

L'eco stadio

Ristrutturato con pannelli solari e turbine eoliche, il nuovo stadio di Filadelfia sarà a impatto zero. E venderà energia alla città

Presto i tifosi dei Philadelphia Eagles avranno un motivo in più per seguire le partite dei loro beniamini: lo stadio della squadra di football americano, il Lincoln Financial Field, sarà il primo al mondo a funzionare con energia rinnovabile auto-prodotta. In collaborazione con la società energetica Usa Solar-Blue, il team renderà lo stadio "verde" entro settembre 2011.

Sole, vento e gas. Il 25% dell'energia verrà fornito da 2.500 pannelli solari e 80 turbine eoliche ad asse verticale alte 6 m installati sulle facciate e sulla copertura dell'edificio. Il resto proverrà da un vicino generatore a biodiesel e gas naturale. L'impatto, del costo di 30 milioni di \$, fornirà 1.039 miliardi di kilowattora di elettricità nei prossimi 20 anni, più di quanto serve alla struttura, che rivenderà il surplus: lo stadio risparmierà 60 milioni di \$ di costi energetici. L'energia prodotta ogni anno con fonti rinnovabili sarà equivalente ai consumi elettrici di 26 mila case. Con un taglio di emissioni di CO₂, pari a quelle prodotte da 41 mila auto in un anno. Già ora lo stadio fa il compostaggio dei rifiuti, risparmia acqua e converte in biocarburante gli scarti d'olio alimentare.

Dimmi tu che azienda siamo

Una nuova metodologia per misurare il grado di sostenibilità. Se non misura il proprio livello di performance sociale e di sostenibilità, sarà impossibile tentare di migliorare. La

valutazione del capitale sociale, uno di questi asset intangibili che stanno alla base della cultura aziendale, è fra i rebus più difficili da risolvere nel vasto gioco della responsabilità sociale e della sostenibilità del business. La misurazione e rappresentazione del capitale sociale, infatti, sono legate a una grande soggettività e parzialità, tant'è vero che l'utilizzo di codici etici, bilanci di sostenibilità e comitati di controllo sulla governance non hanno impedito ad aziende come Parmalat o Enron – considerate campioni di responsabilità sociale prima del crollo – di rivelarsi tutt'altro che etiche. Proprio per evitare questi clamorosi infortuni, gli studiosi della gestione aziendale si stanno concentrando sulla valutazione della qualità delle politiche di sostenibilità aziendale. “È chiaro che più ampia sarà la trasparenza e l'apertura dei processi interni all'esame di controlli esterni, maggiori saranno le probabilità che il modello funzioni”, spiega Maurizio Zollo, professore di Strategia e responsabilità sociale alla Bocconi e direttore de Center for research in organization and Management. Zollo ha diretto per tre anni il progresso Response, ricerca finanziata alla Commissione europea – in partnership con Ibm, Johnson & Johnson, Microsoft, Shell e Unilever – sullo sviluppo di orientamenti e pratiche socialmente responsabili nelle grandi multinazionali. “Il progetto è stato il primo tentativo di analizzare sistematicamente l'importanza dell'allineamento tra l'approccio dei manager e degli stakeholder, tema che abbiamo indagato con una serie di interviste a manager di multinazionali, oltre a rappresentanti di organizzazioni di stakeholder” precisa Zollo. Risultato? “La soddisfazione degli stakeholder non dipende affatto degli sforzi di comunicazione delle aziende, ma dalla loro disponibilità a investire nel cambiamento dei processi interni”>. In pratica, la risposta giusta sta nell'azione, non nelle chiacchiere. Le aziende reattive, dinamiche, che si evolvono rapidamente in relazione all'ambiente circostante e alle sollecitazioni dall'esterno, hanno decisamente più successo nei loro rapporti con gli stakeholder. Sulla base dell'esperienza Response,

Zollo ha messo a punto insieme VerA e Great place to work (guidata in Italia da Gilberto Dondè) un modello di valutazione sofisticato, che misura la percezione, dall'esterno e dall'interno, delle politiche aziendali, di sostenibilità. Il punto fondamentale, secondo Zollo, è proprio colmare gap tra le due percezioni, quella punta il suo modello, che si chiama rewords (responsible workplace developing sustainability). La Fater di Pescara, joint venture paritetica fra gruppo Angelini e Procter & Gamble, ha accettato di sottoporsi a rewords. Fater, azienda leader in Italia nei prodotti assorbenti per la persona, è molto impegnata sui temi della sostenibilità e l'anno scorso è stata eletta migliore ambiente di lavoro in Italia da Great Place to Work. "In un certo senso, per noi di Fater la sostenibilità è più semplice: da un lato beneficiamo di tutta la cultura e dei sistemi gestionali che ci arrivano da P&G, dall'altro della sensibilità tipica delle piccole e medie imprese italiane", commenta il direttore generale Roberto Marinucci. E snocciola i suoi successi ambientali: "Negli ultimi cinque anni abbiamo ridotto il peso dei pannolini Pampers del 47%. Abbiamo tagliato del 45% i consumi di gas, del 10% quelli di elettricità e di acqua, abbiamo ridotto del 20% i camion circolanti, usando meglio lo spazio e trasferendo alcune forniture su nave. Inoltre mandiamo al riciclo il 97% degli scarti di produzione e P&G considera quello di Fater il miglior stabilimento nel nostro settore". Ma il suo punto di forza; più che pure porta risparmi non indifferenti sul conto economico, è il rapporto persone con le persone. "La gente che lavora in azienda, un migliaio di persone in tutto, è una fonte costante di stimoli e idee, tanto che ci incontriamo tutti quattro volte l'anno per parlarne", spiega Marinucci. Anche la gente che sta fuori non è sempre meno importante. Per sottoporsi a rewords, Fater ha aperto da febbraio per sei mesi i suoi uffici e il suo stabilimento di produzione all'analisi esterna, che sta passando in rassegna documenti societari, certificazioni ambientali e bilanci, per confrontarli con gli indici attualmente disponibili come Global Reporting

Initiative o di Emas. Verrà analizzato il processo produttivo con questionari specifici ai dipendenti predisposti ad Ambiente Italia. Verrà intervistato il top management sulla consapevolezza e sulla loro visione della sostenibilità, mediante questionari psicologici con dilemmi morali da risolvere. Verrà analizzata la policy di sostenibilità presso un numero elevato di dipendenti di ogni ordine e grado con questionari suddivisi per area funzionale. Verrà intervistato un gruppo rappresentativo di stakeholder esterni. Al termine dell'analisi, Cittadinanzattiva e Legambiente formuleranno una third opinion sua sull'analisi che sui risultati emessi. In base a queste indicazioni, Fater s'impegna, se necessario, a modificare la strategia e quindi le politiche di sostenibilità adottate. "È la prima volta – commenta Zollo- che un'azienda italiana molto radicata sul territorio si sottopone a un'analisi così approfondita e si mette concretamente in discussione, per di più sotto una stretta supervisione scientifica. Alla fine pubblicheremo la ricerca e credo che sarà un bel passo avanti in tema di valutazione della sostenibilità aziendale".

Costa Concordia: è affondata solo la nave?



Dopo il fortissimo impatto emotivo iniziale, a distanza di tre settimane in molti si chiedono se al largo dell'Isola del Giglio ad affondare non sia stata anche la credibilità di Costa Crociere. Quale storia la compagnia di navigazione ha raccontato al mondo tramite i mass-media? Un contributo al dibattito nella cronaca del tentativo di un salvataggio d'impresa.

di Luca Poma (1)

*Ci vogliono 20 anni per costruire una reputazione:
bastano 5 minuti per rovinarla.*

(Warren Buffet)

La tragedia della motonave "Costa Concordia" al largo dell'Isola del Giglio, avvenuta nella notte tra venerdì 13 e sabato 14 gennaio 2012, è e resterà uno degli eventi più dolorosi sul piano umano, economico e reputazionale che ha toccato la compagnia di navigazione Costa Crociere e il nostro paese tutto, ma non solo, dal momento che l'organizzazione coinvolta è parte della multinazionale americana Carnival, guidata dal CEO Micky Arison, e soprattutto che a bordo della nave naufragata vi era un equipaggio di lavoratori e passeggeri proveniente da numerose nazioni del mondo. Molto – forse troppo – si è già detto su questa vicenda nelle

prime ore e nei primi giorni dal disastro, e tanti ancora sono gli elementi che la Magistratura dovrà impegnarsi a chiarire prima di poter emettere un giudizio finale circa l'operato della Costa e dei soggetti più direttamente coinvolti, quali ad esempio il Comandante della nave affondata.

Con questo paper **non desidero quindi esprimere un giudizio definitivo sull'accaduto**, né tracciarne un bilancio esaustivo, ma al contrario dare un contributo al dibattito attualmente in corso e analizzare le informazioni attualmente disponibili per tentare di capire cosa, finora, è risultato essere parte di una strategia vincente per l'organizzazione, e cosa per contro appare come pregiudizievole alla corretta e completa comunicazione di questa crisi.

È bene evidenziare innanzitutto come sotto il profilo tecnico la gestione della crisi attuata dal management di Costa Crociere sia stata – e sia ancora mentre scriviamo, pur con un rischio di disastro ambientale sempre impellente e la presenza di 20 dispersi all'interno del relitto – molto intensa: la compagnia, preso atto del default iniziale, ha certamente messo l'interesse pubblico al primo posto, non limitandosi a prendere atto delle efficienti risorse professionali messe a disposizione dalla macchina dei soccorsi dello Stato, ma dispiegando complessivamente oltre 1.000 uomini a proprio libro paga per le operazioni di soccorso e per la ricerca dei dispersi, certamente partendo dal presupposto che mai come in questi casi **l'interesse pubblico coincide esattamente con l'interesse dell'organizzazione**, cioè salvare più vite umane possibile.

Costa Crociere ha collaborato in modo aperto e disponibile con le autorità e con gli stessi abitanti dell'Isola del Giglio, che hanno ospitato i naufraghi nel corso della prima notte. Anche la gestione dei superstiti a posteriori si è rilevata efficace: a parte qualche lamentela occasionale, i naufraghi sono stati in massima parte velocemente ed efficientemente riportati a casa, e nei giorni successivi sono continuate senza sosta le ricerche dei dispersi.

Un altro aspetto interessante è quella che non esiterei a

definire una tra le poche sorprese positive delle quali la Costa Crociere ha potuto giovare nelle ultime difficilissime settimane: **la partecipazione, la coesione e lo spirito di gruppo dimostrati dai propri dipendenti**. Durante una situazione di grave crisi un'azienda può anche correre il rischio di sfaldarsi "dal suo interno": la risposta dei lavoratori di Costa è stata propositiva e ha dimostrato come l'organizzazione sia al suo interno sana e coesa. L'appoggio dei dipendenti è d'importanza fondamentale per un'azienda in crisi: i dipendenti sono i primi ambasciatori della compagnia. Se si sentono abbandonati, i lavoratori possono reagire in modo sbagliato, come ha fatto un membro dell'equipaggio a poche ore dal naufragio, rilasciando di propria iniziativa dichiarazioni dai toni fortemente accesi e polemici nei confronti di chi in quelle ore stava valutando e criticando l'operato del personale di bordo (2). Sicuramente sono stati importanti gli interventi a difesa dell'equipaggio della nave Costa Concordia – nonché di coloro i quali hanno contribuito successivamente ai soccorsi – effettuati a più riprese dal Presidente Foschi, come ad esempio quello espresso durante la conferenza del 16 gennaio: *"Tutti i nostri membri dell'equipaggio si sono comportati da eroi, tutti!"* (3). Attraverso le parole del loro Presidente, i dipendenti dell'organizzazione si sono sentiti protetti e gratificati per il loro sforzo – e in alcuni casi per il proprio sacrificio umano – compiuto in quelle tragiche giornate, prova ne sia che i dipendenti stessi hanno risposto al loro Presidente attraverso **un evento auto-organizzato a Genova**, il 22 gennaio scorso, intitolato *"L'equipaggio c'è!"* (4), dichiarandosi pronti a superare la crisi e a dare il proprio contributo alla piena ripresa delle attività della compagnia.

Tuttavia, come vedremo – e documenteremo – non mancano criticità e zone d'ombra, in quello che certamente verrà ricordato insieme al dossier Thyssen Krupp come il più significativo caso di Crisis degli ultimi anni nel nostro paese.

Iniziamo con il ripercorrere sommariamente l'episodio (5) –

già noto a tutti – e quanto è accaduto nelle concitate ore di quella tragica sera (6):

- sono le ore 21:45 di venerdì 13 gennaio quando la Costa Concordia, che navigava nei pressi dell'Isola del Giglio, urta violentemente con degli scogli, e si genera immediatamente un black out;
- alle ore 21:48 la sala macchine è allagata;
- dieci minuti dopo la collisione (ore 21:55), mentre l'imbarcazione sta navigando lentamente – di fatto in situazione di emergenza conclamata, ma ancora non formalmente annunciata – verso il porto del Giglio, avviene una comunicazione tra il comandante Francesco Schettino e il Centro di comando e coordinamento della Costa Crociere, durante la quale si parla di *“problemi a bordo”* ma **non di una avvenuta collisione**;
- alle ore 22:06 una passeggera di fatto scatena l'allarme, contattando telefonicamente un familiare a casa che a sua volta contatta i Carabinieri, i quali immediatamente allertano la Capitaneria di Porto di Livorno. Quest'ultima ricontatta la Costa Concordia (alle 22:14) per domandare notizie a riguardo, ma dalla nave riferiscono solamente di ***“avere avuto un black-out”***;
- una decina di minuti dopo, alle ore 22:26, nel corso di un'altra telefonata tra la Capitaneria e il Comandante della nave, emerge la presenza di *“una via d'acqua”* sulla nave, mentre non vengono fornite notizie circa la presenza di feriti a bordo o di ulteriori problemi, ma si richiede l'invio di un rimorchiatore;
- alle ore 22:31 la Capitaneria decide di prendere il controllo della situazione e attivare la macchina dei soccorsi, non fidandosi più delle **informazioni incerte e parzialmente contraddittorie** ricevute dalla nave;
- tre minuti dopo (22:34) è la nave stessa a comunicare alla Capitaneria lo stato effettivo di emergenza;
- ore 22:42, Costa Concordia – continuando ad imbarcare

acqua – si ferma definitivamente a poche decine di metri da Punta Gabbianella e non lontano dal porto dell'isola, in una zona dove l'acqua non è molto profonda (infatti la nave ad oggi non è ancora stata totalmente sommersa dalle acque);

- ore 22:45, a un'ora dalla collisione con gli scogli, i passeggeri iniziano di fatto disordinatamente l'evacuazione, nonostante ancora **non sia stato diramato un ordine ufficiale** da parte del Comandante;
- alle ore 22:48 la Capitaneria chiede al Comandante della nave se si sta valutando l'ipotesi di un abbandono dell'imbarcazione, ma quest'ultimo **ancora non conferma la notizia**;
- ore 22:58, scatta finalmente l'allarme di abbandono della nave vero e proprio: è ormai passata **1 ora e 13 minuti** dalla collisione con gli scogli;
- ore 23:15 la Costa Concordia inizia pericolosamente ad inclinarsi;
- ore 23:35, il Direttore delle operazioni marittime della Costa Crociere, Roberto Ferrarini, messo al corrente dell'emergenza ma non riuscendo ancora ad inquadrarne la gravità, contatta telefonicamente il centro manutenzioni ordinarie di Costa a Savona – 20 dipendenti – informandosi circa la disponibilità nella zona del Giglio di un eventuale rimorchiatore *“per riparare una piccola falla sulla Concordia”* (7);
- ore 00:42 di sabato, ennesima conversazione telefonica tra il Comandante Francesco Schettino e la Capitaneria di Porto, durante la quale Schettino comunica che rimangono ancora un centinaio di persone da evacuare. La Capitaneria sospetta che il comandante non si trovi più a bordo della nave, ma lui nega la circostanza;
- ore 01:46 avviene la nota telefonata tra il comandante della nave e il comandante della Capitaneria Gregorio Maria De Falco, durante la quale quest'ultimo – appreso che il Comandante ha abbandonato la nave anzitempo – intima allo stesso di risalire sulla Concordia, dal

momento che sono ancora presenti delle persone a bordo (8);

- ore 04:46: la Guardia di Finanza dichiara la fine delle operazioni di evacuazione della nave. Il bilancio – che si aggraverà nei giorni seguenti – è già in quel momento di alcuni morti e decine di dispersi.

Costa Crociere si è trovata dinnanzi a una crisi improvvisa e grave: le cause dirette più facilmente identificabili sono probabilmente da ricercare nell'errore umano da parte del Comandante della nave Francesco Schettino, ma **le responsabilità della compagnia non sono da sottovalutare.**

La vicenda ha coinvolto e sta coinvolgendo non solo l'organizzazione, i suoi dipendenti e gli utenti, ma anche tutta la comunità dell'Isola del Giglio e potenzialmente – dato il rischio d'inquinamento ambientale – una consistente area della costa Tirrenica, per vasti tratti riserva marittima protetta. La copertura mediatica internazionale è stata costante.

Come in tutte le crisi, anche in questa si possono ritrovare molti degli elementi “tipici” che contraddistinguono le concitate ore di un disastro:

- **l'effetto sorpresa**, la tragedia si è consumata nella notte tra venerdì e sabato;
- **la mancanza di informazioni certe nelle prime ore** – e per alcuni versi, giorni – successivi all'evento. Ad oggi mancano ancora molti elementi utili per comprendere chiaramente cosa sia avvenuto sulla nave quella notte. In nessun comunicato ufficiale della compagnia pare trovarsi traccia di una conferma formale dell'esistenza di registrazioni complete – effettuate a cura della Costa Crociere – di tutte le telefonate effettuate da/per la nave. Questa circostanza non solo solleva dubbi sotto il profilo dell'autenticità del rapporto della compagnia verso gli stakeholder in termini di immediata e trasparente capacità di rendicontazione

dell'accaduto, ma – se si confermerà non esistere o non essere attivo un sistema automatico di registrazione delle comunicazioni telefoniche – genererà altri interrogativi sotto il profilo della capacità di previsione di scenari di crisi da parte della compagnia;

- **l'incalzare degli eventi**, in quanto da un iniziale black-out – ancora da confermare – si è arrivati ad un naufragio nel giro di pochissime ore;
- **la perdita di controllo** da parte del rappresentante più alto in grado della Costa Crociere a bordo, il Comandante della nave, se è vero che l'ordine di abbandono della nave è avvenuto quando ormai alcuni passeggeri stavano già calando le lance, che la forte inclinazione della nave non ha permesso la discesa di alcune scialuppe, e che il Comandante stesso ha abbandonato la nave anzitempo (a meno che non si voglia credere all'improbabile versione della sua "scivolata" dal bordo della nave giusto dentro una scialuppa, con tanto di computer portatile in mano, poi misteriosamente disperso);
- **la pressione dei mass-media**, delle autorità e – tramite i social-media – del pubblico in generale, su tutte ricordiamo i migliaia di commenti sulla pagina Facebook della Costa Crociere in calce alla telefonata tra il comandante De Falco e il comandante Schettino;
- **un severo esame dall'esterno**, da parte di tutti gli stakeholder di Costa Crociere, di tutte le persone coinvolte nella tragedia e dell'opinione pubblica internazionale;
- **lo scatenarsi del panico** a bordo, comprovato dalle testimonianze di numerosi passeggeri, a riprova di una non ottimale capacità di previsione preventiva della crisi e/o dell'incapacità della Compagnia di formare lo stakeholder "passeggeri" e lo stakeholder "dipendenti" ad affrontare con competenza e sangue freddo quella che è la più tipica tra le crisi potenziali di una compagnia di navigazione, ovvero problemi sopravvenuti a bordo di

una propria nave a causa di un incidente grave in grado di pregiudicare la sicurezza dell'imbarcazione;

- l'insorgere di **problemi di comunicazione**, e qui ancora si possono richiamare le telefonate tra i due Comandanti, ma anche quelle – confuse e attualmente ancora non disponibili – tra il Comandante Schettino e Roberto Ferrarini di Costa Crociere, i quali peraltro – a ulteriore dimostrazione dell'incapacità della Compagnia di coordinare in modo uniforme il flusso di informazioni dall'interno verso l'esterno – forniscono informazioni completamente differenti sull'accaduto. L'unica certezza confortata dall'analisi dei tabulati telefonici è che – contrariamente alla versione inizialmente fornita dalla Compagnia, di un Comandante testardamente autonomo e “a briglia sciolta” – quella sera **furono oltre cento** le telefonate tra Schettino, Ferrarini e De Falco.

Occorre dire che l'origine di questa tragedia, ovvero l'impatto tra la nave Costa Concordia con degli scogli, è un evento **a bassa probabilità ma ad altissimo impatto**. Banale dirlo a posteriori, la risposta preventiva della compagnia a un evento probabilistico negativo come quello poi accaduto all'Isola del Giglio avrebbe dovuto essere quella della “preparazione”, ovvero del training e delle costanti e continue simulazioni di scenario da parte del Comandante, di tutto l'equipaggio e del personale a terra.

Alla base di questa tragedia non c'è solo un errore umano da parte del Comandante – evento statisticamente inevitabile – ma anche probabilmente un non ottimale set-up preventivo, forse – anche in presenza di consulenti di prim'ordine – a causa di una sottostima del rischio da parte dell'imprenditore, che non ha saputo attribuire la giusta importanza a questo genere di strumenti, propri del Crisis Management.

L'eventuale perfetta preparazione del personale di terra della Costa, addetto a coordinare l'emergenza, non attenua le eventuali responsabilità della compagnia in ordine allo scarso

coordinamento “terra-nave”, dal momento che quest’ultimo flusso di lavoro e di comunicazione dovrebbe essere considerato parte integrante di una strategia di prevenzione e gestione della crisi.

Ma anche volendo evitare facili attribuzioni di responsabilità, soprattutto in assenza d’informazioni certe sul training preventivo interno programmato dalla compagnia e di verifiche accurate su quello poi realmente effettuato, dal momento che le due cose spesso non coincidono, che qualcosa non abbia funzionato alla perfezione è sotto gli occhi del mondo intero, a partire da una **mancanza di ascolto dei segnali deboli**, quali ad esempio l’approfondimento della pratica degli “inchini”, prassi pericolosa e non adeguatamente monitorata – se non tollerata o apertamente promossa, a detta di alcuni commentatori – da parte di Costa Crociere.

Inoltre, l’organizzazione ha dimostrato di non essere in possesso degli strumenti adeguati per evitare questo tipo di sciagure, quali ad esempio un sistema per mappatura gli scostamenti delle navi dalla rotta prevista, come ammesso direttamente dal presidente e AD Pier Luigi Foschi nel corso della conferenza stampa del 16 gennaio: *“Noi non siamo in grado di valutare con esattezza né gli orari né la rotta che la nave ha tenuto nel momento precedente all’impatto con gli scogli”* (9). Lo stesso Foschi afferma pochi giorni dopo, il 20 gennaio, in un’intervista al Corriere della Sera, che tra le lezioni da imparare occorre fare in modo di *“...replicare a terra il sistema di suoni e segnali che vengono emessi sulla nave quando essa esce dalla rotta per poter conoscere in anticipo tali spostamenti”*, confermando quindi la relativa impreparazione tecnica della compagnia in termini di risk management (10).

Oltre a quanto sopra illustrato – e riconoscendo comunque alla compagnia un’assoluta tempestività nell’attivazione delle procedure di comunicazione di crisi, in quanto i comunicati stampa sono stati frequenti ed esaustivi – proviamo qui di seguito ad approfondire alcuni temi cruciali al centro della vicenda:

1. il primo argomento degno della massima attenzione è senza dubbio quella relativo alla pratica degli "inchini", termine che è diventato un autentico tormentone mediatico in queste settimane. La prassi di navigare nei pressi delle isole più belle del Mediterraneo seguendo rotte turistiche è ovviamente un'attività nota e legale, diverso invece è se i Comandanti di queste vere e proprie città galleggianti decidono in autonomia di passare troppo vicino alle coste, uscendo dalle cosiddette "acque sicure". Ancor più grave sarebbe se **la compagnia crocieristica promuovesse o addirittura favorisse questi comportamenti potenzialmente pericolosi**. In entrambi questi ultimi due casi, la compagnia è responsabile delle conseguenze che tali azioni possono comportare, con imputazioni variabili dalla colpa grave al dolo. La questione che dovrà quindi essere chiarita – innanzitutto dalla Magistratura – è fino a che punto Costa Crociere era al corrente – e/o favoriva – queste prassi. A riguardo, Pier Luigi Foschi afferma che gli inchini vengono effettuati *"solo in sicurezza"*, non troppo vicino alla costa, e che comunque sono i comandanti a decidere a riguardo. Per il caso specifico, egli afferma che *"il comandante Schettino ha preso un'iniziativa di sua volontà che è contraria alle nostre regole di comportamento. [L'azienda intende] dissociarsi da questa condotta che ha causato un incidente facendo deviare la nave dalla sua rotta ideale. La rotta era stata impostata correttamente dalla partenza di Civitavecchia, il fatto che sia uscita da questa rotta è dovuto soltanto ad una manovra non approvata, né autorizzata né che la Costa Crociere era a conoscenza dal comando nave"* (11). Questa discussione non afferisce solo un aspetto meramente tecnico e relativo alla sicurezza della navigazione in mare, ma al contrario chiama in causa anche in questo **caso il grado di autenticità e di coerenza della comunicazione pubblica della compagnia,**

la quale ha eretto una specie di “linea del Piave” sul punto, prima negando in modo tassativo di essere al corrente della pratica degli inchini, poi in un secondo momento ammettendo di esserne a conoscenza ma di tollerarli *“solo in condizioni di sicurezza”*. Il Comandante Francesco Schettino peraltro afferma al riguardo che *“la manovra del Giglio era stata pianificata alla partenza, anche perché avremmo già dovuto farla la settimana prima, ma non fu possibile perché era cattivo tempo. Mi dissero: perché facciamo navigazione turistica, ci facciamo vedere, facciamo pubblicità e salutiamo l’isola”* (12);

2. in stretta relazione con quanto esposto al punto precedente, è interessante richiamare il post apparso – poi improvvidamente rimosso, e poi infine ripubblicato dopo le proteste del popolo del web – nel blog aziendale Costa Crociere **datato 26 settembre 2010**, dove invece si afferma che *“la Costa Concordia [...] ha omaggiato con il suo saluto e con la sua breve sosta nella rada della Corricella, l’isola di Procida, tutto ciò grazie al Comandante Francesco Schettino, di Meta di Sorrento...”* (13). Se quindi la condivisione della pratica degli “inchini” da parte della compagnia dovesse essere appurata, come pare, e provata anche in giudizio al di là di ogni ragionevole dubbio, **le conseguenze per la credibilità della Costa Crociere sarebbero assai gravi**. A margine di ciò, resta un mistero come una Crisis Room possa autorizzare la rimozione di un post a crisi aperta, incrinando ulteriormente la fiducia degli stakeholder nella compagnia, già in parte compromessa, né il fatto che la rimozione del post sia stata disposta da elementi esterni alla Crisis Room varrebbe da attenuante, dal momento che ancor più in questo caso si evidenzierebbe un non ottimale controllo dello scenario interno da parte degli esperti chiamati a presidiare la crisi;

3. un’altra questione da chiarire è il ruolo di Roberto

Ferrarini – Direttore delle operazioni marittime di Costa Crociere – nelle scelte compiute dal comandante Schettino nelle concitate ore che hanno seguito l’urto con gli scogli. Da un lato Pier Luigi Foschi lamenta che il comandante *“non è stato sincero”* con la compagnia e che ha tardato a dare informazioni utili a Ferrarini, nascondendo troppo a lungo la gravità della situazione, che è emersa definitivamente solo al segnale ufficiale di abbandono della nave, dall’altro lato Schettino afferma che Ferrarini monitorò costantemente, concordò e condivise tutte le scelte che seguirono il naufragio. La questione risulta essere fondamentale per la Magistratura, perché **se la versione del Comandante dovesse essere confermata allora anche la compagnia risulterebbe direttamente colpevole** – oltre che già comunque in parte responsabile, come abbiamo argomentato – del ritardo con cui è stato lanciato l’allarme, ritardo che avrebbe contribuito in modo significativo alle difficoltà nell’evacuazione poiché avvenuta quando la nave si stava già significativamente inclinando. Sotto il profilo della Comunicazione di Crisi, si tratterebbe inoltre di una grave menzogna, con serissime e definitive ripercussioni sul margine di residua credibilità di Costa Crociere, ma è appena utile ricordare che già allo stato la compagnia non ne esce affatto bene, neanche in caso di conferma della propria estraneità ai ritardi nella dichiarazione dello stato di emergenza: come illustrato in una nota stampa redatta da me e dal collega Giempietro Vecchiato poche ore dopo la tragedia e pubblicata su Affari Italiani a 72 ore dal disastro (14), **la figura del Comandante non è in alcun modo scindibile da quella della compagnia**, in quanto esso è il massimo rappresentante della compagnia stessa in mare, ed ogni tentativo quindi di “separare” le responsabilità dell’una e dell’altro è sì del tutto comprensibile dal punto di vista della strategia giudiziaria, ma è totalmente e irrimediabilmente

pregiudizievole in termini di autenticità nella comunicazione verso gli stakeholder. Questa nostra presa di posizione ha trovato conforto alcuni giorni dopo anche nelle ben più autorevoli dichiarazioni del **Procuratore Generale della Toscana Dott. Beniamino Deidda**, il quale ha affermato: *“Il datore di lavoro è garante e responsabile. [...] Per ora l’attenzione generale si è concentrata sulle colpe del Comandante, che si è rivelato tragicamente inadeguato; ma chi lo sceglie il comandante? Occorre spingere lo sguardo sulle scelte fatte a monte dal datore di lavoro, e cioè dall’armatore”* (15);

4. infine, **la vicenda della scatola nera** (“Voice Data Recorder”): come ho detto, pare che – nonostante le tecnologie odierne certamente lo permetterebbero – non esista un sistema di “back-up” in tempo reale a terra delle registrazioni effettuate sulla nave durante la navigazione, ma soprattutto Schettino riferisce agli inquirenti che *“a bordo avevamo il problema che da 15 giorni si era rotto il back-up del sistema Voice Data Recorder e avevamo fatto richiesta all’ispettore di aggiustarlo, ma non era successo”* (16). Secondo questa ricostruzione, con il recupero della black-box sarà possibile ricostruire i movimenti della nave ma non le comunicazioni avvenute nella plancia di comando, anche se Pier Luigi Foschi nel corso di un intervento al Senato afferma che la scatola nera non era guasta poiché il problema che lamentava Schettino era stato risolto prima della partenza da Civitavecchia. Anche sulla verifica di questi dettagli non secondari si giocherà parte dell’indice reputazionale della compagnia.

Ma a prescindere dall’esito di queste pur importanti verifiche, il “braccio di ferro” tra il Comandante della nave e la direzione della Costa Crociere sta incrinando ulteriormente la reputazione di entrambi i soggetti, già seriamente colpita: foss’anche Schettino completamente nel

torto e per nulla genuino della Sua propria difesa, risulterebbe a maggior ragione indiscutibile **la grave responsabilità di Costa Crociere nella selezione, formazione e controllo di una figura di vertice come quella di un Comandante di una nave** da crociera con oltre 4.000 passeggeri a bordo. Schettino infatti lavorava da quasi sette anni per Costa Crociere: le Sue lacune sono quelle della compagnia che aveva l'obbligo di monitorarne periodicamente l'attitudine al comando.

Il Procuratore Deidda chiama in causa l'organizzazione anche per quel che riguarda l'organizzazione della sicurezza e le problematiche incontrate nel corso dell'evacuazione della nave: *"Scialuppe che non scendono, personale che non sa cosa fare, scarsa preparazione a gestire l'emergenza, ordini maldestri come quello assurdo di tornare nelle cabine. La confusione che c'è stata rivela un'incredibile trascuratezza nell'applicazione delle norme di sicurezza. Invece questo settore va organizzato prima con esercitazioni e simulazioni, e l'emergenza gestita dopo"* (17).

Pur tuttavia, il focus di questo paper non è certamente sull'efficienza delle procedure di sgombero della Concordia, vera e propria città galleggiante, non certamente semplici, né sull'impegno personale indubbiamente profuso da buona parte dell'equipaggio, ancorchè forse non impeccabilmente preparato, bensì sulla discrasia esistente tra "verità dei fatti" – riportati da Deidda e soprattutto da non pochi passeggeri intervistati e "comunicazione dei fatti" a cura della Costa Crociere: tanto più i due piani si allontanano, tanto più vi è un problema di autenticità nella comunicazione, perchè – come autorevolmente ricordato in più occasioni da Luigi Norsa, "decano" della Comunicazione di crisi in Italia – **"l'organizzazione deve sempre comunicare con trasparenza e sincerità"**.

Ci sono altri aspetti non marginali da esaminare, sempre nell'ambito del Crisis management. Nelle prime 24 ore, le più importanti in una gestione di crisi, l'organizzazione non è riuscita a dirigere la gestione e la comunicazione di crisi

entro dei binari ad essa stessa favorevoli. Il management di Costa Crociere non ha saputo prendere con immediatezza una posizione chiara sui fatti, ne è riuscito a centralizzare con efficacia il flusso delle informazioni, **lasciando così che “molte versioni differenti dei fatti” emergessero all’attenzione dell’opinione pubblica prima che l’azienda prendesse di volta in volta una posizione ufficiale al riguardo.** Anche nei giorni immediatamente seguenti, **l’organizzazione non è sembrata in grado di rilasciare risposte univoche,** che il pubblico peraltro richiedeva a gran voce, nascondendosi troppo spesso dietro frasi del tipo *“c’è un’indagine della magistratura in corso”*. Costa ha manifestato timore a rispondere *“in diretta”*, e in un certo qual modo ha perso la chance preziosa di essere ascoltata e **di diventare il punto di riferimento unico e autorevole per le comunicazioni sulla tragedia.** L’azienda è sembrata costretta a “rincorrere le notizie” e gli sviluppi della situazione, e si è trovata a dover *“rettificare notizie”*, piuttosto che a darle in prima persona.

Com’è noto, quando scoppia una crisi, tutti gli interlocutori esterni all’azienda parlano senza alcun controllo, e riempiono il vuoto conoscitivo con le più disparate notizie su quanto è avvenuto, a volte prive di genuinità, e come ha detto Gianluca Comin *“...agli errori delle prime 24 ore non si ripara, al massimo si riduce l’impatto negativo”* (18). In questo senso, Costa Crociere ha fatto un errore simile a quello del comandante Schettino, che ha ordinato l’evacuazione quando la nave era già inclinata: l’organizzazione ha perso tempo prezioso con una comunicazione inizialmente non del tutto coordinata, e ha poi faticato non poco per ristabilire i giusti toni e i giusti flussi comunicativi. La compagnia ha avuto in una certa misura paura di esporsi, lasciando ad altri il privilegio di saziare la fame di notizie che una situazione di crisi crea sempre nel pubblico. In questo modo, **ha perso un’occasione preziosa per fare di un’emergenza grave l’opportunità di dimostrare la propria eccellenza** nel settore: l’enorme risonanza internazionale dell’evento poteva essere –

se correttamente governata – un’occasione per dimostrare quanto l’organizzazione fosse all’avanguardia nella gestione delle procedure di sicurezza e della comunicazione di crisi. Così certamente non è stato.

Non può inoltre essere trascurato nella fase di prevenzione di scenario il fatto che in situazioni di tale sovraesposizione mediatica ci sono sempre elementi pronti a cercare di avvantaggiarsi delle circostanze, come conferma la vicenda delle accuse per i presunti “clandestini” a bordo (19), **poi smentita**, o della proposta avanzata dalla compagnia ad alcuni dei passeggeri naufragati all’Isola del Giglio, i quali avrebbero ricevuto uno sconto del 30% sulla prossima crociera che desiderassero effettuare con Costa Crociere, **notizia anche questa rivelatasi poi priva di fondamento**. Pur tuttavia – ed è un altro indicatore di scarsa capacità di gestione dei flussi informativi – **la compagnia si è fatta percepire come “impreparata” a monitorare i buzz del web**, al punto che ad esempio in relazione a quest’ultima accusa ha risposto sul proprio blog solo **3 giorni dopo** la messa in circolazione delle prime accuse (20).

Un altro aspetto importante nel crisis management e nella crisis communication è la capacità dell’organizzazione di assumere impegni chiari e di mantenerli, rendicontando a stretto giro ai propri stakeholder. Nel corso della conferenza stampa del 16 gennaio, l’AD Foschi aveva chiaramente espresso quali fossero le tre principali preoccupazioni dell’organizzazione: assistere gli ospiti, tutelare l’ambiente, rimuovere il relitto. **A tre settimane dalla tragedia, Costa invece non è stata ancora in grado di dare certezze tali da permettere di scongiurare la minaccia ambientale**, e neppure di ritrovare tutti i dispersi, mentre la sua nave giace ancora riversa accanto all’Isola del Giglio. L’organizzazione non ha quindi potuto sfruttare la forte copertura mediatica di questo periodo per promuovere perlomeno **l’avvio della “fase recovery”**, ovvero quella di recupero dalla crisi, che appare nel tempo ancora lontana.

Come ho segnalato in apertura di quest’articolo di

approfondimento, allo scoppio della crisi Costa Crociere ha comunicato velocemente attraverso i propri canali: la prima nota ufficiale di Costa Crociere é dell'una e dieci di notte, sicuramente tempestiva. Sono seguiti altri comunicati: alle 05.23, 15.21 e 18.18 del 14 gennaio, il 15 gennaio alle 20.33 e infine la conferenza stampa del 16 mattina. Inoltre, nel corso della stessa notte della tragedia, la compagnia ha aggiornato due volte la propria pagina Facebook, alle ore 01.22 e alle ore 5.34.

In seguito però – e fino ad oggi – **l'azienda ha commesso l'errore di standardizzare tutte le comunicazioni** – comunicati stampa trasmessi a mezzo email, sito, blog, pagina Facebook – ripetendo su ogni piattaforma gli stessi identici messaggi. In questo modo ha perso un'altra interessante possibilità: quella di poter sfruttare le caratteristiche di ogni strumento di comunicazione, rinunciando a creare un “coro melodico” e preferendo invece un “monotono assolo”. Se da un lato si può capire l'iniziale timore nel diversificare la comunicazione, esponendosi al rischio di qualche sbavatura, dall'altro non si capisce perché ancora oggi – a due settimane dalla tragedia – nulla al riguardo sia cambiato: un utilizzo più opportuno e consono della pluralità di mass-media a disposizione avrebbe permesso di creare un legame diretto e più “caldo” con il pubblico, circostanza che risulta ancora più evidente se consideriamo le migliaia di commenti scritti sulla pagina Facebook di Costa Crociere, molti dei quali sono di sostegno e “affetto” nei confronti dell'organizzazione, risorsa questa in buona parte inutilizzata dalla compagnia e che avrebbe invece potuto costituire un effetto rebound positivo ancora maggiore. Altra mancanza evidente, **l'assenza di uno spazio web espressamente dedicato alla tragedia**, sicuramente essenziale per un'organizzazione delle dimensioni di Costa Crociere, che avrebbe permesso di separare da un punto di vista comunicativo la gestione di crisi dalla normale attività della compagnia, che è comunque giustamente proseguita in questi giorni con altre navi in mare. Costa Crociere ha invece preferito inserire una semplice “finestra” sul proprio sito

istituzionale, per reindirizzare gli utenti alle informazioni sulla tragedia: informazioni per altro molto scarse, quelle pubblicate on-line, che ad oggi si limitano ai video della conferenza del 16 gennaio e all'elenco dei comunicati emessi dal giorno del naufragio, **senza alcuna possibilità di interagire con la compagnia se non attraverso un recapito telefonico**. La possibilità di usufruire di un sito dedicato – preferibilmente **“listando a lutto”** quello istituzionale della compagnia, sarebbe stata ancor più utile alla luce del fatto che quest'ultimo **è andato in tilt per più di 24 ore**, ad ulteriore dimostrazione della scarsa programmazione preventiva e dell'assenza di “stress-test” effettuati sui server della compagnia, costringendo gli utenti interessati a visitare il blog o la pagina Facebook, o – peggio – a cercare altre fonti di informazione, contribuendo a far perdere all'organizzazione la possibilità di mantenere la propria autorevolezza di fonte principale per i release delle comunicazioni. L'esperto di strategie web **Stefano Ferranti** ci conferma che il default del sito sarebbe stato evitabile mediante un accurato progetto di prevenzione basato sulla gestione attenta dei “DNS” (Domain Name Server) e sulla **predisposizione di una serie di server alternativi e gemelli** sui quali ridistribuire gli elevati carichi di chiamate che in situazioni di crisi pervengono al sito web dell'azienda, interrogandolo e sovraccaricandolo. Questi accorgimenti sono tra i “basic” del Crisis management. Come ha ricordato la collega **Mariella Governo** in un suo recente post sul sito internet Ferpi.it, un ulteriore grave errore dal punto di vista della comunicazione di crisi è stata anche **la quasi totale mancanza di visibilità dei top-manager di Costa Crociere** all'Isola del Giglio: in una situazione di crisi e di rischio, la presenza “fisica” del responsabile dell'organizzazione nel luogo della tragedia comunica – anche senza bisogno di troppe parole – l'interessamento concreto da parte dell'azienda. **L'immagine dell'AD Foschi avrebbe dovuto sostituire nell'immaginario collettivo quella della nave riversa sul fianco**: invece il presidente di Costa si è fatto vedere molto poco, limitandosi a dichiarazioni non esaustive

(21), dichiarazioni che rivelano peraltro come la gestione della crisi sia rapidamente caduta in mano agli esperti legali, che spesso sono ben poco formati sulla gestione reputazionale delle organizzazioni, **a tutto discapito dei comunicatori**, circostanza che appare confermata anche dal tono di altre dichiarazioni dei vertici dell'organizzazione, come *"Ci siamo costituiti parte offesa"* (22) o ancora *"In questo momento l'azienda è parte lesa"* (23). Singolarissima poi a tal proposito la decisione – probabilmente suggerita proprio dai legali – **di non ricevere una giornalista della BBC** (24). La notizia della scelta di estromettere gli esperti di comunicazione dal Crisis team è comunque immediatamente "decollata" sul web in una chiave di lettura negativa (25), generando ulteriori dubbi e timori, ed è apparsa comunque – ad di là delle valutazioni di merito – come **un'ulteriore conferma di una gestione per certi versi "schizofrenica" della crisi stessa**, e quindi, inevitabilmente, di una preparazione preventiva non del tutto adeguata alla gravità dell'accaduto. È curioso peraltro leggere tra i commenti della pagina Facebook di Costa Crociere di come siano stati addirittura **gli stessi clienti** più affezionati della compagnia a chiedere all'organizzazione una comunicazione più efficace: *"Anche a me dispiace sentire affermazioni infamanti sul vostro conto. Voglio sentire anche la vostra voce!"* (26).

In conclusione, è troppo presto per dire quali possano essere le conseguenze a medio-lungo termine di una tragedia dalle proporzioni così significative, e se Costa Crociere rientrerà in quelle che la ricercatrice inglese Deborah Pretty, della Oxford University, definisce **"aziende recoverers"**, ovvero quelle organizzazioni che nel breve termine – segnatamente i primi cinque giorni – perdono circa l'8% del loro valore azionario, nel medio termine – circa 30-50 giorni dopo l'evento – riescono a recuperare la quota che avevano precedentemente, e nel lungo termine migliorano addirittura le proprie performance, cosa che certamente auguro ai vertici della compagnia e agli azionisti. In realtà, **la vera spada di Damocle che ora pende sulla compagnia è quella del disastro**

ambientale, in grado di generare ulteriori ingenti richieste danni e recare un grave pregiudizio alla business continuity dell'organizzazione, con effetti ulteriormente pregiudizievoli anche dal punto di vista mass-mediatico.

Quello che è certo, è che **questa disgrazia impone un serio ripensamento alle procedure di sicurezza e di gestione delle emergenze di tutta l'industria crocieristica nazionale**, e forse non solo, che dovrà rafforzare i controlli e rivedere i propri standard di sicurezza e di formazione e verifica del personale di comando. Sicuramente il naufragio della Costa Concordia ha ricordato a tutti come il trasporto di persone resta un'attività con dei rischi ad altissimo impatto, e come la possibilità di un errore umano resti una variabile difficilmente controllabile e che non dovrebbe mai essere sottostimata. Anche la componente emotiva del panico durante la gestione di una crisi riguardante in contemporanea un così alto numero di persone e un così elevato numero di fattori – emotività mai elidibile completamente – è un elemento che occorrerà ripesare, alla luce di quanto avvenuto.

Il mio desiderio – al di là delle inevitabili discussioni tra colleghi su *“cosa si sarebbe potuto fare di più e meglio”*, sempre fin troppo facili a posteriori – è solo quello di **dare un contributo alla riflessione generale, nella speranza che tragedie come questa non si verifichino mai più**.

Le ultime parole di questo articolo vanno quindi da parte mia alla memoria di coloro che sono deceduti in questo incidente, con il rispetto dovuto all'immenso dolore dei loro familiari, compagni ed amici.

Per un'ulteriore analisi sul caso Costa Crociere a firma del collega ed esperto di Crisis Management Patrick Trancu, [visita il suo blog](#).

NOTE:

(1) Giornalista, consulente in strategie di comunicazione, socio Professionista FERPI, e co-autore – tra le altre

pubblicazioni – del volume “Crisis Management: la guida del Sole 24 Ore alla Comunicazione di Crisi”, Ed. Il Sole 24 Ore, gennaio 2011 – pagina Facebook: <http://www.facebook.com/pages/Crisis-Management-la-guida-del-Sole-24-Ore/168748776564072> (si ringrazia Enrico Finucci per l’indispensabile e qualificata collaborazione alla stesura di questo paper)

2 ()

<http://blog.panorama.it/italia/2012/01/17/costa-concordia-abbiamo-gestito-un-branco-di-pecoroni-allo-sbaraglio-il-commento-di-un-membro-dello-staff/>

(3)

http://www.ilsecoloxix.it/p/genova/2012/01/16/AP2WZ5gB-naufragio_della_spiegazioni.shtml

(4)

http://www.ilsecoloxix.it/p/genova/2012/01/22/APjhecjB-giallo_schettino_piazza.shtml (5) le notizie riportate nella cronologia dell’articolo non possono ancora contare su conferme definitive, in quanto non sono ancora state rese pubbliche le trascrizioni della “scatola nera” ne risultano disponibili registrazioni complete di tutte le telefonate intercorse tra i protagonisti della vicenda, e sono quindi da ritenersi parziali e in alcuni casi da confermare.

(6)

http://www.corriere.it/Primo_Piano/Cronache/2012/01/18/pop_tra_gedia.shtml

(7) durante la telefonata Ferrarini dice: “potrebbe esserci qualche danno, c’è da capire come si può riparare” <http://www.liberoquotidiano.it/news/914394/La-Costa-Crociere-ora-spieghi-gli-inchini-il-caos-e-le-telefonate-.html>

(8)

http://www.corriere.it/cronache/12_gennaio_16/procuratore-grosseto-schettino-fermato-perche-poteva-fuggire_76f76cec-4029-11e1-a5d2-75a8a88b1277.shtml

(9)

http://www.ilsecoloxix.it/p/genova/2012/01/16/AP2WZ5gB-naufragio_della_spiegazioni.shtml

(10)

http://www.corriere.it/cronache/12_gennaio_20/comandanti-troppi-poteri-bucci_a3d13dae-4332-11e1-8047-0b06b4bf3f34.shtml

(11)

<http://www.youtube.com/watch?v=nGGuMuohogA&feature=youtu.be>

(12)

http://inchieste.repubblica.it/it/repubblica/rep-it/2012/01/23/news/concordia_la_versione_di_schettino-28610754/

(13) Il post continua così: "Una grande emozione non solo per i procidani ma anche per i numerosi turisti presenti che hanno accolto la grande e possente nave con applausi, striscioni, musica trombette e vuvuzelas, a bordo di motoscafi, pescherecci, natanti di ogni genere. [...] Sicuramente una gioia ed una novità per tutti, anche per gli ospiti della Costa Concordia pronti sui ponti esterni con macchine fotografiche e telecamere ad immortalare quel momento unico, ed a festeggiare e salutare con bandiere e fazzoletti", <http://blog.costacrociere.it/post/Costa-Concordia-festeggiata-davanti-a-Procida.aspx>

(14)

<http://affaritaliani.libero.it/cronache/costa-crociere-crisi170112.html>

(15) <http://www.liberoquotidiano.it/news/917120/La-Procura-accusa-la-Costa-Trovata-sedicesima-vittima.html>

(16) http://www.corriere.it/cronache/12_gennaio_22/sarzanini-verbali-schettino_3bcfca5a-44cb-11e1-b12c-223272f476c4.shtml

(17) <http://www.tg1.rai.it/dl/tg1/2010/articoli/ContentItem-c55f1ce5-b0a2-4821-93b0-5bb744811913.html>

(18)

http://www.ferpi.it/ferpi/novita/sala_stampa/show_rassegna/costa-crociere-in-crisi-mediatica/show_rassegna/43827

(19)

<http://www.telegraph.co.uk/news/worldnews/europe/italy/9030212/Costa-Concordia-insulting-cruise-offer-to-survivors.html>

La mattina di domenica 22 gennaio arriva la notizia di una ragazza ungherese di cui si sono perse le tracce, ma il suo nome non è però presente nell'elenco dei dispersi: subito scatta lo scoop giornalistico (http://www.corriere.it/cronache/12_gennaio_23/ospti-fantasma-imarisio_e3efaa62-4592-11e1-9389-b1111b488a17.shtml). La notizia viene però creduta veritiera, e spinge Franco Gabrielli, capo della Protezione Civile, a parlare di "dispersi ufficiali", sottolineando come esista la possibilità

che i “dispersi totali” possano essere in numero maggiore rispetto a quanto comunicato dalla compagnia. Solo 36 ore dopo arriva la smentita: si è trattato di una notizia priva di fondamento

<http://www.ilgiornaledellaprotezionecivile.it/index.html?pg=1&idart=4947&idcat=3>)

(20) “In merito alle notizie riportate su sconti e offerte promozionali, Costa Crociere ritiene di dover precisare quanto segue: non è mai stato offerto dall’azienda nessuno sconto per future crociere agli Ospiti a bordo di Costa Concordia sulla crociera del 13 gennaio e coinvolti nel tragico incidente. L’informazione lanciata da un giornale, e riportata da diversi organi di informazione, è totalmente infondata come confermatoci dallo stesso passeggero inglese che è stato citato dalla testata. [...] Costa Crociere è incredula di fronte alle infamanti affermazioni che, senza verifica e senza fondamento, vengono diffuse sul suo conto” (<http://blog.costacrociere.it/post/Comunicazione-Importante-Precisazione-su-sconti-e-offerte-promozionali.aspx>)

(21) “Essendoci un’indagine della magistratura in corso, non possiamo rilasciare informazioni. Continueremo a collaborare con la magistratura”

(http://www.ilmessaggero.it/articolo_app.php?id=44477&sez=HOME_INITALIA&npl&desc_sez

(22)

http://www.corriere.it/cronache/12_gennaio_20/comandanti-troppi-poteri-bucci_a3d13dae-4332-11e1-8047-0b06b4bf3f34.shtml

(23) frase pronunciata dall’AD Foschi durante la conferenza stampa tenutasi nella mattinata del 16 febbraio

(24) Luisa Baldini, corrispondente dalla BBC, scrive: “CEO of Costa, Foschi, pulls out of interview I was supposed to do on behalf of English speaking broadcasters, on the advice of lawyers”

(25)

<http://patricktrancu.wordpress.com/2012/01/22/crisismanagement-costa-concordia-i-legali-prendono-il-comando-della-comunicazione/>

(26) <http://it-it.facebook.com/CostaCrociere>

CSR e management aziendale: l'organigramma per stakeholder



Per un'organizzazione non solo gli stakeholder rivestono un ruolo fondamentale ma anche gli "stakeholder degli stakeholder". In quest'ottica è possibile creare un organigramma all'interno del quale inserire tutte le funzioni aziendali in ragione dei tipi di stakeholder con i quali maggiormente dialogano. *Luca Poma* propone un ulteriore passo avanti nella contaminazione tra saperi.

In particolare negli ultimi cinque anni, con il mio team abbiamo investito una parte non trascurabile del nostro tempo tentando di dare un contributo per certi versi originale alla ricerca sul tema della Comunicazione di Crisi ma soprattutto della Responsabilità Sociale d'Impresa (1), settore quest'ultimo troppo spesso erroneamente classificato come semplice branca delle RP e della comunicazione o peggio ancora

del marketing.

Il risultato di queste ricerche e sperimentazioni è stato rendicontato in una ventina di articoli e saggi, pubblicati in anteprima su questa stessa piattaforma internet, e che intendo quanto prima sottoporre a una revisione sistematica affinché possano costituire la base di una pubblicazione editoriale più organica. Ovviamente abbiamo innanzitutto applicato le nostre idee al lavoro di tutti i giorni, grazie alla disponibilità ed allo spirito d'innovazione proprio di alcune aziende nostre Clienti. In estrema sintesi, i risultati sono stati i seguenti:

- definitiva fuoriuscita della CSR dalla sua dimensione di “charity” e filantropica;
- l'inserimento degli “stakeholder degli stakeholder” tra i nostri pubblici d'interesse, con una riflessione articolata sugli effetti creati dalle azioni del consulente sull'impresa e – a sua volta – dell'impresa verso tutti i suoi pubblici, ed ancora, di essi verso i loro pubblici, con una graduale estensione del concetto di “sostenibilità” del business ad una rete sociale molto più ampia di quella abitualmente fino ad oggi considerata;
- il tentativo di applicazione del concetto di “rete neurale” – e dei relativi meccanismi di funzionamento – alla mappa degli stakeholder, come diretta conseguenza della riflessione di cui al punto precedente;
- la “smaterializzazione” dell'azienda dalla mappa degli stakeholder: l'azienda diventa una “texture” di fondo che visivamente “include” tutti i suoi pubblici d'interesse, in un ideale – e, per quanto sostenibile, anche reale – sovrapposizione d'interessi;
- l'inserimento della mappa su un grafico cartesiano a quadranti, con un indice numerico appositamente elaborato, certi come siamo della necessità di passare da un metodo di costruzione empirico ed approssimativo della mappa stessa ad un metodo il più possibile

scientifico e verificabile (2). Il grafico cartesiano a quadranti misura il grado di “influenza” o meno dell’azienda verso ogni pubblico, e di ogni pubblico – e di gruppi di pubblici – verso l’azienda stessa. Questa fase ha incluso la predisposizione di una quindicina di checklist articolate, funzionali alla determinazione dell’esatta posizione di ogni stakeholder sulla mappa, nonché della sua rilevanza per l’azienda e dello stato di potenziale crisi nei rapporti con le organizzazioni rappresentate sul grafico;

- l’avvio di un più stretto processo di stakeholder engagement, con la pubblicazione on-line del bilancio sociale già nella sua prima bozza, così da permettere ad ogni stakeholder di contribuire alla definizione della versione definitiva dello stesso;
- la successiva strutturazione di un “cruscotto di indicatori” online, con la creazione del primo “bilancio sociale in tempo reale”: un salto in avanti in direzione di una totale disintermediazione tra l’azienda e i suoi pubblici, i quali possono consultare in diretta 365 giorni all’anno l’andamento di ogni indice di riferimento del bilancio sociale, dando contestualmente indicazioni migliorative e preziosi contributi alla definizione delle strategie aziendali;
- ultimo ma non ultimo, l’inserimento automatico del Crisis Management in ogni mandato afferente alla CSR, dal momento che la gestione della crisi potenziale non può prescindere dalle strategie di valorizzazione del dialogo con gli stakeholder e viceversa.

Ora, nell’ambito di un mandato di lungo periodo, un’azienda Cliente ha manifestato l’esigenza di avviare un percorso di ridefinizione dei processi di Governance interna: l’impresa è quasi una “garage company”, nata nel magazzino sotto casa dall’intraprendenza di due coniugi, ed è cresciuta a dismisura negli ultimi 30 anni, sia per dipendenti che per fatturato, con il risultato che il “sogno” che sta alla base della

mission aziendale sempre più difficilmente riesce a venir efficacemente trasferito dai fondatori e recepito adeguatamente dai quadri e dai collaboratori. Abbiamo coinvolto per assolvere a questo compito impegnativo *Alberto Goffy*, amico e professionista specializzato in riorganizzazione aziendale, successivamente coadiuvato anche da *Federico Fioretto* per la parte relativa alla miglior definizione delle griglie valoriali dell'impresa. Goffy ha elaborato un efficace organigramma a 8 divisioni, di tipo circolare, che permette di seguire passo per passo lo sviluppo di un nuovo prodotto, dalla sua ideazione all'industrializzazione all'acquisto da parte del Cliente finale. Ma ancora non eravamo soddisfatti: la CSR figurava ancora come una "funzione" essa stessa, ancorché importante e in staff alla Presidenza, e questo non rifletteva per nulla la nostra visione di quella che abbiamo ribattezzato *Human Social Responsibility*, che eleva la CSR a dimensione strategica ponendola come afferente al DNA stesso dell'azienda e permeandola quindi per intero.

Con *Luca Yuri Toselli* – il mio più stretto collaboratore – nel corso di una recente trasferta in centro America (le idee migliori come al solito emergono fuori contesto...) abbiamo allora immaginato un "organigramma per stakeholder", all'interno del quale inserire tutte le funzioni aziendali in ragione dei tipi di stakeholder con i quali maggiormente dialogano: solo così – riflettevamo – sarà possibile comunicare realmente, all'intero come all'esterno, l'essenza di una "stakeholder company", educando inoltre il capitale umano a mettere al centro della propria attenzione i pubblici d'interesse dell'azienda – senza la piena soddisfazione dei quali non esiste impresa – e non solo i prodotti e i servizi da essa erogati. Processo questo vieppiù essenziale dal momento che da molti manager la CSR viene ancora vissuta come "qualcosa di bello e socialmente utile che l'azienda fa collateralmente e marginalmente rispetto al proprio core-business", confondendo sistematicamente e in modo vieppiù obsoleto una strategia di stakeholder engagement con qualcosa

di “caritatevole”.

Pur tuttavia, l’organigramma “per prodotto” originariamente immaginato da Goffy presentava indubbiamente i suoi pregi. Con *Stefano Ferranti*, che si occupa a 360° di strategie web, abbiamo quindi ideato una *tag-cloud* (3) di stakeholder. Abbiamo poi identificato per ogni dipendente dell’azienda gli stakeholder di suo specifico riferimento, con i quali quotidianamente si relaziona, riportandoli accanto al suo nome sull’organigramma “per prodotto”. La *tag-cloud* ha preso quindi forma, con i nomi degli stakeholder più spesso ricorrenti che assumevano man mano maggior rilievo. Consultando l’organigramma per prodotto e cliccando su un qualunque stakeholder evidenziato di fianco a un dipendente, o cliccando lo stesso stakeholder sulla *tag-cloud*, l’organigramma per prodotto si converte immediatamente sotto gli occhi del fruitore in un organigramma per stakeholder, ridistribuendo automaticamente tutti i dipendenti all’interno di una certa categoria di stakeholder, e viceversa, grazie a un programma informatico che collega e incrocia i due data-base – quello dell’organigramma per prodotto e quello dell’organigramma per stakeholder.

Sarà tra l’altro interessante verificare in azienda quale delle due versioni verrà quotidianamente più consultata, con i dipendenti che diventeranno essi stessi inconsapevoli “termometri” della penetrazione reale del concetto di stakeholder company nella loro vita lavorativa di tutti i giorni.

Un altro piccolo passo verso l’integrazione di saperi, incrociando il management e la riorganizzazione aziendale con la responsabilità sociale d’impresa, svincolata da un ambito squisitamente filantropico.

(1) Le basi teoriche di quanto espongo in questo ed in altri precedenti articoli sono contenute nel saggio Nuovi strumenti per la CSR: dalla tradizionale mappa degli stakeholder alla rete neurale complessa, pubblicato nel 2008 su questa stessa rivista on-line

(2) Il metodo alla base della strutturazione di questa nuova

mappa è stato oggetto della tesi di Master della SDA Bocconi Gestione dell'impresa sociale, non-profit e cooperativa (dicembre 2010) a firma della tesista Dott. sa Francesca Delpiano, che ha anche fattivamente contribuito – in staff con Luca Yuri Toselli – al perfezionamento del metodo stesso, e con l'occasione ringrazio entrambi.

(3) La “nuvola”, che racchiude – diversi per grandezza con riguardo all'importanza percepita – i nomi di una certa categoria di elementi, e li collega uno per uno a un contenuto ipertestuale.

La difficile chimica dell'emergenza

Un regista e tanti critici. Il naufragio di Costa Concordia e la gestione della crisi accende il dibattito sul web tra comunicatori. Come ha rivelato il Giornale, lo stratega dietro le quinte è Luigi Norsa. Laureato in chimica, al vertice di agenzie come Hill&Knowlton e Burson Marsteller, ha fondato nel 1999 una sua società di consulenza specializzata nella gestione e prevenzione delle emergenze. Da oltre 10 anni assiste Costa nelle situazioni difficili, come quando nel 2006 una ragazza irlandese cadde in acqua dalla Magica.

Sul sito di Ferpi, Norsa ha scritto sabato 28 gennaio: «Caro Luca, coraggio, capita anche ai migliori di perdere una collezione di cene e un'ottima occasione di tacere». Che cosa è successo? E chi è Luca? Luca Poma, coautore con Giampiero Vecchiato della Guida del Sole 24 Ore al crisis management, non ha risparmiato critiche. E il confronto ha assunto toni accesi nei post seguiti a un duro intervento di Mariella Governo.

Con allusioni e sciabolate inusitate. Da una parte i critici, che rivendicano il loro diritto di sottolineare gli errori. Dall'altra i «responsabili», guidati da Eva Iannotti (partner

di Norsa), che se la prende con i «maghi del lunedì» e i «colleghi esperti di tutto». Il decano della categoria, Toni Muzi Falconi, consiglia cautela: «Non è tutto oro quel che luccica». Sullo sfondo, la vera questione: le aziende sono preparate ad affrontare le situazioni di crisi?