibile dal piazzale di ingresso in aeroporto.

Ricordo i corridoi deserti dello scalo. Ancora oggi ho un'immagine indelebile davanti agli occhi. Quella di ombre muoversi nel corridoio sottostante gli uffici delle compagnie aeree da dove operavamo. Erano alcuni dei famigliari delle vittime che vagavano per l'aeroporto alla ricerca di qualcuno che li potesse aiutare ad avere notizie dei loro cari.

Ogni volta penso che solo chi ha attraversato il dolore della perdita di un familiare può realmente capire cosa questo significhi. Io avevo perso mio padre 4 anni prima.

## **A fianco di SAS**

Ho lavorato con SAS per cinque anni a partire dal 8 ottobre 2001. E ho seguito le cerimonie al Bosco dei Faggi per 10.

La differenza nelle situazioni di crisi la fanno gli uomini. Lo scrivo da anni.

All'epoca avevo 37 anni. Ricevetti la massima fiducia e quasi carta bianca dal direttore generale per l'Italia Roberto Maiorana, dal VP Europa Bjorn Allegren e dal CEO Jorgen Lindegard per gestire la comunicazione in Italia. Manager di incredibile integrità e umanità, aperti al confronto, pronti ad ascoltare ed accogliere i miei consigli.

Avevamo poche informazioni da dare. Organizzammo una

conferenza stampa alle 18,00 del giorno stesso a Linate. I manager SAS Roberto Maiorana e Bjorn Ollegren al tavolo davanti ai giornalisti, io al loro fianco. Il CEO Jorgen Lindegard era su un aereo SAS insieme ai famigliari scandinavi delle vittime che volava da Stoccolma a Milano. Erano passate poco meno di 10 ore dal disastro dove avevano perso la vita 118 persone. Non avevamo molto da dire ma era importante fare vedere il volto “umano” del vettore.

Ricordo la frustrazione dei giornalisti che volevano sapere. Ricordo la nostra impossibilità a parlare di un incidente del quale non sapevamo quasi niente. Ma parlammo di quello che stavamo facendo.

Non “parlarono”. “Parlammo”. Io mi sentivo parte integrante del team SAS.

La mattina seguente, a 24 ore dal disastro, organizzammo una seconda conferenza stampa sempre a Milano.

## **A fianco di Jorgen Lindegard**

Incontrai Jorgen Lindegard la mattina del 9 ottobre all’hotel Brunelleschi di Milano. Erano le 7 del mattino. Avevo sotto braccio la rassegna stampa, la misi sul tavolo e feci un rapido sommario della situazione così come presentata dai media italiani. Ne parlammo pochi minuti. Jorgen condivise con me e con il resto del management SAS lì presente la posizione della compagnia.

Gli chiesi come intendeva affrontare la conferenza stampa. Mi rispose “a braccio”. Gli spiegai che a mio giudizio non era una buona idea. Si convinse e mi chiese di scrivergli il discorso. Presi il mio portatile e in 25 minuti scrissi un discorso di 27 righe. 5 minuti. Poi, gli dissi, avremmo affrontato le domande dei giornalisti.

Ricordo che la sala che avevamo scelto per la conferenza stampa era troppo piccola. I giornalisti erano accalcati uno sull’altro. Non avevamo calcolato la portata mediatica dell’evento. Contattammo immediatamente la direzione dell’hotel e in 20 minuti spostammo, tra i loro mugugni, tutti

i giornalisti in una nuova sala.

Quando entrammo in conferenza stampa mi sedetti sul palco al fianco di Jorgen Lindegard. Eravamo soli e il cuore non smetteva di battermi. Ho ancora vivida l'immagine di quel momento. Davanti a noi 30 telecamere schierate e un centinaio di giornalisti provenienti da tutto il mondo. Il mio compito: moderare gli interventi, tradurre le domande dei giornalisti italiani e le risposte del CEO SAS.

Ricordo la domanda del giornalista della CNN. "Lei si sente responsabile di quello che è accaduto?". E la risposta di Lindegard: "In qualità di CEO di SAS mi sento responsabile".

## **"Una lezione di stile, comportamento sociale e rispetto delle regole"**

Così scrissero il giorno dopo i giornali italiani. "Una lezione di stile, comportamento sociale e rispetto delle regole. Un fair play in stridente contrasto con lo scaricabarile – classico esercizio nazionale – che impazza tra enti e società italiane a vario titolo coinvolte", scrisse il Secolo XIX il 10 ottobre 2001.

"Efficienza, compostezza e sobrietà che rendono ancora più impari il confronto con altre espressioni e con altri atteggiamenti. (...) Troppe voci alle parole di pietà hanno preferito quelle dello scaricabarile", commentò tra gli altri il giornalista del Corriere della Sera.

## **La storia dell'incidente**

La storia di Linate avrebbe avuto molto da insegnarci. Prima di leggere [la tesi di Paola](#), il migliore manuale di crisis management mai scritto, vi invito a leggervi il resoconto di quell'incidente su [Wikipedia](#). E soffermarvi sul capitolo "Le Cause".

In 18 anni ho raccontato una sola volta qualche anno fa, a porte chiuse su invito del country manager SAS quello che ho vissuto a Linate.

Di questa triste storia mi resta ancora una riflessione. Tutte le risorse che SAS ha messo in campo, e che Paola ha così ben documentato, non sono servite a salvarla. Paola e suo fratello sono morti l'8 ottobre 2001 sul volo SK686 insieme alla loro famiglia.

Che ciascuno tragga qualche insegnamento dalla tragedia di Genova. Quella di Linate sembra non aver lasciato traccia.

---

## Bambina modella con il velo nella pubblicità di Gap: è polemica in Francia



*La campagna Back to School del marchio americano di*



**abbigliamento è stata contestata sui social e dai politici francesi: «Nulla autorizza né giustifica che venga messo il velo alle bambine»**

Ha circa dieci anni e fa parte del gruppo di bambini protagonisti della foto sulla home page di Twitter del marchio americano di abbigliamento *GAP*. Poi compare ancora in un'altra immagine, insieme a un coetaneo dai ricci esplosivi. È una delle **bimbe – modelle della campagna *Back to School***, che è stata presentata in anteprima il 24 luglio e, per ora, diffusa solo negli Stati Uniti e in Gran Bretagna. E **porta il velo**.

*Must-haves for back-to-school: so-soft Superdenim, a print bomber that matches your personality, and a best friend who's always got your back. Shop the looks: <https://t.co/LSKpuV9odu>. #GapToSchool [pic.twitter.com/RVplEWcGWS](https://pic.twitter.com/RVplEWcGWS)*

– GapKids (@GapKids) [July 31, 2018](#)

Ma sui social le immagini sono state già divulgate in tutto il mondo, scatenando le polemiche soprattutto in Francia.

«Cominciare l'anno con il piede giusto consiste nel non metterne più uno da Gap», ha scritto su Twitter **Aurore Bergé, deputata di *En Marche***, il partito del presidente Macron. «Nulla autorizza né giustifica che venga messo il velo alle bambine: **dov'è la loro libertà? Dov'è il loro libero arbitrio?** Dov'è la loro scelta? Che sia un argomento commerciale mi disgusta». E ha lanciato l'hashtag #BoycottGap.

*Commencer l'année du bon pied consiste à ne plus en mettre un chez Gap.*

*Rien n'autorise ni ne justifie qu'on voile des petites filles : où est leur liberté ? Où est leur libre arbitre ? Où est leur choix ?*

*Que ce soit un argument commercial m'écoeure. [#BoycottGap](#)[pic.twitter.com/NtkXQfRGC7](https://pic.twitter.com/NtkXQfRGC7)*

– Aurore Bergé (@auroreberge) [August 10, 2018](#)

Concorde anche **Lydia Guirous**, dei *Républicains* (destra): «Ho denunciato a più riprese questo aumento di imposizione del velo alle bambine: **è un maltrattamento** che calpesta i nostri valori di uguaglianza, di libertà e di laicità».

*Gap poursuit sa soumission à l'islamisme avec ses affiches de petites filles voilées. J'ai dénoncé à plusieurs reprises cette montée en puissance du voile imposée aux petites filles qui est une maltraitance et un piétinement de nos valeurs d'égalité, de liberté et de laïcité !* [pic.twitter.com/jCc1Xb0aEJ](https://pic.twitter.com/jCc1Xb0aEJ)

– Lydia Guirous (@LydiaGuirous) [August 9, 2018](#)

Su *Le Figaro*, la saggista Céline Pina protesta contro una campagna che «fa il gioco degli islamisti» per vendere. «(La bambina con il velo) non sembra molto allegra. Coperta dal velo, non dà la sensazione di essere a proprio agio e sicura come gli altri bambini. Rimane da parte, ma non è un modo per celebrare un'individualità particolarmente forte, un evidente carisma: è piuttosto l'opposto. È appartata perché indossa un segno distintivo. È difficile capire, vedendo l'immagine pubblicitaria, quali possano essere la nazionalità, la religione o la cultura di origine di ognuno dei bambini. La foto è fatta per adattarsi al contesto di diversi Paesi. **Solo lei è segnata. Lei è musulmana.** È definita e riassunta dall'appartenenza religiosa che il suo velo grida».

L'azienda ha risposto: «**Gap Kids incoraggia i bambini a tornare a scuola celebrando le diversità**», e ha spiegato che i bambini protagonisti delle foto (e anche di un video che fa parte della campagna pubblicitaria) frequentano una scuola pubblica di Harlem, a New York.

Per la Francia, però, il velo rappresenta **una minaccia alla laicità** del Paese: è vietato negli uffici pubblici e nelle scuole.

---

# **Emissioni, dopo il Dieselgate il paradosso: “I produttori aumentano i dati sulle emissioni di CO2 per ridurre il target”**



***Dopo lo scandalo che tre anni fa fece tremare Volkswagen e gli altri big del mercato delle auto, la nuova denuncia arriva dalla Commissione europea: le case falsificherebbero le statistiche sulle emissioni per allontanare i target percentuali di riduzione: meno 15% per il 2025 e meno 30% al 2030***

I dati delle emissioni auto gonfiati di proposito “non sono un problema nell’industria nel suo complesso” e rappresentano una pratica controproducente per le stesse aziende: “Un produttore che volesse dichiarare valori di CO<sub>2</sub> superiori potrebbe perdere significativamente in competitività e quote di mercato, cosa che non è interesse di nessuno”. Dopo l’allarme su nuovi test

**truccati** lanciato dalla **Commissione europea** a Parlamento e Consiglio Ue, reso noto nei giorni scorsi dalla ong **Transport&Environment**, le case automobilistiche passano al contrattacco. Tramite l'associazione **Acea**, che rappresenta i **15 principali** marchi di autovetture, l'industria rispedisce al mittente le accuse rivendica il suo contributo "per supportare la Commissione europea nello sviluppo del nuovo test di laboratorio Wltp".

## **Sotto attacco il test post-Dieselgate**

Proprio il **Wltp**, infatti, è stato messo a punto per superare le criticità del vecchio sistema di omologazione **Nedc**, che ha fatto da sfondo tre anni fa al **Dieselgate**. Ora, dopo lo scandalo sulle emissioni truccate dei motori diesel che ha travolto Volkswagen e toccato anche altri marchi automobilistici, l'allarme di Bruxelles ha sollevato sospetti anche questo nuovo sistema. Portando i commissari europei al Mercato interno **Elżbieta Bieńkowska** e al Clima ed energia **Miguel Arias Cañete**, così come gli ambientalisti, a temere per la reale efficacia delle politiche di riduzione delle emissioni auto. Falsificando sia le emissioni in fase di misurazione nei test, sia quelle dichiarate, i produttori potrebbero infatti arrivare, secondo **T&E**, a depotenziare in maniera significativa gli obiettivi comunitari di taglio dell'inquinamento prodotto dai mezzi a motore: i target al **2025** potrebbero risultare indeboliti del **57%**, quelli al 2030 del **23%**. Una pratica ben lontana dall'onestà e trasparenza promessa dai grandi marchi dopo gli scandali degli anni passati e che fa sospettare gli ambientalisti di una collusione diffusa.

## **Bruxelles: "Dati truccati", ma Acea: "Contro le manipolazioni"**

Acea si dice "completamente d'accordo che i valori di **Co2** non

dovrebbero essere artificialmente aumentati di proposito in qualunque modo che potrebbe indebolire i target di Co2 post 2020". La replica arriva dopo che la rete europea di associazioni [Transport&Environment](#) ha pubblicato la [lettera](#) inviata il **18 luglio** dalla Commissione Ue a Parlamento europeo e Consiglio per allertarli e invitarli a mettere in atto una controffensiva di fronte ai presunti tentativi dei produttori di veicoli di depotenziare il nuovo sistema di omologazione Wltp. Manovre osservate dagli scienziati del centro di ricerca europeo Jrc, preoccupanti perché potrebbero ridurre la portata delle politiche europee di abbattimento delle emissioni. Il precedente test Nedc veniva svolto in condizioni **troppo lontane** da quelle di guida reale e prevedeva per le case automobilistiche spazi di manipolazione tali da non restituire dati rispondenti al vero. Da qui il cambio di test, passando al Wltp in vigore da settembre 2017 e l'introduzione di nuovi obiettivi di riduzione proposti dalla Commissione e adesso al vaglio di Parlamento e Consiglio Ue. In base alle evidenze ad oggi disponibili, però, non è cambiato l'approccio dei produttori di veicoli, ma solo la direzione dell'alterazione dei dati: in passato lo scopo era ottenere **valori più bassi** della realtà, adesso più alti. L'obiettivo, infatti, è sarebbe gonfiare i valori delle emissioni al 2020, per depotenziare gli obiettivi di riduzione della CO2 imposti dall'Europa: **meno 15%** per il 2025 e **meno 30%** al 2030. La logica è elementare: un valore di partenza maggiore fa sì che si debbano abbattere di meno le emissioni. "Ci sono evidenze di produttori che configurano i propri mezzi per il test in modo che le emissioni **Wltp** siano gonfiate, mentre una configurazione diversa è usata per gli **Nedc** per raggiungere emissioni di CO2 più basse possibile", [scrive la Commissione nella relazione allegata alla lettera](#).

**T&E: "A tre anni dal Dieselgate, niente è**

## cambiato”

Secondo T&E, nei vecchi test Nedc attraverso una serie di accorgimenti le case automobilistiche riuscivano a ottenere [valori di emissioni inferiori rispetto a quelli](#) reali. Adesso che l’obiettivo è invece ottenere nelle prove risultati più alti, si usano tecniche opposte che secondo la relazione del Jrc fanno aumentare i consumi di carburante del 5%. Oltre alla misurazione delle emissioni, il test Wltp prevede anche una dichiarazione della Co2emessa: anche su questo fronte, però, i ricercatori hanno individuato manipolazioni, con i valori dichiarati maggiori in media del 4% rispetto a quelli misurati, e punte del 13%. Se infatti, considerando le falle dello Nedc, il nuovo test prevede meccanismi per evitare valori dichiarati più bassi di quelli misurati, non si era previsto che le criticità sarebbero state esattamente opposte. “Appena tre anni dopo il Dieselgate, sembra che niente sia cambiato. Le case automobilistiche europee continuano a concentrarsi su come barare sui risultati dei test piuttosto che impegnarsi a produrre motori più efficienti. In questo modo, rimandano ulteriormente il passaggio alla mobilità elettrica con conseguenze negative per l’ambiente, la società e l’economia. I governi nazionali e il Parlamento europeo devono rispondere a questo abuso con target di riduzione della Co2 più ambiziosi”, dice a [ilfattoquotidiano.it](#) la rappresentante di T&E in Italia **Veronica Aneris**

## Allarme collusione

“Considerando che solo alcuni produttori potrebbero gonfiare il dato di partenza, questo potrebbe anche portare una distorsione delle condizioni tra le aziende”, scrivono i commissari al Mercato interno **Elżbieta Bieńkowska** e al Clima ed energia **Miguel Arias Cañete** nella missiva. Tesi sostenuta anche da **Acea** nella sua risposta, spiegando che il problema non riguarda l’industria nel suo complesso: “Accrescere le

emissioni di Co2 di proposito per gonfiare i dati di partenza Wltp non sarebbe solo controproducente nell'attuale discussione sulla Co2 ma potrebbe anche ostacolare la competitività del produttore". Secondo il direttore esecutivo di T&E **William Todts**, invece, proprio il fatto che livelli di emissioni più alti porteranno probabilmente a maggiori tasse imposte sui veicoli e dunque a situazioni di svantaggio sul mercato fa pensare a un alto livello di collusione tra i produttori. "L'unico modo in cui questo trucco può funzionare è che tutti i produttori lavorino insieme", dice Todts. Nella lettera i due commissari indicano alla presidenza di turno del Consiglio Ue e alla commissione Ambiente del Parlamento europeo, che stanno discutendo la proposta di regolamento della Commissione sui target di riduzione della Co2 per le auto, alcune soluzioni: chiarire che il dato di partenza su cui si calcolano i target è quello delle emissioni misurate e non di quelle dichiarate e prevedere una raccolta sistematica dei dati dei test Wltp. Soluzioni con cui si dice d'accordo anche Acea, mentre per T&E bisogna accertare se c'è stata collusione e infliggere delle sanzioni: "La Commissione propone solo di eliminare le scappatoie, non di punire i produttori. Questo è coerente con il modo con cui l'Europa ha gestito il Dieselgate, dove l'impegno è stato soprattutto dedicato a risolvere il caos dell'industria, e non a penalizzare i produttori per i loro misfatti. Forse è per questo che non c'è stato un cambiamento nella cultura", dice Todts a [ilfattoquotidiano.it](http://ilfattoquotidiano.it).