

UNIVERSITA' COMMERCIALE LUIGI BOCCONI - MILANO

Facoltà di Economia

Corso di Laurea in Economia Aziendale e Management

LE CRISI D'AZIENDA: IL CASO DEL PONTE MORANDI

Relatore: Andrea RURALE

Tesi di Laurea di:
Federica Damonte Prioli

Anno Accademico 2018 / 2019

INTRODUZIONE	2
1 AUTOSTRADE PER L'ITALIA E LA FAMIGLIA BENETTON	3
1.1 AZIENDA AUTOSTRADE PER L'ITALIA	3
1.2 FAMIGLIA BENETTON	3
2 IL CROLLO DEL PONTE MORANDI	4
2.1 PONTE MORANDI	4
2.2 14 AGOSTO 2018: IL CROLLO DEL PONTE	5
2.3 PROGETTI ALTERNATIVI AL PONTE MORANDI	6
2.3.1 ALTERNATIVE EX ANTE: GRONDA DI GENOVA	6
2.3.2 ALTERNATIVE EX POST	7
3 LE CONSEGUENZE DEL CROLLO	8
3.1 CONSEGUENZE ECONOMICHE: IL CROLLO IN BORSA E LA POSSIBILE REVOCA DELLA CONCESSIONE	8
3.2 IMPATTO SUL TURISMO E SUL TRAFFICO CITTADINO	8
3.3 CONSEGUENZE COMMERCIALI	9
4 GESTIONE DELLA CRISI E COMUNICAZIONE DA PARTE DI AUTOSTRADE PER L'ITALIA	10
4.1 RESEARCH: FASE PRE-CRISI	13
4.2 RESPONSE: MANIFESTAZIONE DELLA CRISI	15
4.3 RECOVERY: FASE POST-CRISI	21
5 LA GESTIONE DELL'ACCADUTO	21
5.1 SITUAZIONE ATTUALE DI GESTIONE E PROGETTI DI RISANAMENTO	21
5.2 AZIONI ATTUATE DA ALTRE AZIENDE IN CONSEGUENZA AL CROLLO	22
5.3 CONCLUSIONI	24
INTERVISTA AL PROFESSORE LUCA POMA DEL 20 MAGGIO 2019	26
APPENDICE	32
BIBLIOGRAFIA	36
SITOGRAFIA	36
ARTICOLI	36

Introduzione

Secondo Paul A. Argenti una crisi è *“una rilevante calamità che può verificarsi sia in modo naturale sia come risultato di un errore o di un intervento umano, anche maligno. Ciò può includere danni materiali come ad esempio la perdita di vite umane o di beni, o danni immateriali, come ad esempio la perdita di credibilità dell’organizzazione o di altri danni alla reputazione”*.

Al giorno d’oggi gestire una crisi aziendale è diventata una priorità per ogni realtà aziendale; ancora più importante è il saperla prevenire. Questo è dovuto al fatto che le notizie vengono divulgate molto velocemente tramite i media sia tradizionali che digitali. Saper comunicare alla propria audience in modo efficace e tempestivo è una necessità per le aziende che si trovano all’interno di una crisi, anche per il fenomeno che va sempre più sviluppandosi delle fake news.

Una crisi è come una tempesta per un’azienda, da cui può uscirne più forte o nettamente indebolita. Per creare una forte immagine aziendale possono essere necessari molti anni e in pochi minuti la stessa può essere rovinata.

Questo è quello che è successo ad Autostrade per l’Italia, nell’agosto 2018, dopo il crollo del ponte Morandi. Una cattiva gestione della comunicazione immediatamente dopo i fatti ha impattato negativamente sull’immagine aziendale con forti conseguenze.

Secondo un’attenta analisi, nel primo capitolo verrà presentata l’azienda Autostrade per l’Italia, e l’importante azionista di riferimento, la famiglia Benetton.

Nel secondo capitolo seguirà una presentazione del ponte e i tragici fatti accaduti il 14 agosto 2018.

Nel terzo capitolo verranno illustrate le principali conseguenze per tutti gli enti coinvolti, sia dal punto di vista economico che commerciale e turistico.

La parte fondamentale sarà illustrata nel capitolo 4, in cui, secondo l’analisi svolta da Luca Poma e Giampietro Vecchiato nella loro guida al *Crisis Management*, verrà analizzato il comportamento dell’azienda secondo le tre fasi di *research, response e recovery*.

Infine, si cercherà di capire nel quinto capitolo quali sono stati gli errori commessi dall'azienda e dunque la situazione attuale per la città e per l'azienda coinvolta.

1 Autostrade per l'Italia e la famiglia Benetton

1.1 Azienda Autostrade per l'Italia¹

Autostrade per l'Italia è una società per azioni italiana la cui attività consiste nella gestione in concessione di tratte autostradali e la rispettiva manutenzione.

Nel 1950 la società allora nota come “Società Autostrade Concessioni e Costruzioni Spa”, venne fondata con l'obiettivo di ricostruire l'Italia in era post-bellica.

Nel 1956 venne firmata la prima convenzione tra ANAS (Ente nazionale per le strade) e Autostrade; i due enti si impegnarono nella realizzazione di tratte autostradali e nel corrispettivo co-finanziamento da parte di Autostrade.

Nel 1982 fu costituito il Gruppo Autostrade e cinque anni più tardi si quotò presso la Borsa Italiana S.p.a.

Nel 1999 la società venne privatizzata e nel 2003 le attività furono affidate ad Autostrade per l'Italia S.p.a., controllata al 100% da Autostrade S.p.a., oggi giorno nota come Atlantia², il cui principale azionista risiede nella famiglia Benetton.

Atlantia è leader nella gestione delle autostrade non solo in Europa, ma anche in America Latina e India. Attualmente controlla l'88,06% di Autostrade per l'Italia.

La società nell'agosto del 2018 è stata oggetto di una crisi aziendale in seguito alla caduta del Ponte Morandi, sotto sua responsabilità.

1.2 Famiglia Benetton³

La famiglia Benetton è principalmente nota per essere titolare dell'azienda italiana a impronta familiare di abbigliamento fondata nel 1965. Ma questo non è l'unico business in cui la famiglia è presente.

¹ <http://www.autostrade.it>

² <https://www.atlantia.it>

³ Colli, A., 2017, *Famiglia, management e diversificazione – Edizione, storia della holding Benetton*, Bologna, il Mulino.

Nel 1981 fu costituita la holding di Gruppo attualmente nota come Edizione S.r.l (Appendice 1: *il portafoglio investimenti della famiglia Benetton*)

Nel 2007 la famiglia, attraverso la società in accomandita per azioni “Ragione di Gilberto Benetton & Co”, creò due holding finanziarie per la gestione delle partecipazioni da loro detenute:

- Edizione Holding: settore retail
- Sintonia Spa: investimenti in infrastrutture

Nel 2008 le due holding vennero fuse nella Ragione Sapa, sotto il nome di Edizione Srl⁴, il cui compimento avviene nel 2009. Il portafoglio delle partecipazioni della Edizione Srl è molto vasto e riguarda ambiti come:

- Tessile e abbigliamento
- Ristorazione e retail
- Immobiliare e agricolo
- Infrastrutture e servizi, nel quale detiene il 30,25% delle azioni di Atlantia (entro cui rientra Autostrade per l'Italia).

La famiglia Benetton ha dovuto affrontare una crisi reputazionale per i fatti accaduti il 14 agosto 2018, in quanto azionista di riferimento di Autostrade per l'Italia.

Poco dopo la tragedia il Governo italiano ha deciso per una revoca della concessione a Autostrade per l'Italia ma oggi giorno non è ancora stata eseguita alcuna scelta.

2 Il crollo del ponte Morandi

2.1 Ponte Morandi⁵

Il Viadotto Polcevera, anche noto come Ponte Morandi, fu progettato dall'ingegnere Morandi nel 1960 e successivamente costruito dalla Società Italiana per Condotte d'Acqua a Genova, sulla Val Polcevera. Il ponte venne dato in concessione ad Autostrade per l'Italia, in quanto posizionato nel tracciato di competenza dell'autostrada italiana A10. È un viadotto strategico poiché costituisce il principale

⁴ <https://www.edizione.com>

⁵ <https://www.lastampa.it/2018/08/14/italia/iniziato-nel-il-ponte-morandi-di-genova-venne-inaugurato-quattro-anni-dopo-da-saragat-AkKJQt1bkndaIx8kXUyJxO/pagina.html>

raccordo di Genova, di facile accesso per il porto container di Voltri-Prà e per l'aeroporto Cristoforo Colombo.

L'ingegnere ideò un sistema di precompressione nominato "Morandi M5" che utilizzò per alcune delle sue strutture; ma la nota più peculiare era rappresentata dalla struttura a cavalletti bilanciati che venne applicata dallo stesso al ponte General Rafael Urdaneta in Venezuela. Questo ponte, inaugurato nel 1962, crollò nel 1964 a causa di un incidente causato da una petroliera che urtò le pile progettate per il passaggio navale; ma un evento del genere non era stato previsto.

Il ponte Morandi fu soprannominato il ponte di Brooklyn poiché, vent'anni dopo l'inaugurazione, furono aggiunti i cavi metallici (stralli) per evitare il cedimento della struttura.

2.2 14 Agosto 2018: il crollo del ponte

*"(ANSA) – Roma, 14 agosto 2018 – Crolla ponte su autostrada a Genova: precipitate entrambe le carreggiate, si temono mezzi coinvolti"*⁶.

Martedì 14 Agosto 2018, alle 11:36, crolla il ponte Morandi su cui stavano transitando decine di autovetture. Le prime notizie riportano il crollo di entrambe le carreggiate e da subito si teme la tragedia. Le prime chiamate al 112 vengono fatte dai cittadini che abitano in prossimità della Val Polcevera e vedono dalle proprie abitazioni il crollo, ma non ci si rende ancora conto dell'entità del danno. Tra le prime ipotesi vi è un cedimento strutturale accaduto anche per colpa delle cattive condizioni climatiche; difatti al momento del crollo, su Genova vi era un forte nubifragio che impediva la visione da lontano dell'accaduto. La scena viene descritta



Il ponte Morandi la mattina del 14 agosto 2018

⁶ http://www.ansa.it/liguria/notizie/2018/08/14/crolla-ponte-su-autostrada-a-genova_504cf7ac-7c82-4b58-9b39-8c1e2cce9ce2.html

come una bomba d'acqua che, caduta sul ponte, ha provocato "un disastro epocale", secondo gli operatori del 112. Immediatamente, alle 11:42 circa, si precipitarono sul posto tutte le autorità: vigili del fuoco, ambulanze, protezione civile e polizia che fin da subito iniziano i soccorsi nonostante l'incessante temporale; venne allestita una sezione al pronto soccorso del Policlinico di San Martino per le vittime che sarebbero arrivate, poiché da subito ci si rese conto che i feriti erano pochi. Alle 12:03 il sindaco di Genova, Marco Bucci, convoca il COC (comitato operativo comunale) e per due ore l'intero team lavora sul da farsi. La protezione civile da subito si rese conto della necessità di evacuare le persone in pericolo; alle 12:03 risultavano circa 600 persone evacuate.

Pochi minuti dopo la prima notizia viene diffusa la conferma che molte autovetture sono state coinvolte nell'incidente; verranno poi confermate 43 vittime.

Il tratto crollato era lungo circa 250 metri e si estendeva al di sopra di abitazioni e capannoni industriali. Nel crollo fu coinvolto anche il pilone occidentale (pilone 9) di sostegno. Oltre alle autovetture che transitavano sul ponte, vennero coinvolte le abitazioni sottostanti e sfollati i cittadini; fu coinvolta anche la fabbrica del riciclo di Cornigliano dalla quale furono estratte vive due donne.

Dopo la diffusione delle notizie a livello nazionale iniziarono ad arrivare pareri di professionisti sulle cause del crollo, in quanto non ci si spiegava come fosse possibile una simile tragedia su un tratto autostradale, in cui la manutenzione e la sicurezza stradale dovrebbero essere al primo posto. Da subito risultò quanto il ponte fosse pericolante e necessitasse di manutenzione, per questo venne accusata da subito Autostrade per l'Italia. L'indagine resta però a carico di ignoti fino al 4 settembre quando verranno iscritti nel registro degli indagati circa 30 persone, cui si pensava fossero a conoscenza dello stato di criticità della struttura. L'indagine è tuttora aperta e a gennaio 2019 sono entrati nel mirino dell'indagine i vertici di Autostrade e Spea.

2.3 Progetti alternativi al ponte Morandi

2.3.1 Alternative ex ante: Gronda di Genova⁷

⁷ <https://www.grondadigenova.it>

Nel 2009 venne pubblicato un progetto di Autostrade per l'Italia con la società di ingegneria Spea per la costruzione della "Gronda di Genova"⁸. Questa consisteva in un tratto autostradale che avrebbe collegato la Val Polcevera a Vesima (frazione genovese). Secondo quanto riportato nel report del progetto pubblicato da Autostrade per l'Italia, questa struttura avrebbe dovuto alleggerire il carico sul ponte permettendo un percorso alternativo alla tratta autostradale allora presente. Il percorso alternativo sarebbe stato utilizzato anche per avviare opere di manutenzione sul ponte Morandi, potendo smistare il traffico su altre vie.

Il progetto della Gronda del Ponente, incluso nel piano di investimenti di Autostrade, venne sostenuto dalla promessa della stessa di un'attività soggetta a costante osservazione e vigilanza. Uno dei punti a favore della Gronda, citato dal report stesso, consiste nel "migliorare la sicurezza stradale" dovuta appunto sia ad una diminuzione del traffico sia a una costruzione più moderna del nuovo tratto con sistemi di controllo, idonee procedure di emergenze e sicurezza nelle gallerie. Vennero proposti diversi tracciati per la costruzione in cui il ponte Morandi fu protagonista di diverse azioni, tra cui demolizione o sostituzione. I lavori tardarono ad essere approvati e iniziati. Il 7 settembre 2017 venne sancito il decreto del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti definitivo riguardante l'opera a mare.

A maggio del 2018, poco prima del crollo, Castellucci G., amministratore delegato di Autostrade per l'Italia, dichiarò che i cantieri sarebbero stati avviati a partire dal 2019. Dopo il crollo del ponte furono sollevate molteplici polemiche riguardo la necessità della gronda. Autostrade per l'Italia sottolineò che i lavori di realizzazione necessitavano dell'approvazione del progetto esecutivo da parte del Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, ma che gli espropri delle unità abitative e l'acquisto delle aree interessate avevano già preso piede.

2.3.2 Alternative ex post

In primo luogo, il 19 settembre 2018 è stata inaugurata la "Via della Superba" interamente dedicata al traffico dei mezzi pesanti. Questa ha consentito fin sa subito che i Tir indirizzati alla zona del porto non andassero a intralciare il traffico cittadino.

⁸ http://www.urbancenter.comune.genova.it/sites/default/files/Gronda_relazione_descrittivadeitracciati.pdf

In marzo 2019 è stata aperta la rampa di accesso tra la strada a mare Guido Rossa e il casello Genova Aeroporto; i lavori su questo tratto stradale furono accelerati proprio in conseguenza del crollo. Difatti questa rampa rese più rapido l'accesso per i cittadini. Non solo, in aprile 2019 è stato inaugurato il lungomare Canepa, anche questo costruito per alleggerire il traffico genovese, troppo intenso dopo i fatti accaduti in agosto 2018. Questo tratto viene definito come la nuova "superstrada" genovese che permette lo smistamento del traffico; inoltre, per andare incontro alle necessità dei cittadini riguardo al rumore proveniente da questa nuova superstrada nel progetto l'Arpal ha deciso di installare sui terrazzi delle abitazioni postazioni di monitoraggio del rumore.

3 Le conseguenze del crollo

3.1 Conseguenze economiche: il crollo in Borsa e la possibile revoca della concessione

La quotazione in borsa di Atlantia, gruppo proprietario di Autostrade, calò immediatamente del 4.5%⁹.

Il crollo in Borsa non è stata l'unica conseguenza immediata del crollo; il governo italiano da subito ha espresso la sua volontà di togliere la concessione ad Autostrade per l'Italia conseguentemente ai fatti accaduti. Su questo si pronunciò Atlantia che vide ingiustificata la probabile revoca, in quanto non erano ancora state definite le cause della tragedia. La decisione del Governo riguardo le concessioni autostradali non spaventò solo il gruppo responsabile, ma tutto il settore autostradale, che lo stesso giorno chiudette in rosso le proprie quotazioni in Borsa.

3.2 Impatto sul turismo e sul traffico cittadino

Il crollo del ponte venne interpretato immediatamente come un danno enorme all'economia e al turismo della Liguria. Secondo Enrico Musso¹⁰ il ponte era un punto

⁹ http://www.ansa.it/sito/notizie/economia/2018/08/16/genova-atlantia-dallannuncio-del-governo-impatti-su-azioni-e-bond_bbe3cb26-9023-451e-8d61-518010eb364c.html

¹⁰ Professore di Economia dei Trasporti presso l'Università di Genova, responsabile del Piano di mobilità sostenibile del Comune di Genova e direttore del Centro Italiano di Eccellenza sulla Logistica, Trasporti e infrastrutture, intervistato da Panorama

di unione tra la parte est e ovest del porto sia mercantile che traghetti e univa anche due parti di Genova, per cui un cittadino che si doveva recare dall'altra parte della città, rischiava di dover passare attraverso un traffico intenso poiché vi sarebbe stata un'unica via. Questo fatto fu confermato, per cui Genova fino ad oggi ha avuto moltissimi problemi legati al traffico cittadino e mercantile, per questo furono trovate soluzioni ex post per snellire il flusso di autovetture e camion. Il Professore espresse come Genova fosse divisa, in quanto il crollo del ponte frammentò una città in tante parti senza un collegamento.

Genova, al momento dell'accaduto, si trovava in una posizione critica riguardante il turismo, in quanto l'aeroporto Cristoforo Colombo detiene pochi collegamenti e risulta scomodo per molti viaggi internazionali. Il punto di forza restava quello delle navi da crociera e traghetti, il cui accesso però era fortemente compromesso. L'aeroporto inoltre si trova fuori dal centro cittadino; prima del crollo del ponte dal centro si impiegavano circa 20 minuti a raggiungerlo, dopo il crollo il rischio era che il tempo si allungasse fino a 2 ore circa. Questo rese l'aeroporto ancora più scomodo e svantaggioso per i turisti.

Un punto debole dei trasporti liguri è la scarsa efficienza ferroviaria, dove i lavori presentano forte ritardo e l'alta velocità non è presente. Il ponte Morandi era uno dei principali accessi per chi arrivasse da ponente o da levante, in quanto l'autostrada risulta più efficiente dei mezzi ferroviari.

La Regione Liguria nel settembre 2018, un mese dopo l'accaduto, riportò un calo delle presenze del 4,17%¹¹ rispetto allo stesso mese nel 2017, mentre aumentarono gli arrivi (totale tra italiani e non) del 0,20%, bilancio non troppo negativo essendo stato rilevato successivamente la tragedia.

3.3 Conseguenze commerciali

Da subito ci si rese conto che la principale via che raggiungeva il porto container di Voltri-Prà era stata interrotta, e che finché non fosse stata trovata una via alternativa, l'intero traffico commerciale sarebbe stato fortemente compromesso.

Il porto di Genova è il più grande porto italiano per estensione, e in questo rientra il porto container di Voltri-Prà, su cui molte compagnie di porta container fanno

¹¹ Piano straordinario per il turismo nel 2019, Regione Liguria

riferimento, avendo sede fissa a Genova. In questo fu registrata una diminuzione della movimentazione dei container del 9% nel trimestre agosto-ottobre 2018¹² rispetto allo stesso periodo nel 2017. Anche in questo caso però i danni sono stati limitati, vista l'entità del danno, poiché prendendo in considerazione altre categorie merceologiche il risultato è stato un aumento del traffico.

Da subito alcune compagnie navali hanno espresso il loro cordoglio alle famiglie coinvolte e la loro disponibilità a rilasciare informazioni riguardanti il traffico merci che interessava Genova. Ad esempio, la compagnia italiana Ignazio Messina & c. spa¹³ in data 17 agosto 2018, tre giorni dopo l'accaduto, rilasciò un comunicato stampa in cui inizialmente esprimeva il proprio dolore per le famiglie coinvolte e, attraverso un'attenta comunicazione aziendale, annunciò il loro immediato intervento per trovare soluzioni logistiche alternative che permettevano di non interrompere la tratta con il porto di Genova, in quanto loro porto di riferimento.

I danni a livello turistico ed economico sono stati dunque limitati e compensati con grande capacità di gestione da parte delle aziende su cui si sono riversate le conseguenze del danno.

Il web site del porto di Genova, per andare incontro alle esigenze sia del porto turistico che commerciale, ha creato una sezione a sé nella parte di "Comunicazione e Marketing" nominata "Emergenza Ponte Morandi"¹⁴ per rendere la comunicazione ai diretti interessati più agevole.

Un importante evento per il porto mercantile avvenne il 4 ottobre 2018 quando fu riaperta la linea ferroviaria mercantile diretta al bacino di Sampierdarena.

4 Gestione della crisi e comunicazione da parte di Autostrade per l'Italia

Per analizzare la crisi aziendale e come l'azienda ha reagito all'evento, viene utilizzato lo schema proposto da Luca Poma e Giampietro Vecchiato nella loro guida al crisis management¹⁵.

¹² <https://www.portsofgenoa.com>

¹³ <https://www.messinaline.it>

¹⁴ <https://www.portsofgenoa.com/it/comunicazione-e-marketing/ponte-morandi.html>

¹⁵ Poma L., Vecchiato G., 2012, *Crisis Management – Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Milano, Il Sole 24 ORE, capitolo 2.

Secondo le caratteristiche dell'evento del 14 agosto, la crisi che ha colpito l'azienda può essere definita come *improvvisa*, e non strisciante, poiché è scoppiata in un certo istante senza preavviso e cogliendo di sorpresa l'azienda. Questo tipo di crisi spesso accade durante le festività (nel caso in esame appunto il giorno prima di Ferragosto) per i cui mass media riescono a cogliere di sorpresa l'azienda che in quel momento difficilmente sarà pronta a reagire, a meno che non abbia un forte team di crisi. Le crisi improvvise per le aziende sono le peggiori poiché molto frequentemente l'azienda viene colta impreparata e le conseguenze si riversano anche nel lungo termine, oltre che nel breve.

Alcuni sono i fattori all'origine della crisi, e nel caso di Autostrade per l'Italia possono essere:

- *Problemi nei vertici aziendali*: la figura di Benetton e il legame con Autostrade da subito fu messo in discussione. Ancora oggi difficilmente si riesce a far luce sulle responsabilità e su come Benetton possa essere ritenuto responsabile. Questa confusione ai vertici aziendali può essere un punto a sfavore nel momento di crisi, poiché difficilmente si riuscirà ad avere un'unica voce che intervenga nel momento di crisi.
- *Problemi di comunicazione interna*: dopo il crollo sono risultati diversi problemi di comunicazione all'interno dell'azienda. Sono emerse alcune segnalazioni relative al possibile cedimento della struttura del Morandi riportate dal Politecnico di Milano e al Cesi, incaricati da Spea per predisporre un monitoraggio permanente della struttura. Gli enti segnalavano appunto i piloni 9 e 10 come pericolanti (il 9 è proprio quello ceduto il 14 agosto), che necessitavano di estrema attenzione e monitoraggio.

Questi sono solo alcuni dei fattori che possono essere riscontrati nella crisi in esame. La crisi può essere classificata anche in base alle responsabilità e in questo caso si parla di *crisi prevedibile*, quando l'organizzazione ha alta responsabilità dell'accaduto e delle conseguenze, dunque è colpevole. Lo stesso Poma L. in un articolo pubblicato il 17 agosto 2018 definisce "*Uno scenario di crisi annunciato*" quello in cui si è ritrovato Autostrade.¹⁶ Le cause possono essere la negligenza e l'incuria e in questo caso il mancato monitoraggio della situazione della struttura è stata una delle cause del

¹⁶ <http://archivio.lucapoma.info/comunicazione/comunicazione-crisi/autostrade/>

cedimento. Questo evento non ha coinvolto solo l'organizzazione colpevole, ma anche gli altri enti colpevoli che erano incaricati della manutenzione e del monitoraggio (ad esempio Spea), e non per ultimi i consumatori, in questo caso i cittadini che usufruiscono ogni giorno del servizio autostradale pagando il pedaggio e che dunque si aspettano un servizio controllato al 100%, per la loro sicurezza. Inoltre, sono stati coinvolti gli stakeholders, come ad esempio la famiglia Benetton, azionista di riferimento, e tutta la città che, come prima citato, ne ha risentito fortemente.

Una crisi nasce in un contesto favorevole (sfavorevole per l'organizzazione) per cui la notizia viene amplificata negativamente per colpa del comportamento dell'azienda ritenuta colpevole. Il contesto amplificatore, quello che porta ad avere la notizia divulgata su tutti i giornali, in questo caso è stata la tragedia, dunque il fatto che vi siano state 43 vittime su un tratto autostradale che doveva essere monitorato, soprattutto se ritenuto pericolante.

Possono essere riscontrate altre caratteristiche secondo Norsa L. e Jannotti E. e in questo caso possono essere citati:

- Sorpresa: il fatto che la crisi sia stata improvvisa. In questo caso però non è detto che non vi siano stati dei segnali deboli e che sia accaduto il tutto improvvisamente, ma semplicemente che l'azienda ha deciso di non ascoltare questi segnali, non preoccupandosi delle possibili conseguenze.
- Informazioni insufficienti: come verrà analizzato nella fase di *response*, Autostrade non ha fornito le informazioni necessarie nel momento in cui tutti necessitavano informazioni chiare e veritiere, soprattutto le famiglie delle vittime.
- Panico: spesso le aziende che subiscono una crisi, che non sono preparate nel giusto modo, rischiano di perdere la razionalità. Questo fa sì che l'azienda applichi strategie sbagliate, mirate al difendersi e non al prendersi le proprie responsabilità. Questo è proprio quello che è successo nel caso in esame, per cui l'azienda da subito si è difesa, negando la realtà dei fatti, probabilmente in una situazione di panico che non è stata in grado di gestire.

Secondo Poma e Vecchiato per analizzare il contesto di crisi vanno distinte le due funzioni di *crisis management* e *crisis communication*. Nella prima rientrano tutte le attività che un'azienda utilizza per analizzare, predisporre e coordinare la gestione di

crisi prevedibili. Invece la crisis communication è l'insieme di attività che l'azienda mette in atto nel momento della crisi. Questa seconda funzione dunque rientra nella prima, in cui vengono definiti i comportamenti da assumere in previsione, durante e una volta finita una crisi.

Il crisi management è un processo di lungo periodo e si divide in tre fasi:

- *Research*: fase pre-crisi in cui viene studiato lo scenario di crisi, monitorati i segnali, predisposto un piano di crisi (dunque un team specifico, una crisis room, un piano di crisi, ufficio stampa ...);
- *Response*: fase centrale della crisi, dunque essere in grado di gestirla mentre è in atto. La funzione più importante di questa fase è sicuramente la *comunicazione*, che deve essere stata studiata nel dettaglio nella fase precedente;
- *Recovery*: fase post-crisi, la crisi dunque è finita e si cerca di capire quali possono essere stati gli aspetti positivi e negativi dell'evento appena superato dall'azienda. È fondamentale cercare di imparare dagli errori commessi e attuare azioni di preparazioni per possibili future crisi, per non sbagliare nuovamente.

4.1 Research: fase pre-crisi

Secondo quanto illustrato da Poma e Vecchiato, questa fase coincide con la parte di preparazione dell'azienda a una eventuale crisi. Come successo per Autostrade, non sempre viene presa in considerazione l'importanza di questo momento, per cui l'azienda si trova a capirne il valore solo quando ormai la crisi ha già preso avvio. L'importanza della preparazione ad una crisi dovrebbe essere un punto fondamentale in ogni realtà aziendale, poiché, soprattutto al giorno d'oggi, difficilmente un'organizzazione può ritenersi "immune" dall'essere colpita. È fondamentale far sì che l'organizzazione non prosegua la propria attività in un'ottica del "*andrà tutto bene*" poiché anche da un piccolo errore può nascere una crisi. Lo strumento proposto è quello del ciclo di Deming secondo cui vi sono 4 fasi che si devono susseguire per una corretta preparazione:

- *Plan*: elencare possibili aree di crisi e possibili soluzioni

- *Do*: vengono fatti simulazioni di scenari per capire se le idee proposte nel plan sono fattibili
- *Check*: vengono analizzati i risultati della fase precedente
- *Act*: viene definito il processo e migliorato per avere un programma pronto all'esecuzione nel momento in cui la crisi prenderà piede.

La prima cosa da fare è sicuramente creare un **crisis team**, che dovrà pianificare al meglio la gestione della crisi. Questo team deve essere composto da diverse figure aziendali, fondamentali ad esempio il Ceo, il vicepresidente, ufficio stampa, responsabile delle relazioni pubbliche, e alcune altre in base al core business aziendale. All'interno di questo team verrà identificata la voce ufficiale in caso di crisi; il portavoce deve essere uno solo e saper comunicare a nome dell'intera realtà aziendale.

Nel caso di Autostrade per l'Italia, sembra che l'azienda abbia reagito come la maggior parte di aziende italiane che operano con bassa sensibilità riguardo il tema di crisis management, ovvero con poca preparazione. In Italia molte realtà aziendali pensano che non sia necessario prepararsi ex ante a una crisi, ma che poi, nel caso in cui avvenga un fatto avverso, l'azienda ci penserà. Questo però viene visto negativamente dall'audience e dai principali stakeholder, in quanto hanno fiducia in un'organizzazione che si rivela impreparata nel momento del bisogno, e questo va a intaccare negativamente la reputazione aziendale.

Secondo i manuali di crisi, il **piano di crisi** dovrebbe essere sempre aggiornato con una riunione del team circa una volta ogni due mesi, cosa non accaduta in questo caso. Il team dovrebbe essere istruito su come lavorare in situazioni di stress per prevenire possibili fasi di panico, una volta iniziata la crisi.

È importante che il team analizzi le **aree vulnerabili** all'interno dell'azienda per prevenire crisi prevedibili. In questo caso andava preso in considerazione il fatto che la struttura fosse pericolante e che necessitasse di manutenzione per cui il crollo parziale era già stato preannunciato indirettamente. Un errore è stato quello di non dare la giusta importanza a un fatto così importante, per poi occuparsene ex post, dopo che ci sono state delle vittime.

L'organizzazione dovrebbe cercare di prevenire l'alta probabilità degli eventi ad alto impatto, deve saper anche valutare in chiave pessimistica i possibili eventi, in modo da saper gestire ogni avversità al meglio. L'azienda non deve essere pronta a tutto,

ma deve dare il massimo per poter prevenire qualsiasi evento negativo. È importante saper comunicare sia alla propria audience esterna che interna per capire quali possano essere le aree sensibili dell'organizzazione. Tra i compiti del team vi è quello di monitorare i segnali deboli, come ad esempio la sottovalutazione del problema. Questo è quello che è accaduto nel caso di Autostrade. Subito dopo l'accaduto è stato dichiarato che i lavori per la manutenzione erano in atto, ma questo problema era stato sottovalutato. Diversi video amatoriali sono stati pubblicati da cittadini che hanno percorso quella tratta nelle ore precedenti al crollo e la struttura risulta in pessime condizioni, l'asfalto dissestato e i lati della struttura non allineati con il cemento. Questa fase verrà analizzata più avanti nella gestione della crisi.

Per il team è anche importante avere una **crisis room** in cui i membri possano riunirsi per monitorare la crisi e lavorare in modo efficiente senza panico. Questa stanza è importante che sia posta vicino a una sala conferenza per poter accogliere giornalisti e rilasciare comunicati. In questa stanza possono essere accolti i parenti delle eventuali vittime, che vogliono rimanere aggiornati sugli accadimenti.

In preparazione ad essa è anche importante avere un **ufficio stampa** preparato, che conosca i canali di comunicazione aziendali e come relazionarsi con gli stakeholders. Inoltre, deve saper adattare il messaggio ai diversi canali, che necessitano di comunicati stampa differenti. Quello che è mancato sicuramente ad Autostrade, come verrà analizzato più avanti, è un ufficio stampa istruito nel caso di crisi aziendale. Infatti, ciò che è risultato dalle diverse comunicazioni fatte è un tono uguale per i diversi interlocutori. Al giorno d'oggi le notizie si diffondono molto velocemente grazie ai canali digitali, e se l'ufficio stampa non interviene immediatamente, rischiano di propagarsi notizie non vere, confusionarie che recano ancora più negatività sull'immagine aziendale. Un pronto ufficio stampa dovrebbe avere messaggi pre-scritti che possa utilizzare in pochi minuti dall'accadimento per rassicurare la propria audience.

4.2 Response: manifestazione della crisi

La seconda fase è sicuramente la più delicata. Ormai la crisi è iniziata e l'azienda deve cercare di intervenire nel minor tempo possibile, con messaggi chiari e adatti alla situazione creatasi.

Come segnalato da Poma L. i primi 180 minuti dall'accadimento sono determinanti per l'organizzazione. Vi sono alcune operazioni che vanno svolte nell'arco di questi minuti per non rovinare completamente l'immagine aziendale, già fortemente destabilizzata dal fatto accaduto. È importante che in questi casi vi sia un portavoce designato dall'organizzazione per comunicare all'esterno e all'interno i fatti accaduti e mantenere aggiornata l'audience. Poma definisce alcune fasi fondamentali non appena si verifica un segnale di crisi tra cui le procedure anticrisi messe in atto dal coordinatore della crisis room entro 60 minuti dall'accadimento. Questo deve rendere visibile l'area dedicata alla crisi aziendale sul sito web, attivare uno spazio sul profilo Facebook aziendale per dare news personalmente sull'accaduto. È importante che l'azienda sappia comunicare in primis da sé i fatti per evitare il che notizie false o confusionarie vadano a ledere maggiormente la reputazione aziendale. Inoltre, il coordinatore deve comunicare alle autorità come Asl, polizia, vigili del fuoco il da farsi e porre in stato d'allerta l'intero staff. Tutti devono essere informati di ciò che sta accadendo per evitare che siano gli stessi dipendenti a comunicare erroneamente notizie all'esterno. È fondamentale che venga convocata la prima riunione del team di crisi entro i 180 minuti per prevenire tempestivamente quello che può accadere nei momenti successivi. Vi deve anche essere il supporto degli esperti legali che indichino all'azienda cosa poter comunicare e in che modo.

Autostrade per l'Italia ha subito una profonda crisi reputazionale proprio per non aver gestito questa fase secondo le procedure del crisis management e non aver attuato tutti i passaggi appena descritti.

Il primo comunicato stampa dopo l'accaduto risale alle 16:30 sulla pagina Facebook aziendale, quando il crollo è avvenuto alle 11:36. In queste ore Autostrade è stata accusata dall'intera audience: vi erano vittime coinvolte, un tratto autostradale sotto sua responsabilità era crollato e l'azienda non si esprimeva, neppure per un cordoglio alle vittime o per rendersi disponibile per le famiglie delle persone coinvolte.

In questi momenti la comunicazione deve essere semplice, umana e sensibile. Le persone che interagiscono con i media aziendali devono percepire l'organizzazione come una persona umana, sensibile, soprattutto se sono coinvolte delle vittime. Autostrade, nel primo post relativo alle 16:30 comunica erroneamente i contenuti all'audience esterna. Alle 16:30 si contavano purtroppo già le vittime e il bilancio non era ancora definitivo.



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

Primo post pubblicato sulla pagina Facebook di Autostrade per l'Italia dopo l'accaduto

Autostrade apre il proprio comunicato senza cordogli alle famiglie delle vittime, ciò che ha reso completamente insensibile all'azienda di fronte a una tragedia sotto sua presunta responsabilità. Il comunicato è molto formale e sembra servire all'organizzazione per negare la crisi. Difatti l'azienda sottolinea che vi erano in atto lavori di manutenzione, sotto attenta osservazione e vigilanza, e che sarebbero state chiarite le cause una volta messa in sicurezza la struttura. Questo recò forte dissenso da parte di tutta l'audience: la notizia in poche ore aveva fatto il giro del mondo, finendo sulle prime testate giornalistiche più importanti, e l'azienda ritenuta responsabile, in quanto proprietaria della tratta interessata, non comunicava nulla se non, cinque ore dopo i fatti accaduti, che il ponte era soggetto a manutenzione.

Tra le possibili strategie adottate dalle aziende per proteggere la reputazione aziendale vi è *negare la crisi*, molto rischiosa. Questo è quello che ha fatto Autostrade, evitando di definire crisi aziendale ciò che era accaduto ore prima, difendendosi.

Il primo messaggio di cordoglio alle vittime e di ringraziamento ai soccorritori arrivò alle 20:42 del 14 agosto tramite un post Facebook, ritenuto troppo tardivo (*Appendice 3.1*). A quell'ora ormai l'immagine aziendale era stata colpita profondamente; inoltre anche questo secondo messaggio risulta essere estremamente insensibile poiché nello stesso comunicato vengono citate le vittime e l'incontro con i vertici della Regione Liguria. I cittadini da subito videro con sdegno la comunicazione fatta da Autostrade, poiché di fronte a una simile tragedia, l'organizzazione non si è mostrata minimamente interessata alle persone coinvolte ma solo ai propri profitti e alla possibile revoca della concessione.

L'errore di comunicazione di Autostrade non si fermò ai due comunicati del 14 agosto, poiché, il giorno successivo, l'azienda pubblicò un terzo post in cui si difendeva dalle accuse divulgate nelle 24 ore precedenti. Uno sbaglio delle organizzazioni è quello di escludere l'azienda dalla responsabilità, prima ancora di aver accertato le cause dell'accaduto; e questo è stato fatto da Autostrade il giorno seguente (*Appendice 3.2*). In questo comunicato, l'azienda in primis si difende negando ogni responsabilità per poi lasciare un'ultima riga al ricordo delle vittime. Questo aggravò immediatamente la posizione dell'azienda. In ogni manuale di crisis management risulta essere molto diverso l'atteggiamento che gli stakeholders si aspettano dall'organizzazione. Per l'azienda infatti è importante prima avvisare il pubblico che si sta muovendo per occuparsi della crisi, ammettendo le responsabilità e esternare le iniziative intraprese dai primi momenti dall'accaduto. Un importante passo è quello di chiedere scusa al pubblico, soprattutto quando sono state coinvolte delle vite umane. Inoltre, è anche necessario che l'azienda si renda disponibile con le famiglie delle vittime, e di quelle non ancora accertate, per mantenere una conversazione continua.

Proseguendo con la comunicazione aziendale, il 15 agosto Autostrade intorno alle 18, oltre 24 ore dopo l'accaduto, dichiara lutto nazionale per il giorno successivo. Mentre ai post precedenti erano state dedicate 15 righe circa, per sottolineare l'infondatezza delle accuse all'organizzazione, questo messaggio di cordoglio si sviluppa in non più di 3 righe (*Appendice 3.3*).

Un ulteriore post che creò dissenso nel pubblico fu quello pubblicato intorno alle 20 del 15 agosto, in cui Autostrade cerca di difendersi non appena la possibile revoca della concessione era stata pubblicata. Un'ulteriore occasione in poco più di 24 ore in cui Autostrade ha dimostrato al pubblico di tenere maggiormente al proprio portafoglio che alle vite umane che ogni giorno percorrono tratte messe in sicurezza dall'azienda. Fino a questo momento l'azienda non aveva ancora creato una sezione del sito web dedicata ai fatti accaduti, essenziale nella gestione della crisi. Questa intestazione, se vi fosse stata una corretta fase di *research*, doveva già essere pronta per ogni evenienza. Il corporate web non era stato dunque analizzato e progettato per ogni evenienza.

La testata sulla pagina web per il cordoglio è stata inserita alle 22 circa del giorno dopo l'accaduto

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

Intestazione del sito web aziendale di Autostrade per l'Italia

Questa sezione, secondo la preparazione nella fase di research doveva già essere stata programmata, solo da implementare nel caso di crisi nei momenti successivi all'accaduto. Questo fa capire che il crisis team di Autostrade non era stato istruito e non aveva lavorato secondo quanto ci si aspetta da un'azienda di tali dimensioni.

I successivi comunicati rimangono in linea con i precedenti, molto formali e principalmente mirati alla salvaguardia dei profitti e della concessione autostradale. Da tutti i post risulta che il linguaggio utilizzato dall'organizzazione sia lo stesso, indipendentemente dall'audience a cui si rivolge.

Ciò che l'azienda ha sbagliato è stato il non esporre le scuse dal primo istante e non assumersi la responsabilità dei fatti accaduti. La non preparazione ha fatto sì che le notizie si siano divulgate molto velocemente, e che venisse sottolineata la freddezza dell'azienda, non intervenendo.

L'interazione tra gli utenti oggi giorno ha elevata frequenza e riguardo i fatti accaduti è stata mappata l'interazione nelle prime 48 ore giungendo a 640.000 citazioni da 73.000 utenti¹⁷ estremamente negativi. Secondo quanto riportato da Data Media Hub, dal 14 al 16 agosto ci sono state circa 25.000 citazioni con Autostrade e circa 22.000 con Benetton (*Appendice 4*). Questo fa capire come l'audience si aspettasse da entrambi gli enti una comunicazione, essendo reputati come responsabili dal pubblico.

La famiglia Benetton in questa fase rimase nel silenzio, convocando la prima conferenza stampa con l'amministratore delegato Castellucci il 18 agosto 2018, ben quattro giorni dopo l'accaduto. In questa conferenza l'AD e il presidente Cerchiati F. si

¹⁷ <http://www.datamediahub.it>

scusano per essere stati percepiti lontani dai fatti accaduti, essendo rimasti nel silenzio per quattro giorni. Scuse tardive, secondo l'audience, poiché nei quattro giorni precedenti non vi era stata nessuna conferenza indetta dai vertici di Autostrade. Dal primo istante Castellucci infatti, sottolinea di essere intervenuti ma senza comunicarlo. Con tutti i mezzi comunicativi che un'azienda oggi possiede non è scusabile per l'audience il non saper comunicare. Questa conferenza fu principalmente concentrata sulle azioni che Autostrade avrebbe attuato tra cui il risarcimento alle famiglie delle vittime e la ricostruzione del ponte.

Analizzando più nel dettaglio la fase di *response*, sono stati individuati dei principi (Poma L. 2011, Norsa L. 2002, Lagadec P. 2002, Bernstein J.) di crisis management, che possono ritrovare applicazione nel caso di Autostrade.

La prima cosa da fare è centralizzare il flusso di informazioni; l'azienda deve saper gestire le informazioni sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione. Nel caso in esame il comune di Genova ha saputo gestire alla perfezione indicando il COC dopo 30 minuti dall'accaduto, mentre Autostrade non ha gestito le informazioni, lasciando che l'audience si facesse una propria idea sul caso.

Nei primi istanti bisogna entrare in "clima di crisi": non bisogna sperare che la crisi si risolva da sé poiché questo può solo peggiorare la situazione. L'azienda deve prendersi le sue responsabilità soprattutto se ritenuta tale dall'audience. Il fattore tempo, come prima citato, è una priorità in questa fase e bisogna saperlo sfruttare al massimo.

Per non accumulare problemi bisogna isolare la gestione di crisi dal resto del management; l'azienda non deve bloccarsi, ma deve saper gestire la crisi a parte, per non intaccare il resto del lavoro e per poter dedicare gli strumenti necessari alla crisi. Autostrade non ha separato i management, dando in mano la situazione a un team totalmente impreparato, tanto da non saper diversificare i toni di comunicazione.

L'interesse pubblico deve essere al primo posto: avere l'audience dalla propria parte vuol dire essere in grado di superare la crisi e ricavarne qualcosa di positivo. Questo non è accaduto con Autostrade, poiché da subito non è stata percepita come presente, anzi nettamente distante dall'accaduto.

Prendere il controllo della situazione, senza andare in panico, è fondamentale. Una fase importante è quella del triage delle paure, ovvero selezionare le paure che devono essere affrontate e quali ignorate.

Tra i principi elencati vi è “*essere presenti nel luogo dell’evento*” in quanto le persone non devono sentirsi abbandonate. Questo non è accaduto nei pressi del Morandi, dove sono arrivate importanti figure politiche, ma nessun rappresentante di Autostrade ha convocato una conferenza stampa se non, come sopra citato, il 18 agosto.

4.3 Recovery: fase post-crisi

In questa fase vi sono tre principi che vanno seguiti per terminare una crisi.

In primis va comunicata la fine della crisi, che non va confusa con il calare dell’incidenza mediatica. Nel caso di Autostrade la crisi non è ancora finita a quasi un anno dall’accaduto poiché sono ancora in atto indagini che vedono i nomi dei propri manager nelle liste degli indagati. In caso di crisi l’audience ricorda la prima e l’ultima notizia, e in questo caso già la prima ha portato un forte riscontro negativo.

Deve essere comunicato un programma di rilancio immediato per rialzare il valore aziendale. Per Autostrade la priorità era la demolizione e la ricostruzione del ponte in tempi brevi, la costituzione di fondi per le famiglie delle vittime e l’indennizzo per gli sfollati.

Infine, per un’organizzazione, è importante saper sfruttare le opportunità della crisi. È fondamentale ricordare la crisi, imparare dai propri errori e non terminare la comunicazione con l’audience. L’organizzazione oggi dispone di svariati strumenti per analizzare l’andamento della crisi ex-post. Può valutare il numero di commenti positivi e negativi sotto i post aziendali, può analizzarli per cercare di capire cosa ha sbagliato e può ricavare da tutto ciò del materiale utile per provvedere agli errori commessi.

5 La gestione dell’accaduto

5.1 Situazione attuale di gestione e progetti di risanamento

Il 9 febbraio 2019 sono iniziati i lavori di demolizione del ponte Morandi, circa sei mesi dopo il crollo. La demolizione della struttura implicava sia problemi di sicurezza che di tutela dell’ambiente. Per iniziare la demolizione, prima di tutto, vi è stata la necessità di evacuare le abitazioni in prossimità del cantiere e offrire un’alternativa alle persone

sfollate. I cittadini che abitavano in via Porro, zona a est del cantiere del Morandi, hanno dovuto abbandonare le proprie abitazioni poiché anche queste rientrano nel piano di demolizione programmato per il 3 giugno 2019. I blocchi autostradali sono stati tagliati e calati fino a terra tramite delle gru. La demolizione dei piloni invece è avvenuta tramite esplosioni di dinamite che hanno necessitato di uno studio dettagliato preventivo sul come intervenire. Le aziende che hanno seguito i lavori di demolizione sono quattro, tra cui due che hanno lavorato anche per il recupero della Costa Concordia.

Una volta demolita la struttura, il progetto prevede la costruzione di un nuovo ponte, che sostituisca la precedente tratta autostradale. Autostrade per l'Italia, circa a ottobre 2018, ha presentato un progetto donato da Renzo Piano, che prevede un ponte classico e lineare, con nove campate. Secondo quanto riportato dal sindaco di Genova, Marco Bucci, la fine dei lavori è prevista per aprile 2020.

Autostrade nel frattempo, a novembre 2018, ha vissuto le dimissioni di Castellucci, che ricopriva il ruolo di amministratore delegato. Attualmente (*giugno 2019*) ricopre la medesima carica presso Atlantia.

5.2 Azioni attuate da altre aziende in conseguenza al crollo

In seguito al crollo del ponte Morandi, la compagnia navale Costa Crociere ha creato una campagna pubblicitaria per poter rilanciare l'immagine di Genova. Costa Crociere è un'azienda che ha subito anch'essa un crollo reputazionale, in seguito all'affondamento della nave Concordia nel 2012. Nel 2018, avendo sede a Genova, ha deciso di lanciare una campagna pubblicitaria proprio in onore della città colpita dalla tragedia¹⁸.

¹⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=by9zE5bzMyU>



Spot pubblicitario di Costa Crociere per Genova

In questo spot l'azienda ricorda l'importanza della terra e cerca di valorizzare il turismo in Liguria che appunto, come citato all'inizio, poteva aver subito un leggero calo dopo il crollo del ponte. Questo spot è stato lanciato a dicembre 2018 e ha riscontrato un forte successo poiché l'azienda è stata percepita vicino a una situazione tragica ed è stata "umanizzata" dalla clientela. Infatti, risulta l'unica ad aver preso a cuore i fatti di Genova e ha realizzato lo spot in collaborazione con "Genova nel cuore"; questa è un'iniziativa del Genoa CFC resa pubblica nelle prime ore dopo l'accaduto dai calciatori appunto del Genoa. Questa iniziativa ha riscosso da subito grande empatia e ne hanno aderito diversi enti. Difatti, lo slogan è diventato quello ufficiale della Lega Serie A e tutti i calciatori nella seconda giornata di campionato hanno indossato a maglietta con su scritto "Genova nel cuore". Proprio la Lega Serie A ha istituito un fondo per i cittadini genovesi. Da questi piccoli gesti si può capire l'iniziativa di una campagna social che in pochi istanti diventa virale e unisce le persone nel ricordo dei fatti accaduti. Le magliette con lo slogan sono state fatte dal Comune di Genova a scopo solidaristico; attraverso questa azione chiunque ha potuto con un piccolo gesto sostenere la comunità colpita.



Logo della campagna #Genovanelcuore

5.3 Conclusioni

Ciò che è accaduto il 14 agosto 2018 ci fa riflettere su come un'azienda di grosse dimensioni possa comunque non essere in grado di affrontare una crisi aziendale e che, per quanto competente, non sia in grado di affrontare al meglio i momenti di crisi. È importante ricordare che le realtà aziendali non sono immuni da fatti negativi, ed avere un buon team preparato e competente in materia sia necessario al giorno d'oggi. I canali attraverso cui l'azienda comunica sono fondamentali e i toni non da meno; saper comunicare in modo corretto su ogni canale è al tempo stesso difficile ma necessario. Il come affrontare una crisi aziendale è esplicitato in diversi manuali e a livello teorico è stato espresso più volte cosa dovrebbe fare un'azienda per evitare una catastrofe reputazionale. I diversi casi già accaduti in passato di crisi dovrebbero spronare le realtà a saper agire diversamente, senza fallire, ma anzi uscendone vincente e rafforzando l'immagine aziendale.

Al giorno d'oggi si parla poco di cosa Autostrade stia effettivamente facendo per il caso della tratta autostradale. Ha inserito una sezione apposita dedicata alle comunicazioni riguardanti il ponte¹⁹, ma a livello solidaristico ben poco si è parlato dell'azienda, se non di altri enti che hanno contribuito e hanno voluto aiutare la comunità. È importantissimo, come già espresso, non lasciare soli i cittadini ma seguirli durante tutto il percorso di crisi, anche una volta che questa sia finita. È fondamentale ricordare, non dimenticare i fatti accaduti per poter imparare dai propri errori e far sì

¹⁹ <https://www.autostrade.it/it/autostrade-per-genova/vero-falso>

che ciò che è accaduto diventi un incidente di percorso. Non meno importante è comunicare ciò che si sta facendo per arginare la situazione e per cercare di risolvere ciò che è sotto responsabilità dell'azienda. Anche in questo tipo di comunicazione, ex post, i toni sono importanti: non bisogna mai parlare in ogni canale in modo uguale. Bisogna tenere vivo il ricordo delle vittime, nel caso in cui vi siano state, e far sì che non venga messo in primo luogo il profitto aziendale.

I tragici fatti di Genova fanno riflettere su quanta responsabilità abbiano le aziende nei confronti dei propri consumatori. Al giorno d'oggi, tramite i canali multimediali, le informazioni viaggiano a velocità rapidissime e il rischio che possa essere comunicato qualcosa di sbagliato è altissimo. I consumatori odierni sono informati sulle realtà aziendali e si aspettano un comportamento corretto da parte dell'organizzazione.

Per le aziende ci vuole molto tempo per costruire una buona immagine aziendale, ma ci vogliono pochi minuti per distruggerla completamente.

Un corretto comportamento aziendale può essere riassunto in una frase di John Hicks *“Racconta tutto, raccontalo in anticipo, racconta la verità”*.

Intervista al Professore Luca Poma del 20 maggio 2019

Svolgendo il mio lavoro finale sulla crisi aziendale che Autostrade per l'Italia ha subito in seguito al crollo del ponte Morandi, mi sono interrogata in termini di crisis management su quali fossero gli errori dell'organizzazione. Ho quindi intervistato Luca Poma, Professore di Reputation Management all'Università LUMSA di Roma e all'Università della Repubblica di San Marino, specialista in crisis management e crisis communication.

«Riferendoci alla fase di research del crisis management, ciò che sembra mancare all'azienda è un vero e proprio team di crisi. Secondo lei, Autostrade aveva seguito le fasi di preparazione che ogni azienda dovrebbe avere al giorno d'oggi, dunque possedeva un crisis team istruito sul da farsi, o ha sempre lavorato secondo un'ottica del "finché va tutto bene non è un nostro problema"?»

«Questo bisognerebbe chiederlo a loro; la domanda è quanto mai centrata e opportuna ma bisognerebbe chiederlo a loro. L'Italia è un Paese a bassa sensibilità dal punto di vista del crisis management e quindi purtroppo a tanta dimensione non corrisponde necessariamente tanta preparazione. Può sembrare sorprendente, ma ci sono aziende molto grandi per fatturato che non hanno un crisis plan efficace; oppure, più frequentemente, quando pure l'hanno, è solo sulla carta, perché poi non si preoccupano di fare simulazioni. Ad esempio, fondamentale sono le simulazioni periodiche di scenario, che periodicamente – con una certa frequenza - andrebbero fatte per rodare la macchina e tenerla in esercizio. Quindi non deve stupire se una grande azienda è impreparata. Ciò detto a questa domanda può rispondere solo Autostrade. Tuttavia, a intuito, ho maturato l'idea - ma si tratta di un'opinione strettamente soggettiva - che l'azienda fosse preparata dal punto di vista della comunicazione ma che si sia dinanzi al classico scenario di condizionamento del procedimento di gestione della crisi da parte degli avvocati, nella fattispecie degli avvocati di famiglia del principale azionista (la famiglia Benetton). Qualche analista ben informato sostiene che vi sia stato un consiglio dato dall'avvocato di riferimento della famiglia di attendere a rilasciare informazioni, in attesa che lo scenario si definisse anche in maniera compiuta. Questo è un errore clamoroso, ovviamente; gli

avvocati sono risorse preziose al servizio della gestione della crisi, ma non ne possono dettare i tempi per il semplice fatto che molto raramente hanno le competenze tecniche. Tuttavia, assistiamo costantemente a situazioni in cui gli avvocati considerano il silenzio stampa in maniera miope, incompetente, inavveduta e inopportuna. Secondo me è questo quello che è successo.»

«Entrando invece nel vivo della crisi, dunque nella fase di response, Autostrade non è intervenuta nei primi 180 minuti determinanti per la gestione della crisi. Il primo post è stato pubblicato circa cinque ore dopo l'accaduto. Questo può essere definito il primo fattore scatenante per la crisi reputazionale che l'organizzazione ha subito?»

«Durante una crisi si comunica quello che si fa, tendenzialmente, quindi qui l'errore non è stato solo di aver comunicato in ritardo ma c'è stata una asincronia tra quello che si stava effettivamente facendo - posto che qualcosa si stesse facendo - e quello che si stava comunicando. Le pagine social di un'organizzazione durante una gestione di crisi sono un po' il diario di quello che l'organizzazione pone in essere per affrontare la crisi stessa. Quindi non mi preoccupa tanto paradossalmente che il primo post sia partito in ritardo – ancorché sia certamente un gesto imperdonabile di scarsa sensibilità nei confronti delle persone coinvolte nel disastro – ma quanto il contenuto di questi post pubblicati. Non dobbiamo considerare la tardiva comunicazione sui social come un motivo scatenante della crisi reputazionale: la crisi reputazionale si scatenata perché ci sono 43 morti; non dobbiamo distrarci da quello che è il 'core' del problema. Ci sono delle vittime, famiglie distrutte, feriti: allora questo è ciò che scatena la crisi reputazionale. Poi vi è una mancata capacità dell'azienda di reagire efficacemente alla crisi reputazionale, ma il problema sono i morti che ci sono stati, cosa non si è fatto prima per evitare che tutto ciò accadesse. Dopodiché ci sono stati dei post sui social in ritardo, ci sono state delle uscite stampa inopportune, ci sono state delle comunicazioni che quasi non tenevano conto della gravità della situazione. Quando sono stati mandati fuori i post, la metà delle battute erano riservate al tema della concessione autostradale, sono state battute di risposta al governo che minacciava di togliere la concessione. In quel momento non si deve pensare a quelli che, giustamente, possono apparire come dettagli burocratici, seppur importanti, come una revoca della concessione autostradale: bisogna pensare al fatto che ci sono

famiglie devastate dall'incidente. È gravissimo, per la stessa identica ragione per cui nelle dinamiche correnti della vita delle persone quando muore un parente non si pensa subito all'eredità, al notaio... C'è un momento di disperazione, di lutto, questi momenti vanno rispettati serve empatia, comprensione capacità di assumere il punto di vista di chi ha avuto la vita devastata e distrutta da questa situazione grave e agire di conseguenza. Qualunque altra cosa si faccia, è un errore clamoroso.»

«Sempre nel primo post, i toni utilizzati dall'organizzazione sono freddi e fanno riferimento solamente ai lavori che erano in atto sulla struttura, senza inserire un cordoglio alle vittime che verrà pubblicato alle 20 del 14 agosto, circa nove ore dopo l'accaduto. Secondo lei, come è possibile che un'organizzazione, come Autostrade, al giorno d'oggi, non abbia saputo comunicare alla propria audience in modo adeguato, tramite i canali di cui dispone?»

«Non si capisce perché per le aziende non debbano valere le stesse identiche regole che valgono per le persone. L'azienda è un gruppo umano, un gruppo di uomini e donne accumulate da uno scopo comune con le necessarie risorse finanziari per raggiungere questo scopo comune. Valgono le stesse regole che valgono per altri gruppi umani; l'azienda è un gruppo umano complesso ma valgono le stesse identiche regole. Ho richiamato prima una situazione di lutto di un parente: l'azienda non deve inventarsi nulla, deve semplicemente fare quello che qualunque persona dotata di normale buonsenso farebbe nel momento in cui muore un parente stretto in circostanze così tragiche. Una corretta attribuzione dell'importanza delle cose è quanto mai consigliata.»

«La strategia di Autostrade è stata quella di negare la crisi, difendendosi. Difatti, nei post successivi, l'organizzazione sottolinea che i lavori sono sempre stati eseguiti correttamente e si difende dalle accuse mosse nei loro confronti nelle 24 ore successive all'accaduto, quasi in conseguenza alla possibile revoca della concessione. Quale strategia, secondo lei, Autostrade avrebbe dovuto adottare in seguito agli errori commessi già dai primi istanti?»

«La cosa sconcertante non è tanto il doversi interrogare su cosa c'era da fare, poiché è una dottrina ampiamente codificata in letteratura; ci sono procedure largamente condivise dagli addetti al lavoro. La domanda vera da porsi è come mai, fatto salvo

questo corpus di conoscenza sul crisis management, che è assolutamente acclarato dal punto di vista sia accademico che professionale, possa Autostrade decidere di non applicarlo, ovvero di improvvisare quella che non definisco neppure una strategia, ma che è in qualche modo una modalità di reazione sconcertante nella sua assoluta inefficacia.»

«Dietro ad Autostrade può essere identificata la famiglia Benetton, principale azionista di riferimento. La famiglia si è chiusa nel silenzio fino a quattro giorni dopo l'accaduto in cui è stata convocata una conferenza con l'amministratore delegato Castellucci. Crede che anche questo silenzio della famiglia sia dovuto a una strategia di difesa?»

«La polemica monta a tal punto da rendere indifferibile la conferenza stampa, che secondo me andava fatta invece subito, possibilmente la sera stessa, al massimo il giorno dopo. Possiamo trovare delle analogie tra questa case history e la vicenda "Cambridge Analytica" che ha coinvolto Facebook, dove Zuckerberg tace per sei giorni, nella speranza che la bolla negativa si sgonfi, ed è poi costretto a una lettera di scuse quando arrivano le prime ingiunzioni a comparire dinnanzi alla giustizia, ma nel frattempo l'azienda ha subito una perdita in termini di capitalizzazione in borsa impressionante, oltre 50 miliardi di dollari. Qui siamo dinnanzi a una situazione simile: un aumento graduale e controllato della pressione, fino a quando non si decide di dare una conferenza stampa che andava organizzata prima, in modo più tempestivo e sicuramente con contenuti e modalità differenti. La stessa intervista a Benetton che esce pochi giorni dopo a tutta pagina sul Corriere²⁰ è un'intervista "telefonata", ovviamente gestita da un ufficio stampa, e con ampi spazi di miglioramento dal punto di vista dei contenuti e dell'empatia che, a mio avviso, ancora mancava da parte della proprietà. Lo stile della famiglia – ci dicono - è improntato alla sobrietà, alla riservatezza e al silenzio: e questo fa quanto mai sorridere (al netto della festa di Ferragosto che i Benetton hanno dato in montagna pochi giorni dopo il disastro!) perché esiste per un'organizzazione aziendale il preciso obbligo di rendicontare l'opinione pubblica su ciò che sta accadendo, a prescindere dal proprio peculiare stile aziendale.»

²⁰ https://www.corriere.it/economia/18_settembre_06/genova-accertare-responsabilitanon-potremo-mai-dimenticare-022252d0-b14f-11e8-998a-dc1d12ab0ca0.shtml

«Nell'ultima fase, dopo che la crisi è finita (recovery), l'organizzazione dovrebbe continuare a operare per rilanciare l'immagine aziendale e, nel caso in cui vi siano state delle vittime, mantenere un rapporto di solidarietà e vicinanza alle famiglie coinvolte. Crede che Autostrade stia rimediando agli errori commessi, cercando di svolgere la fase di recovery al massimo delle sue potenzialità?»

«A distanza di quasi un anno dal disastro non c'è neppure certezza su quando il ponte Morandi potrà terminare la fase di demolizione e ricostruzione. Sicuramente siamo nella stessa situazione in cui era la Costa Concordia, quando, a distanza di mesi e mesi dal tragico disastro, l'azienda non era ancora riuscita a definire i tempi di smobilizzo dello scafo della nave; è una situazione d'incertezza, ancorchè possa non essere colpa di Benetton o della società, ma di motivazioni ambientali e di sicurezza. Ma non vi è notizia di particolari iniziative di rendicontazione e comunicazione agli stakeholder durante questa delicata fase posteriore alla crisi. Mi pare che si stiano dando degli aggiornamenti periodici un poco carenti, tramite canali convenzionali e abituali della stampa, ma da una struttura di quelle dimensioni mi sarei aspettato qualcosa decisamente di più incisivo.»

«A quasi un anno dall'accaduto, crede che l'organizzazione abbia imparato dai propri errori? Crede che ora disponga di un team in grado di affrontare una possibile crisi?»

«Non avendo idea se vi fosse prima realmente il modello organizzativo interno, non saprei. A prescindere dall'esistenza o meno di un team, il tema è in primo luogo quanto il team venga tenuto in esercizio, e se vi sia una politica di crisis management interna, e che tipo di autonomia possieda il team, perché quando la nave affonda, per usare una metafora, il comandante è l'unico padrone sulla nave, soprattutto in caso di emergenza, deve decidere in maniera assolutamente autonoma e a prescindere dalle indicazioni della compagnia di navigazione, perché risponde personalmente della vita dei passeggeri e dell'integrità dello scafo: egualmente, un crisis manager deve avere l'autonomia per dare ordini, disposizioni o indicazioni vincolanti anche al presidente stesso della società, perché in quel momento il crisis manager è l'unico che ha le competenze, e la mente lucida, per poter delineare una strategia di gestione della crisi e uscita dalla crisi. Invece qui siamo dinnanzi a avvocati, azionisti che danno a

disposizione la comunicazione senza aver alcun tipo di competenza su cosa è bene fare, e in quali tempi farlo. Questo è assai desolante e riporta al tema della profonda arretratezza culturale del sistema imprenditoriale italiano su queste delicate e importantissime tematiche. Così facendo, si distrugge inutilmente valore non solo degli azionisti ma anche di tutti gli altri stakeholder, e questo è assai triste»

Appendice

Appendice 1: Portafoglio investimenti della famiglia Benetton

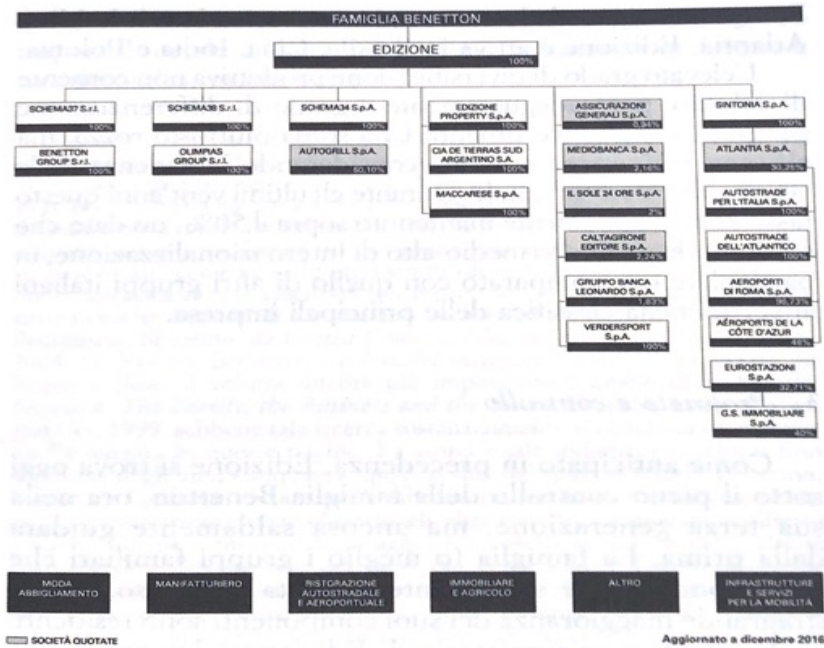



FIG. 1. Portafoglio investimenti.
Fonte: Corporate Website.

Colli, A., 2017, *Famiglia, management e diversificazione – Edizione, storia della holding Benetton*, Bologna, il Mulino. Pag. 25

Appendice 2: comunicato di Messina Line, come hanno gestito la situazione le compagnie navali commerciali

Genoa Important notice
Genoa Logistics update
📅 (17 agosto 2018)

 **Genoa Logistics update**

Our company expresses its deep and sincere sympathy to the families of all the victims involved in the tragic accident of the last 14th August.

Even in such a dramatic moment for our city, we immediately took action in cooperating with all Institutions and Authorities in charge in order to identify the best logistics solutions and allow operativity continuation for the Port of Genoa, with the clear target to ensure the full efficiency of our services.

For what concerns road connections, solutions have already been found and will be implemented very soon; for what concerns rail lines, awaiting their restoration expected within the next 15/20 days, we will guarantee connections by truck maintaining economic conditions unchanged (intermodal) to/from our IMT Terminal in Genoa, which we confirm is fully operational and flexible.

All our staff is at your complete disposal for any further information you may need, please do not hesitate to contact us.

Best regards,
Ignazio Messina & C.

3.1 Messaggio di cordoglio per le vittime

 **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

Appendice 3.2: comunicazione di difesa



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

Appendice 3.3: lutto nazionale



Autostrade per l'Italia

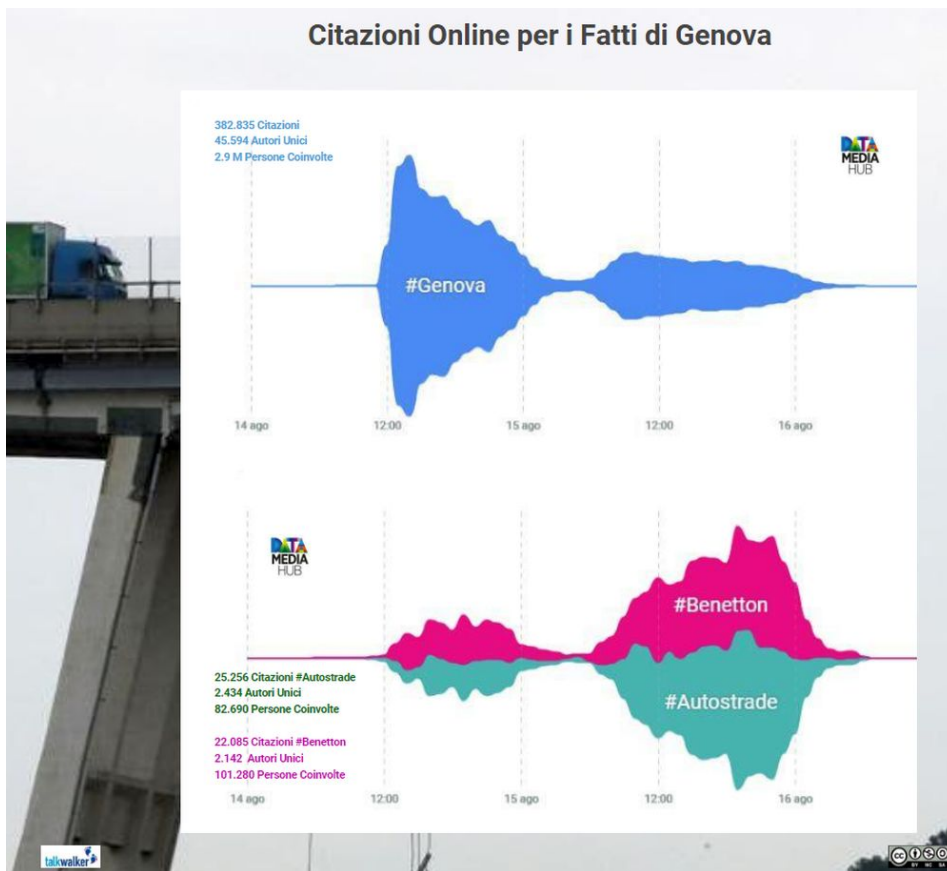
12 h · 🌐



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

Appendice 4: dati di Data Media Hub per citazioni



Bibliografia

Colli A., 2017, *Famiglia, management e diversificazione – Edizione, storia della holding Benetton 1986-2016*, Bologna, il Mulino.

Bortoluzzi P., Brunetti G., *Benetton – Da United Colors a Edizione Holding*, Torino, UTET Diffusione srl

Poma L., Vecchiato G., 2012, *Crisis Management – Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Milano, Il Sole 24 ORE.

Sitografia

Autostrade per l'Italia < <http://www.autostrade.it/it/home>> [ultimo accesso: 05/06/19]

Atlantia < <https://www.atlantia.it/it> > [ultimo accesso: 05/06/19]

Edizione < <https://www.edizione.com> > [ultimo accesso: 05/06/19]

Gronda di Genova < <https://www.grondadigenova.it> > [ultimo accesso: 05/06/19]

Articoli

Poma, L. (2019). Intervista a Radio1: Autostrade e la comunicazione in occasione del crollo di Genova - CreatoridiFuturo.it.

<<http://archivio.lucapoma.info/comunicazione/comunicazione-crisi/intervista-a-radio1-autostrade-e-la-comunicazione-in-occasione-del-crollo-di-genova/>> [ultimo accesso: 05/06/19].

Ponte Morandi, perquisizioni a Milano al Politecnico e al Cesi per il monitoraggio della struttura. (2019). <<http://www.milanotoday.it/cronaca/ponte-morandi-perquisito-politecnico.html>> [ultimo accesso: 05/06/19].

Castellucci (Autostrade): percepita una distanza, mi scuso. Nuovo ponte in 8 mesi. (2019). <<http://www.rainews.it/dl/rainews/articoli/Castellucci-Autostrade-non-abbiamo-fatto-sentire-la-nostra-vicinanza-mi-scuso-0604777a-44d3-4c7a-b74f-2b25d75931f6.html>> [ultimo accesso: 05/06/19].

Genova: il giorno più lungo: Episodio 1 | Dplay. (2019).

<<https://it.dplay.com/nove/genova-il-giorno-piu-lungo/stagione-1-episodio-1-documentario/>> [ultimo accesso: 05/06/19].

Pica, P. (2019). Lo choc dei Benetton e la pressione sui manager. Che oggi a Genova chiederanno scusa. <https://www.corriere.it/economia/18_agosto_18/choc-benetton-pressione-manager-che-oggi-genova-08bc1e2e-a25d-11e8-b2f9-d4ce42b355f4.shtml> [ultimo accesso: 05/06/19].

Dorini, L. (2019). Blog | Siamo sicuri che sia tutta colpa dei Benetton? - Econopoly. <<https://www.econopoly.ilsole24ore.com/2018/08/22/colpa-benetton/>> [ultimo accesso: 05/06/19].

Mietta, G. (2019). Gronda di ponente, Autostrade: "I cantieri importanti al via nel 2019" - Genova 24. <<https://www.genova24.it/2018/05/gronda-ponente-autostrade-cantieri-importanti-al-via-nel-2019-199293/>> [ultimo accesso: 05/06/19].

La nuova campagna di Costa Crociere che mette la Liguria al centro nel segno di #genovanelcuore - Genova 24. (2019). <<https://www.genova24.it/2018/12/la-nuova-campagna-di-costa-crociere-che-mette-la-liguria-al-centro-nel-segno-di-genovanelcuore-210225/>> [ultimo accesso: 05/06/19].

Nessuna responsabilità (dall'inviata G. Cerami). (2019).

<https://www.huffingtonpost.it/2018/08/18/le-formali-scuse-di-autostrade-castellucci-in-8-mesi-demoliremo-e-ricostruiremo-il-ponte-in-acciaio_a_23504694/> [ultimo accesso: 05/06/19].

Turismo, dopo il crollo del Morandi -4% delle presenze. Toti: «Aumenteremo gli investimenti». (2019). <https://www.ilsecoloxix.it/p/genova/2018/11/14/ADBmFraC-aumenteremo_investimenti_presenze.shtml> [ultimo accesso: 05/06/19].

News | Messina Line. (2019).

<https://www.messinaline.it/wps/wcm/connect/internet/messina_en/operativo/News> [ultimo accesso: 05/06/19].

Aperta la rampa tra “Guido Rossa” e A10, «il 12 aprile pronto lungomare Canepa». (2019). <https://www.ilsecoloxix.it/p/genova/2019/03/26/AEFelOWB-casello_collegamento_strada.shtml> [ultimo accesso: 05/06/19].

Ponte Morandi: l'impatto del crollo su economia e turismo - Panorama. (2019). <<https://www.panorama.it/economia/ponte-morandi-limpatto-del-crollo-su-economia-e-turismo/>> [ultimo accesso: 05/06/19].

Ponte Morandi Genova, il punto sulle indagini - Panorama. (2019). <<https://www.panorama.it/news/cronaca/disastro-genova-ponte-morandi-inchiesta-indagini-ricostruzione-demolizione/>> [ultimo accesso: 05/06/19].

Ponte Morandi, oggi l'ultimo accesso per gli sfollati. Nelle prossime ore il via libera definitivo per gli esplosivi - Genova 24. (2019). <<https://www.genova24.it/2019/05/ponte-morandi-oggi-lultimo-accesso-per-gli-sfollati-nelle-prossime-ore-il-via-libera-definitivo-per-gli-esplosivi-217590/>> [ultimo accesso: 05/06/19].

Forcade, R. (2019). Firmato il contratto unico per demolire e ricostruire il Morandi. <<https://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2019-01-18/firmato-contratto-unico-demolire-e-ricostruire-morandi-202433.shtml?uuid=AEwb5BIH>> [ultimo accesso: 05/06/19].

Online, R. (2019). Genova, stanotte inizia la demolizione della prima pila del Ponte Morandi. <https://www.corriere.it/cronache/19_aprile_06/genova-ponte-morandi-inizia-demolizione-prima-pila-988ae3dc-5888-11e9-b545-f1ad2b75f4fe.shtml> [ultimo accesso: 05/06/19].

Andrea Pasqualetto, i. (2019). Ponte Morandi di Genova, via alla demolizione. Nuovo viadotto nel 2020. <https://www.corriere.it/cronache/19_febbraio_08/ponte-morandi-genova-via-demolizione-nuovo-viadotto-2020-db0ffa4-2baa-11e9-8efb-2677649d01c7.shtml?intcmp=googleamp> [ultimo accesso: 05/06/19].