

# AUTOSTRADE PER L'ITALIA E IL VIADOTTO DI GENOVA: UNO SCENARIO DI CRISI ANNUNCIATO



In quest'articolo, alcune riflessioni circa la gestione del disastro del viadotto Polcevera da parte di Autostrade per l'Italia, sul fronte della comunicazione e della capacità d'immediata risposta alla crisi dell'azienda.

## **I fatti: cosa è successo, e il tradimento delle aspettative**

*“Credo sia comprensibile che fossero impreparati a un evento di tale impatto. in questi casi, meglio il silenzio che parole improvvisate, soprattutto quando si mescolano dolore, difficoltà e responsabilità di difficile individuazione”.*

Il commento riportato sopra è una dei tanti pubblicati sui Social dai cittadini in occasione del disastro accaduto a seguito del [crollo del “ponte Morandi”](#), che si sviluppa con un viadotto sul torrente Polcevera, a pochi chilometri da Genova, disastro avvenuto alle 11:36 del 14 agosto 2018, che ha

causato almeno 40 morti, numero ad oggi provvisorio e purtroppo probabilmente destinato a salire, in virtù dei dispersi sotto le macerie, e ancor più feriti.

L'Italia è la nazione dove una compagnia di navigazione che ha navi in mare in almeno 3 continenti può essere "non preparata" a gestire la comunicazione verso l'opinione pubblica a seguito [dell'affondamento colposo di un proprio natante](#), e dove una società che ha un contratto in concessione – lucrosissimo – per la gestione dell'intera rete autostradale può non essere preparata – stante "l'eccezionalità dell'evento" – al crollo di un viadotto. Punti di vista come quello espresso da quell'utente su Facebook danno l'esatta misura del "mood" del paese, e sono la cartina di tornasole dell'incapacità di molti manager e imprenditori – di piccole, medie o grandi aziende indifferentemente – a gestire complessità e a prevedere con un grado di decorosa approssimazione scenari futuri di potenziale crisi.

Sui "dietro le quinte", i retroscena e le polemiche relative al mancato abbattimento o ristrutturazione del ponte Morandi, sul quale non erano mancati in passato gli allarmi, [si è scritto molto](#) nelle ultime 48 ore.

Come per il caso Costa Crociere, nulla da dire sulla gestione tecnico-operativa dei soccorsi, ai quali la Società Autostrade ha prestato la massima collaborazione possibile. Ciò che invece colpisce sono le acclamate carenze dal punto di vista della comunicazione mainstream e digitale da parte della società, attualmente "sul banco degli imputati" – per ora, solo del tribunale della pubblica opinione – per quanto accaduto.

Come anche altri specialisti hanno osservato, la comunicazione di Autostrade ha largamente tradito le aspettative:

- nei tempi, in quanto – incredibilmente – il primo post sulla pagina Facebook aziendale data quasi 5 ore dopo il disastro;
- nei sentiment, in quanto – circostanza disorientante, sconcertante e davvero deludente, per usare parole

morbide – le prime uscite non riservano ai morti e alle loro famiglie l’auspicato cordoglio e la necessaria empatia;

- nei contenuti, in quanto tra le prime reazioni della società vi è stata la cosiddetta “*Non intenzionalità*”, una presa di posizione assai debole, nella quale la società in sintesi afferma: *Quanto è successo non è ciò che noi auspicavamo, in quanto avevamo agito perché si verificassero fatti diversi da quelli poi realizzatisi*, nonché – poco dopo – la parziale “esclusione dell’azienda”, altra tecnica figlia del panico e dell’incapacità di tracciare una linea chiara nel dominio della comunicazione; [come insegnano i migliori manuali di Crisis Management](#) questo è altresì uno degli atteggiamenti in assoluto meno efficaci: consiste nella negazione, da parte dei portavoce, delle proprie responsabilità (o nell’addossarle a entità o persone esterne all’impresa, a volte – nei casi più estremi di incompetenza – imputandogli la responsabilità della crisi stessa). In sintesi, Autostrade nella sua prima comunicazione sui canali digitali dice: *Comunque la si guardi, non è colpa nostra.*

## **La comunicazione digitale di Autostrade in occasione del disastro**

Ecco il primo sconcertante post, pubblicato alle 16:30 circa del 14 agosto, quindi ben 5 ore dopo il luttuoso evento, laddove le migliori prassi in tema di crisis management in caso di disastro prevedono una prima presa di posizione da parte dell’azienda non oltre i 60 minuti dall’evento, come termine massimo:



**Autostrade per l'Italia**

Ieri alle 16:15 · 🌐



**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**

👍👎👤 469

Commenti: 664 Condivisioni: 307 🌐

👍 Mi piace

💬 Commenta

➦ Condividi

A questo primo post ne ha fatto seguito un secondo, sempre il 14 agosto alle 21 circa, che dedica alle note di cordoglio pochissime parole, per giunta mescolandole con rilievi di carattere tecnico sul tema dell'eventuale ricostruzione del viadotto crollato. Questa strutturazione semantica equivale per certi versi ad affermare quanto segue: *"40 morti per noi hanno lo stesso valore del resoconto sugli incontri con i vertici della Regione Liguria"*. Ecco il secondo post:

**Autostrade per l'Italia**

Ieri alle 20:42 · 🌐

**VIADOTTO POLCEVERA: AUTOSTRADE PER L'ITALIA ESPRIME CORDOGLIO 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**

222

Commenti: 292 Condivisioni: 39

Mi piace

Commenta

Condividi

Durante la notte, mentre da tutta Italia i familiari dei deceduti e dei feriti giungono con i mezzi più vari sul luogo del disastro (il crollo del ponte ha anche distrutto vari edifici nei dintorni del viadotto), Autostrade tace completamente (quasi a significare: *“Nessuno sveglio alla direzione comunicazione...”*); nessuna foto, nessun video, nessun aggiornamento. Bisogna attendere il giorno successivo, 15 agosto, alle 12:45 circa, per un terzo post nel quale la società si chiude decisamente “in difesa”, negando nuovamente ogni responsabilità, pubblicando un testo piuttosto tecnico di complessive 18 righe, riservando ai cenni di cordoglio per le vittime solo l'ultima riga del post stesso:

[Autostrade per l'Italia](#)



Autostrade per l'Italia

13 min · 🌐



## VIADOTTO POLCEVERA: LA STRUTTURA MONITORATA COSTANTEMENTE CON TECNICHE ALTAMENTE SPECIALIZZATE

In relazione alle notizie diffuse dalla stampa sulle attività di prevenzione messe in atto sul viadotto Polcevera, Autostrade per l'Italia precisa che l'infrastruttura era monitorata dalle strutture tecniche della Direzione di Tronco di Genova con cadenza trimestrale secondo le prescrizioni di legge e con verifiche aggiuntive realizzate mediante apparecchiature altamente specialistiche. Inoltre le strutture tecniche preposte si sono avvalse, per valutare lo stato di manutenzione del viadotto e l'efficacia dei sistemi di controllo adottati, di società e istituti leader al mondo in testing e ispezioni sulla base delle migliori best practices internazionali.

Gli esiti delle attività di monitoraggio e delle attività di verifica svolte dagli autorevoli soggetti esterni hanno sempre fornito alle strutture tecniche della società adeguate rassicurazioni sullo stato dell'infrastruttura. Questi stessi esiti sono stati utilizzati come base per la progettazione degli interventi di manutenzione sul viadotto approvati dal ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti secondo le norme di legge e le previsioni della convenzione.

Le strutture tecniche di Autostrade per l'Italia stanno fornendo alle istituzioni competenti tutto il supporto necessario per l'accertamento delle cause del tragico evento e per il ripristino dell'autostrada nei tempi più rapidi possibili.

La società rinnova il cordoglio più sentito per le vittime e la profonda vicinanza ai loro familiari.

#Autostrade #PonteMorandi #Genova #A10 #ViadottoPolcevera



34

Commenti: 76 Condivisioni: 13

Due ore dopo, la Società applica la tecnica del “ricordo rafforzativo”, tentando di portare l'attenzione degli stakeholder sulla storia positiva dell'organizzazione, tentando quindi maldestramente di attenuare la percezione negativa della crisi. Gestire una crisi richiede una strategia “tailor-made”, eccellente resilienza rispetto agli eventi, precisione nell'uso delle parole e mai approssimazione e superficialità: il ricordo rafforzativo è una tecnica in parte efficace, ma solo se abbinata ad altre azioni, diversamente rischia di suonare come una giustificazione (qualcosa del tipo “*Si, forse oggi abbiamo commesso degli errori, ma guardate in passato come siamo stati bravi*”). Ecco il post in questione:



**Autostrade per l'Italia**

15 h · 🌐



**AUTOSTRADE PER L'ITALIA: OLTRE 1 MILIARDO L'ANNO IN INVESTIMENTI PER SICUREZZA, MANUTENZIONE E POTENZIAMENTO**

In relazione alle polemiche sugli investimenti in materia di sicurezza, Autostrade per l'Italia precisa che negli ultimi cinque anni (2012-2017) gli investimenti della società in sicurezza, manutenzione e potenziamento della rete sono stati superiori a 1 miliardo di euro l'anno. Ciò ha contribuito in maniera sostanziale all'innalzamento sulla rete di Autostrade per l'Italia del livello di sicurezza - misurabile attraverso l'abbattimento dei tassi di mortalità e di incidentalità - che è stato portato a livello di eccellenza in Europa.

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



542

Commenti: 1005 Condivisioni: 108

Solo un giorno dopo il disastro, ovvero alle 18 circa del 15 agosto, Autostrade per l'Italia torna sul tema delle condoglianze alle famiglie dei defunti, finalmente con un post dedicato, seppure sempre brevissimo, appena 3 righe:



**Autostrade per l'Italia**

12 h · 🌐



In segno di cordoglio per le vittime della tragedia del viadotto Polcevera e di profonda vicinanza ai loro familiari, Autostrade per l'Italia ha proclamato il lutto nazionale in tutte le proprie sedi per una settimana, a partire da giovedì 16 agosto.

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



308

Commenti: 487 Condivisioni: 65

Successivamente, alle 20 circa dello stesso giorno, un altro clamoroso "scivolone": apprese notizie sul possibile avviso della procedura di revoca della concessione autostradale, la società mette da parte morti, lutti e interventi d'emergenza per porre in sicurezza la zona, e - in modo francamente tra il

dilettantesco e il surreale – tenta di “parlare alle istituzioni” tramite i Social, quasi a voler “difendere il proprio portafoglio”:



The image shows a screenshot of a Facebook post from the page 'Autostrade per l'Italia'. The post is titled 'VIADOTTO POLCEVERA: AUTOSTRADE PER L'ITALIA FIDUCIOSA DI POTER DIMOSTRARE ADEMPIMENTI ALLA CONCESSIONE'. The text of the post discusses the company's confidence in fulfilling its obligations despite the revocation of the concession, mentioning ongoing monitoring and maintenance work on the viaduct. The post includes several hashtags: #Autostrade, #PonteMorandi, #Genova, #A10, and #ViadottoPolcevera. At the bottom, it shows 368 reactions (likes, love, and wow) and 799 comments.

**Autostrade per l'Italia** 11 h · 🌐

**VIADOTTO POLCEVERA: AUTOSTRADE PER L'ITALIA FIDUCIOSA DI POTER DIMOSTRARE ADEMPIMENTI ALLA CONCESSIONE**

In relazione all'annuncio dell'avvio della procedura di revoca della concessione, Autostrade per l'Italia si dichiara fiduciosa di poter dimostrare di aver sempre correttamente adempiuto ai propri obblighi di concessionario, nell'ambito del contraddittorio previsto dalle regole contrattuali che si svolgerà nei prossimi mesi. E' una fiducia che si fonda sulle attività di monitoraggio e manutenzione svolte sulla base dei migliori standard internazionali. Peraltro non è possibile in questa fase formulare alcuna ipotesi attendibile sulle cause del crollo. Autostrade per l'Italia sta lavorando alacremente alla definizione del progetto di ricostruzione del viadotto, che completerebbe in cinque mesi dalla piena disponibilità delle aree.

La società continuerà a collaborare con le istituzioni locali per ridurre il più possibile i disagi causati dal crollo.

#Autostrade #PonteMorandi #Genova #A10 #ViadottoPolcevera

👍👉👏 368

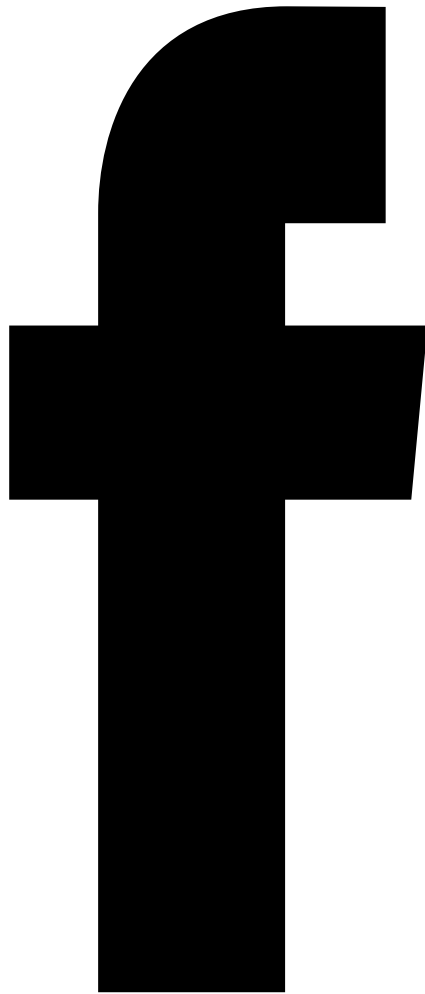
Commenti: 799 Condivisioni: 109

Solo due ore dopo la pubblicazione di quell'assai discutibile post, verso le 22 circa del 15/08 – quindi oltre un giorno dopo il disastro – Autostrade per l'Italia cambia finalmente l'header della propria pagina Facebook, inserendo un'immagine “listata a lutto”:

# **autostrade** // *per l'italia*

***Autostrade per l'Italia  
esprime profondo cordoglio per le vittime  
del viadotto di Polcevera e vicinanza ai loro familiari***

Di nuovo una notte e un'intera mattinata di silenzio (!): il post successivo è di poco dopo le ore 13 del 16 agosto, due giorni dopo il disastro; ma Autostrade ritiene nuovamente opportuno spendere il proprio tempo per abbozzare un dialogo con le istituzioni, per la seconda volta in 24 ore, facendo quindi percepire chiaramente quali sono le priorità dell'azienda. Ecco il post:



La narrazione della società con il post sopra riportato si è fatta quantomai confusa; Autostrade afferma infatti (citazione verbatim): *“Le nostre scuse sono nelle parole e nei fatti”*, quasi a dire *“Non abbiamo tempo per dialogare con Voi”*. L’azienda fa intendere di aver scientemente deciso di dedicare il minimo indispensabile del tempo a disposizione per il dialogo con gli stakeholder, in quanto impegnata a far fronte ai problemi e ai danni sul luogo del disastro. Immagino quindi l’intero team della comunicazione di Autostrade per l’Italia, social media manager inclusi, con il caschetto giallo e la pettorina, intervenuti a dare il proprio generoso contributo

sul viadotto Polcevera...

## La comunicazione sui mass-media mainstream

Mentre la polemica infuria sui Social – gli esperti di [DataMediaHub](#), ci riferisce [Pier Luca Santoro](#), hanno mappato nelle prime 48 ore oltre 624.000 citazioni online da parte di oltre 73.000 utenti singoli, con sentiment largamente negativo – non va purtroppo meglio analizzando gli strumenti di comunicazione convenzionali:

- sulla homepage del sito web, incredibilmente, nessuna traccia di riferimenti al disastro, nessun link a un'area dedicata per attingere informazioni, etc;
- nessun back-site multimediale espressamente dedicato all'erogazione di un flusso costante di informazioni sull'evento (affiancato al sito istituzionale), messo online in occasione del disastro;
- il [primo comunicato](#) è del 14/08, giorno del disastro, e non fa alcun riferimento a note di cordoglio per le vittime, né a scuse incondizionate, né alla disponibilità a compensazioni immediate a favore delle famiglie dei defunti;
- il [secondo comunicato](#) è della sera del 14/08, anch'esso brevissimo, dedica al tema del cordoglio per le vittime poco più che dieci parole. L'impressione è di un sentimento espresso più che altro per "dovere", piuttosto che di un senso di autentica e sentita vicinanza ai famigliari dei cittadini coinvolti nel disastro;
- il [terzo comunicato](#) è del 15/08 parla solo di passati investimenti in sicurezza e presenza le medesime carenze del primo comunicato emesso;
- il [quarto comunicato](#), anch'esso del 15/08 si concentra, come già fatto con l'analogo lancio Social, sul dialogo

- con lo stakeholder istituzionale;
- nel [quinto comunicato](#), del 16/08, la società “gioca in difesa”, sempre parlando alle Istituzioni (è espressamente citato il Vice Presidente del Consiglio Matteo Salvini) tentando di preconstituirsì delle giustificazioni atte a dimostrare la buona disponibilità della società, le reattività dimostrata sul campo dopo il disastro, eccetera, al fine di evitare l’ulteriore degenerazione della situazione sul fronte dei rapporti con la pubblica amministrazione, poi [comunque avvenuta](#).

Da notare, altro errore madornale (una regola – violata – che s’insegna al primo anno di università in qualunque corso di comunicazione Corporate...) che il linguaggio utilizzato per le piattaforme digitali e quello usato per la comunicazione verso i mass-media convenzionali è pressochè identico, laddove i due diversi canali richiederebbero, come ovvio, una particolare attenzione alla personalizzazione della forma del messaggio.

## **Alcune riflessioni sul crisis management di Autostrade**

Premesso che un piano di gestione di una crisi di questa portata è necessariamente articolato, costruito sulla consapevolezza generata da mesi ed anni di simulazioni di scenario, di training al personale potenzialmente coinvolto nella crisi, di analisi sistematica delle aree vulnerabili, di costante monitoraggio dei segnali deboli di crisi e di efficace coordinamento tra il personale del settore comunicazione e ufficio stampa e il team legale, e che quindi nessuna ricetta è da considerarsi esaustiva, le uniche due tecniche in grado di garantire un certo margine di efficacia che Autostrade avrebbe potuto adottare in queste circostanze sarebbero state molto probabilmente le seguenti:

1. proposta di compensazione immediata: è una proposta di

risarcimento dei danni alle vittime formulata a mezzo mass-media già nelle prime fasi di gestione della crisi. Oltre che essere un atto dovuto, toglie molto *appeal* alla “notiziabilità” della crisi per i giornalisti. È da adottare quando sotto il profilo giuridico l’organizzazione ha percezione essa stessa della propria inequivocabile responsabilità, e risulta quindi certa la formulazione di una richiesta danni da parte delle vittime: a quel punto, tanto vale offrirsì di risarcire, utilizzando questa strategia (anche) mediaticamente, così da frenare il crollo verticale di credibilità dell’azienda. Ma soprattutto,

2. scuse non condizionate: prima ancora di fare quanto sopra, o contemporaneamente a ciò, l’organizzazione deve assumersi la responsabilità di quanto accaduto, chiedere pubblicamente perdono e impegnarsi concretamente per evitare il ripetersi di crisi simili, dando conto delle procedure immediatamente adottate per prevenire efficacemente problematiche quali quella che ha generato la crisi. Potrà sembrare per certi versi paradossale, ma negli ultimi anni – complice l’affermarsi di una cultura sempre più virata verso il web 2.0, con un elevato grado di partecipazione/interazione tra gli utenti – è in assoluto la strategia che si è rivelata più profittevole per le aziende. L’esperienza e la letteratura di settore dimostrano che la presentazione immediata di scuse non condizionate smorza le polemiche, smussa le armi ai giornalisti, preserva quanto più possibile la reputazione dell’organizzazione, riduce le (inevitabili) richieste di risarcimento danni in sede giudiziale: addirittura, alcuni interlocutori dell’azienda apprezzano tale comportamento e, non sentendosi coinvolti in una “contrapposizione”, abdicano all’intenzione di richiedere una quantificazione giudiziaria dei danni. E non si tratta qui – prevengo la ragionevole obiezione degli Avvocati – di “scusarsi assumendosi ogni responsabilità dell’accaduto prima

ancora di aver effettuato le necessarie verifiche tecniche”, bensì di “presentare le proprie più sentite scuse in quanto il proprio brand è comunque parte di un’equazione che generato disagio, panico, dolore e – a volte – morte”.

In particolare in una crisi di questa portata, la prontezza della risposta è un fattore determinante: un intervento tempestivo consente di contenere i danni dell’evento negativo, ma anche la *pertinenza* della risposta è importante. Una crisi mette in discussione la reputazione dell’organizzazione, la sua credibilità, il valore dei suoi prodotti/servizi e delle persone che vi lavorano; il contenimento di una crisi assume quindi un ruolo che non solo è operativo, ma anche strategico, poiché dalla modalità di reazione messa in atto dipende la sua reputazione, il successo, e – a volte – la stessa sopravvivenza futura dell’organizzazione colpita. Nelle organizzazioni mature, non appena uno qualsiasi tra i dipendenti riesce a captare le avvisaglie dell’incombere di una crisi avverte il dirigente responsabile della propria area, il quale fa scattare il protocollo d’ingaggio; le direttive di questo documento devono essere immediatamente messe in pratica per poter comprendere e delimitare al più presto la situazione in atto; il protocollo contiene delle regole già precedentemente precondivise all’interno dell’organizzazione, e quindi vincolanti per tutti i membri della *crisis room* (la struttura deputata a gestire la crisi) e per tutti i dirigenti e i dipendenti in qualche modo coinvolti nel governo della crisi stessa, regole che includono precise procedure per l’accorta e puntuale gestione dei flussi di comunicazione verso i vari pubblici coinvolti dalla crisi. Regole che – vien da dire – in Autostrade per l’Italia per motivi tutti da appurare non sono state applicate, o peggio ancora non erano codificate, oppure infine non erano adeguatamente conosciute del management, carenze che lasciano allibiti, che hanno generato la perdita di controllo dei flussi di comunicazione: non riconoscendo tempestività,

affidabilità e accuratezza all'azienda, i mass-media si sono approvvigionati di notizie ovunque, ovviamente anche da fonti ostili all'azienda stessa.

Non deve affatto stupire l'inadeguatezza su questo fronte da parte di un'organizzazione aziendale di così grandi dimensioni: l'Italia è un paese "a bassa sensibilità" in tema di crisis management, e spesso purtroppo – anche per multinazionali più grandi di Autostrade per l'Italia S.p.a., vige la regola non scritta del *"A noi non capiterà mai e comunque semmai ci dovesse capitare vedremo a quel punto il da farsi"*, atteggiamento dilettantesco, imprudente e non orientato alla tutela del valore degli azionisti, che chiama direttamente in causa la responsabilità dell'intera catena di comando, a partire dall'amministratore delegato che in qualunque altra nane occidentale, dopo fatti del genere, rassegnerebbe le proprie dimissioni).

Un'ultima notazione: Autostrade per l'Italia S.p.a. genera oltre 4 miliardi di euro di incassi lordi e circa 500 milioni all'anno di utili netti, che confluiscono da Autostrade alla controllante Atlantia S.p.a., che a sua volta trasferisce gli utili alla propria controllante Edizione S.p.a.

Premessa l'autonomia del management di Autostrade dalla catena delle società proprietarie, confermata anche dall'ex Amministratore Delegato Vito Gamberale, anche Edizione ha preso la parola tardivamente, a un giorno dal disastro del viadotto, con uno scarno comunicato di rito, che riporto per completezza:

*Edizione srl, a nome dei suoi azionisti e del suo management, esprime profondo cordoglio alle famiglie delle vittime e la propria vicinanza ai feriti e a tutti coloro che sono stati coinvolti nel tragico crollo avvenuto a Genova. Edizione, farà tutto ciò che è in suo potere per favorire l'accertamento della verità e delle responsabilità dell'accaduto. Edizione è certa della determinata volontà di collaborazione con le Istituzioni e le Autorità preposte da parte della società operativa Autostrade per l'Italia e della*

*sua capogruppo Atlantia che, negli ultimi 10 anni, hanno investito oltre 10 miliardi di euro nell'ampliamento e ammodernamento della rete autostradale italiana.*

Ma dietro queste società, vi è – oltre all'azionariato diffuso dei piccoli investitori, che patiranno anch'essi, del tutto incolpevolmente, [la perdita di valore in borsa](#), anche un'azionista di riferimento, che è una famiglia: un nome – Benetton – e dei volti, delle persone, una leadership. O l'assenza di essa.

Questo disastro, oltre che una straziante tragedia per molte famiglie, è stato anche un'ennesima occasione persa, da parte di una grande famiglia di imprenditori, per farsi percepire come parte integrante e inscindibile del tessuto sociale italiano.

===

AGGIORNAMENTO delle ore 10.10 del 18/08/2018

Qualcosa succede, finalmente, a Treviso: a tre giorni dal disastro, la famiglia Benetton [cambia completamente il tenore della propria comunicazione](#). Ancorchè la narrazione utilizzata sui mass-media (*“Le parole sono importanti, ma lo è anche il silenzio, e nella famiglia Benetton misurare le parole è consuetudine, quasi legge”*) appaia a tratti “giustificativa” e comunque non risponda in alcun modo alle domande circa l'inadeguatezza iniziale del management e della proprietà nel gestire questa crisi, si tratta indiscutibilmente di un passo avanti...

–

ULTERIORE AGGIORNAMENTO delle ore 17.16 del 18/08/2018

Il Gruppo Autostrade per l'Italia ha organizzato una conferenza stampa, presieduta dal portavoce e AD Giovanni Castellucci, [illustrando in maniera piuttosto completa le iniziative](#) che la società intende assumere per gestire efficacemente la crisi: l'istituzione immediata di un fondo a favore delle famiglie delle vittime e della città di Genova,

indennizzi speciali per coloro che sono stati sfollati dalle proprie case, l'annuncio della costruzione di un novo ponte in acciaio in li otto mesi, in sostituzione di quello crollato, e via scorrendo. Tutto quello che in una buona gestione di crisi sarebbe stato opportuno dire... tre giorni fa. Per chi poi ha la passione della comunicazione politica, [ecco qui un secondo articolo sulla stessa conferenza stampa](#), ma di tono ben differente.

(to be continued)

—

ULTERIORE AGGIORNAMENTO del 04/10/2018

C'è un limite alla mediocrità del management dei grandi gruppi italiani? L'indagine della Guardia di Finanza successiva al disastro di Genova sta dipingendo uno scenario a tinte più fosche del previsto: passando al setaccio una trentina di cellulari di utenze intestate sia ad Autostrade per l'Italia che al Ministero delle Infrastrutture, è risultato evidente come vari scambi di comunicazioni – sia e-mail che Whatsapp – fossero presenti solo da una parte, laddove avrebbero dovuto essere esattamente speculari tra mittente e ricevente. Uno speciale software ha confermato sia la cancellazione dei messaggi, che la data di originale invio (mesi e mesi fa) che il fatto che l'intervento doloso di "auto-censura" risale a dopo il disastro. Cosa si è voluto nascondere? E cosa è andato perduto... oltre alla dignità di questi manager?

---

## **Subaru: svelata la strategia a medio termine del marchio**



La Subaru investirà 150 miliardi di yen in 5 anni per diventare un'azienda al passo con i tempi recettiva ai cambiamenti del mondo esterno e con il cliente al centro della nuova strategia commerciale.

[Subaru](#) ha annunciato la sua strategia a medio termine denominata "STEP" e sviluppata con l'obiettivo di far diventare l'azienda un Brand di cui i clienti si fidano e con cui possano identificarsi.

Per questo proprio l'acquirente è stato messo al centro della nuova strategia commerciale attraverso **tre punti fondamentali**: diventare un marchio "diverso" dagli altri migliorando il carattere distintivo; impegnarsi in attività commerciali che siano in sintonia con i clienti mettendoli al centro della scena; soddisfare la responsabilità sociale d'impresa contribuendo a diversificare i bisogni sociali.

Già il nome STEP è tutto un programma, visto che è un acronimo formato dalle lettere iniziali delle parole inglesi **Speed** (Velocità), **Trust** (Fiducia), **Engagement** (Coinvolgimento), e **Peace of Mind and Enjoyment** (Tranquillità e divertimento) che sono i quattro importanti elementi della nuova vision. La lettera "T" è enfatizzata nel logo perché Subaru considera la fiducia come l'elemento più importante di tutti. Il nome esprime inoltre la determinazione dell'azienda

di compiere dei “passi decisi e costanti” nel prossimo futuro. Infatti, Subaru mira a diventare **un’azienda in grado di rispondere con rapidità e flessibilità al cambiamento** grazie ad una maggiore reattività degli eventi e delle tendenze provenienti dal mondo esterno. Chiaramente, in tutto questo processo di modernizzazione sarà fondamentale preservare il DNA di Subaru.

Quindi la Casa delle Pleiadi sta concentrando gli sforzi per diventare un’azienda che fa la cosa giusta nel modo giusto riformando la cultura aziendale, le risorse umane e l’organizzazione; rivedendo le attività di CSR (Corporate Social Responsibility) ; e adottando l’IT in tutte le attività di business.

Inoltre, per il Brand giapponese la qualità sarà uno dei requisiti fondamentali, non a caso si impegna a essere **il numero 1 a livello di qualità** per consentire ai clienti di godere della proprietà a lungo termine con la massima tranquillità. Un obiettivo che comporta la revisione di tutti i processi, dalla pianificazione del prodotto alla produzione, per garantire la qualità; il potenziamento del livello degli impianti di produzione; il rafforzamento dei sistemi di gestione della qualità; ed il miglioramento delle operazioni di servizio.

Per far fronte a tutte queste necessità e ottenere dei miglioramenti a medio termine, l’azienda ha stabilito **un quadro di investimento di 150 miliardi di yen**(in 5 anni).

---

# **TESI DI LAUREA: Il futuro dei progetti europei – The future**

# of european projects



Libera Università Maria Assunta, Roma – Dipartimento di scienze umane

Corso di Laurea in Marketing & Digital Communication, Anno Accademico 2017 – 2018

## **Il futuro dei progetti europei** *The future of european projects*

Tesi di Paolo Marraffa – Relatore Prof. Luca Poma

A questo [link, il testo integrale](#) della Tesi (106 pagine), qui di seguito, il testo dell'**Introduzione della tesi**:

## **Introduzione**

### ***Il rapporto tra Istituzioni e cittadini: perché comunicare, perché rendicontare***

Il presente lavoro si prefigge di illustrare le strategie comunicative dell'Unione Europea e di individuare e suggerire possibili modifiche degli strumenti di comunicazione, al fine di aumentare l'efficacia nella trasmissione del messaggio dall'Istituzione ai cittadini.

Dopo aver descritto il contesto, le direttive UE, il funzionamento dei fondi, l'attuale rendicontazione dell'UE, i progetti per l'attuazione delle politiche europee,

l'attenzione è rivolta su come suggerire miglioramenti da apportare alla comunicazione e alla rendicontazione, come l'introduzione di un "Social Hub Europeo" o di un "bilancio integrato europeo".

Il primo capitolo presenta i fondi europei sia diretti, sia indiretti che si rivolgono principalmente a imprese, professionisti e consulenti e introduce le tecniche e i metodi di progettazione e programmazione per garantire un'alta qualità alle richieste di finanziamento

In particolare, si sofferma sulle modalità di programmazione dei progetti europei da sottoporre ai finanziamenti collegati agli strumenti di maggior interesse per le PMI.

Inoltre sono stati analizzati: Orizzonte 2020, COSME, i fondi strutturali, di investimento e di coesione e i finanziamenti BEI. Successivamente, l'attenzione è ricaduta sulla capacità di accedere ai bandi, sull'analisi delle piattaforme che consentono al pubblico di prenderne visione, valutando anche l'efficacia della stessa.

Riguardo l'efficacia, la progettazione non può prescindere dalla comunicazione, i progettisti devono essere inevitabilmente dei bravi comunicatori.

Le relazioni pubbliche hanno un ruolo fondamentale nello scenario europeo. L'Unione Europea intrattiene delle relazioni con gli altri Stati e in diversi ambiti, come ad esempio quello ambientale, ha effettuato determinati accordi che influenzano l'andamento economico, sociale e ambientale.

Si tratta di una sostenibilità sociale ed ambientale basata su piani di sviluppo, su finanziamenti nei confronti di imprese, enti che attuano nelle diverse micro-realtà queste politiche di innovazione, inclusione, tutela dell'ambiente e crescita socio-economica. Il Prodotto Interno Lordo presenta dei limiti in quanto non è in grado di valutare lo stato di benessere delle persone, a differenza del Social Progress Index che però

esclude le variabili economiche.

Al fine di migliorare l'efficienza dell'apparato amministrativo e l'erogazione dei servizi pubblici, occorre incentivare le misure di trasparenza in ogni singola amministrazione. Le procedure di affidamento dei contratti pubblici devono essere sempre trasparenti, così come l'erogazione dei finanziamenti, al fine di contrastare la corruzione.

Una nuova misura molto trasparente è rappresentata dal bilancio integrato che serve a rendicontare tutte quelle attività sociali che hanno un impatto concreto sull'organizzazione e che possono creare valore per le stesse.

Tra gli strumenti innovativi, ultimamente emerge il social hub che consente una rendicontazione continua, in tempo reale, elaborato da un team di ricercatori italiani ed adottato per la prima volta da GUNA spa, l'azienda farmaceutica leader in Italia nella produzione di farmaci di origine naturale e biologica. Tutti gli stakeholder accedono al social hub, inserendo al suo interno informazioni e dati che vengono poi recepiti dal social hub che si aggiorna in tempo reale e che consente ad ogni utente di esaminare il bilancio integrato in modalità disintermediata, approvvigionandosi di dati numerici e di informazioni relative all'attività dell'organizzazione senza dover domandare alcunché all'organizzazione stessa.

---

**Intervista a SBS Radio –  
Australia**



I microfoni di SBS Radio, l'emittente "Poliglotta" australiana, intervistano Luca Poma, autore – per Franco Angeli editore – del libro "Il sex appeal dei corpi digitali"

Ascolta l'audio:

[http://corpidigitali.it/wp-content/uploads/2015/08/italian\\_160626\\_514647.mp3](http://corpidigitali.it/wp-content/uploads/2015/08/italian_160626_514647.mp3)

---

## **Nota sul copyright e sulla protezione brevettuale**

*Nota sul copyright e sulla protezione brevettuale di questo metodo innovativo di mappatura degli stakeholder come "modello di business": una prima bozza essenziale di questo lavoro è stata pubblicata in data 09 dicembre 2010, in modalità copyleft. Il saggio riassume il "razionale" alla base del metodo, senza illustrare il metodo stesso nel*

*dettaglio. Successivamente – dopo aver avuto contezza di alcune violazioni del copyleft (citazioni e tentativo di utilizzo del metodo senza citare le fonti) – la clausola di protezione della prima versione del saggio è stata modificata da copyleft a copyright. Ancora successivamente, in data 29 novembre 2016, è stata presentata una richiesta di copertura brevettuale come modello di business allo US Patent Office, e contemporaneamente la versione presente online di questo articolo è stata arricchita di tutti i dettagli relativi al metodo, dettagli oggetto di richiesta di copertura brevettuale.*

*In data 31 maggio 2018 è stata infine concessa la patente di brevetto n° US2018/0150852-A1, e l'articolo è stato ulteriormente aggiornato.*