



Corso in

COMUNICAZIONE DI CRISI



Capitano CC RS Monia Badalamenti





COMMUNICO = metto in condivisione



Paul Wazlavitck della scuola di Palo Alto in California nel
1967 definì i cinque assiomi della comunicazione
interpersonale





I 5 ASSIOMI DELLA COMUNICAZIONE

1. Non si può non comunicare
2. Ogni comunicazione ha un aspetto di contenuto e un aspetto di relazione
3. La natura di una relazione dipende dalla punteggiatura delle sequenze di comunicazione tra i comunicanti
4. La comunicazione umana è composta da codici analogici e numerici, corrispondendo i primi prevalentemente ad aspetti relazionali e i secondi ad aspetti di contenuto
5. Tutti gli scambi di comunicazione sono simmetrici o complementari, a seconda che siano basati sull'uguaglianza o sulla differenza





COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE

COMUNICAZIONE DEGLI ENTI DELLA PA

L. 150/2000 C.A. CIAMPI

1. Disciplina le attività di informazione e comunicazione delle pubbliche amministrazioni
2. Individua come strutture gli uffici stampa, Gli Urp, Gli sportelli unici, gli sportelli polifunzionali, sportelli per le imprese, sportelli al cittadino.

Le finalità dell'attività di comunicazione agita attraverso le strutture di cui al punto 2 sono:

- a. L'informazione e la comunicazione attraverso stampa, audiovisivi e strumenti telematici
- b. La comunicazione esterna rivolta ai cittadini attraverso ogni modalità tecnica e organizzativa
- c. La comunicazione interna (favorire processi interni di semplificazione delle procedure e di modernizzazione degli apparati)
- d. Favorire l'accesso ai pubblici servizi





DECRETO LGS 33/2013 CHE MODIFICA LA I. 190/2012 SULL'ANTICORRUZIONE

STABILISCE E SOTTOLINEA CHE L'AMMINISTRAZIONE PUBBLICA DEVE
ESSERE TRASPARENTE E ACCESSIBILE

LA COMUNICAZIONE PUBBLICA QUINDI HA IL COMPITO
EMINENTE DI CREARE PARTECIPAZIONE DA PARTE DEI
CITTADINI.

CONCETTO DI DEMOCRAZIA 'APPLICATA'

ARTICOLO 21 COSTITUZIONE

(Tutti hanno diritto di manifestare liberamente il proprio pensiero con la parola, lo scritto e ogni altro mezzo di diffusione. La Stampa non può essere soggetta ad autorizzazioni o censure)





I TRE PRINCIPI DELLA COMUNICAZIONE DELLA P.A. LE 3 E

1. Efficacia (si raggiungono gli obiettivi prefissati)
2. Efficienza (si utilizzano le risorse in regime di ottimizzazione dei costi)
3. Economicità (gli obiettivi finali vengono raggiunti attraverso ottimizzazione della spesa in termini di costi e di risorse)





UFFICIO STAMPA

(e portavoce = livello politico)

si deve occupare di

1. interagire con gli organi di informazione (Stampa, radio, tv, web)
2. Gestirne i rapporti con gli organi di informazione
3. Costruire l'immagine dell'Ente
2. Favorire lo sviluppo virtuoso della sua mission





Per un Ufficio stampa il flusso delle informazioni quindi parte dall'interno e, filtrato, viaggia verso gli Organi di informazione che hanno un target di massa (web, stampa, tv)

L'URP deve gestire le relazioni con gli utenti, è più operativo e meno rappresentativo, spesso gestisce la comunicazione interna.

Gli Sportelli polifunzionali servono a snellire le pratiche e velocizzare l'azione amministrativa fino alla consegna dell'atto, dell'informazione, all'utente finale.





STRUMENTI E TECNICHE OPERATIVE DELL'UFFICIO STAMPA

1. Comunicato stampa
2. Conferenza stampa
3. Campagna di comunicazione
4. Piano di comunicazione
5. Intervista
6. Social media
7. Rassegna stampa

– Valutazione delle performance – Benchmarking-
Autovalutazione - Customer satisfaction management ecc.





IL PIANO DI COMUNICAZIONE

E' indirizzato al perseguimento di tre possibili tipi di finalità:

- **strategica**, in quanto può aiutare l'organizzazione nell'implementazione delle proprie politiche
- **facilitazione** della convergenza tra le logiche della comunicazione interna e quelle della comunicazione esterna dell'ente, favorendo quella che si può definire come *comunicazione integrata*
- **incentivare** la costruzione di relazioni bidirezionali tra l'organizzazione e i suoi pubblici di riferimento.

Si tratta di relazioni consapevoli e costanti nel tempo, non casuali o episodiche, finalizzate alla co-produzione di senso e significati nello scambio comunicativo tra l'ente e i suoi destinatari





COMUNICAZIONE INTEGRATA

Crea organizzazione e coordinamento tra i vari settori del comparto, le strategie adottate per raggiungere gli obiettivi

Crea dialogo e coordinamento tra tutti i soggetti e le competenze coinvolte

Quindi il piano di comunicazione oltre che come strumento deve essere un processo organizzativo che attraversa l'amministrazione





FASI IN CUI SI ARTICOLA

1. Pianificazione e redazione: si arriva alla stesura del piano
2. Implementazione: concreta realizzazione e gestione dello stesso
3. Valutazione: verifica dei risultati ottenuti, dell'impatto e degli effetti generati sul contesto interno ed esterno all'ente e delle eventuali discrepanze tra questi e gli obiettivi prefissati.





COMUNICAZIONE INTERNA

- House horgan (pubblicazione interna rivolta ai dipendenti, con spazio previsto anche per i suggerimenti e le notizie provenienti da questi ultimi)
 - Piano di comunicazione (integrato tra comunicazione interna ed esterna)
 - News Letters
 - Piattaforme intranet (rete interna)
- Manuale di immagine coordinata (strumento che regola in modo organico e vincolante
 - Semplificazione del linguaggio





COMUNICAZIONE DI CRISI

COSA E' UNA CRISI?

Evento dirompente all'interno di un'azienda, che può arrivare dall'interno (sistemica) o dall'esterno.

Stravolge gli schemi del tempo ordinario

Crea squilibrio

Criticità da governare rispetto alla comunicazione che se ne dà all'esterno





La **CRISIS COMMUNICATION** rientra
nella disciplina del

CRISIS MANAGEMENT

che è l'insieme delle attività volte a
prevedere e gestire le emergenze





I recenti modelli di crisis management prevedono quattro fasi di sviluppo

1. Previsione o prevenzione = Analisi e controllo

2. Programmazione

3. Comunicazione e gestione

4. Valutazione dei risultati





TEAM DI GESTIONE – UNITA' DI CRISI

- A) composto da personale interno in ruoli chiave e dirigenziali della struttura, adeguatamente formato

- B) permanente e affiancato da un gruppo di professionisti, specialisti del crisis management esterni, guidati da un *Risk Manager*





ESEMPI DI UNITA' DI CRISI

FARNESINA – MINISTERO DEGLI AFFARI ESTERI

NUCLEO OPERATIVO DI 30 PERSONE

ATTIVO 24 ORE/DIE

GG. 7 / 7

MISSION:

TUTELA DEI CITTADINI ITALIANI ALL'ESTERO
IN SITUAZIONI DI EMERGENZA COME PANDEMIE,
CALAMITA' NATURALI, TERRORISMO





L'UNITA' DI CRISI E' ALLE DIRETTE DIPENDENZE DEL SEGRETARIO GENERALE DELLA FARNESINA

SI AVVALE DI STRUMENTI TECNOLOGICI E DIGITALI
PER FORNIRE I SERVIZI DEDICATI AL VOLUME
CRESCENTE DEGLI SPOSTAMENTI SUL GLOBO E
DELLA DIVERSIFICAZIONE DELLE MINACCE

VIAGGIARE SICURI

DOVE SIAMO NEL MONDO





UNITA' DI CRISI DEL MINISTERO DELLA SALUTE

PERMANENTE E ATTIVA DAL 2015

DISCIPLINATA DAL 2019

ISTITUITA PRESSO IL CONSIGLIO DI GABINETTO





COMPITI

- individuare procedure e strumenti atti a ridurre il rischio di ripetizione di eventi infausti o di particolare gravità che si verificano nell'ambito del Servizio sanitario nazionale
 - coordinare gli interventi necessari per rendere più efficiente e immediata l'azione del Ministero e delle altre istituzioni competenti
 - fronteggiare disfunzioni del sistema sanitario
- adottare procedure e strumenti idonei a gestire emergenze sanitarie
 - effettuare verifiche volte a garantire la sicurezza delle cure





OBIETTIVI DEL CRISIS MANAGEMENT

1. PREVENZIONE

2. TRASFORMARE LA CRISI IN OPPORTUNITA'

=

- PROPENSIONE ALL'INNOVAZIONE**
- ANALISI E PROGRAMMAZIONE**
- MONITORAGGIO**





IN CASO DI CRISI

IL PROCESSO COMUNICATIVO SI ATTIVA NELLE FASI DI

1. Costituzione del team di crisi con leader, portavoce, gestore dei media, analista (Crisis management)
2. Stanziamento di risorse, tangibili e intangibili (finanziamenti e competenze)
3. Attuazione e controllo dei risultati derivati dal piano stabilito





DI FRONTE ALL'EVENTO AVVERSO UN BUON TEAM CRISIS COMMUNICATION ATTIVA UN FLUSSO DI INFORMAZIONI

1. COMPLETO
2. MULTIDIREZIONALE
3. INCISIVO

CON

- a) TEMPISMO
- b) AUTOREVOLEZZA
- c) ORGANIZZAZIONE





LE INFORMAZIONI DEVONO ESSERE ORGANIZZATE E CENTRALIZZATE

NON DEVONO LASCIARE SPAZI VUOTI

DEVONO ESSERE ORIENTATE AGLI *STAKEHOLDERS*

CHE HANNO POTERE

-ECONOMICO

-DI CONTRATTAZIONE

-DI REPUTAZIONE





OGGI OLTRE IL 70% DEL VALORE DI UN'AZIENDA SI BASA SU ASSET INTANGIBILI

1. CONOSCENZA
2. INNOVAZIONE
3. ACCESSO ALLE INFORMAZIONI
4. IDENTITA' AZIENDALE
5. FEDELTA' DEI CLIENTI/UTENTI
6. RELAZIONI CON GLI STAKEHOLDERS
7. PROFESSIONALITA' A DISPOSIZIONE
8. MOTIVAZIONE DELLA RISORSA UMANA
9. FIDUCIA E REPUTAZIONE





SULLA CAPACITA' AZIENDALE DI REALIZZARE POLITICHE DI

- *RETENTION SULLA RISORSA UMANA*
 - *COSTANTE MONITORAGGIO*
 - *ANALISI*
 - *PIANIFICAZIONE*
 - *REPUTAZIONE*

SI GIOCA GRAN PARTE DEL VALORE ECONOMICO
DELL'AZIENDA STESSA SUL MERCATO E L'AIUTA AD
AFFRONTARE LE CRISI SE NON AD ANTICIPARLE





MODALITA' OPERATIVE E ATTREZZI DEL MESTIERE

DICHIARAZIONI UFFICIALI

COMUNICATI STAMPA

CONFERENZE STAMPA

INTERVISTE

SITO AZIENDALE, SOCIAL, FORUM, BLOG

INTERVENTI RADIOFONICI

COMPARSE TV

LETTERE UFFICIALI ALLE TESTATE GIORNALISTICHE





COSA NON FARE

- Negare l'evidenza
- Abusare del *no comment*
- Trattare i media con arroganza
- Reagire in modo passivo
- Pensare alle soluzioni quando è troppo tardi
- Diffondere messaggi dal linguaggio troppo tecnico quindi incomprensibile
- Pensare solo ai fatti e non all'aspetto emotivo sull'opinione pubblica
- Comunicare in modo freddo e solo attraverso messaggi scritti





WEB E SOCIAL NETWORK

L'Informazione viaggia alla velocità della luce

Brand Reputation Web Reputation

NB. Il Reputation Institute è una società globale di consulenza privata che si occupa di fare statistiche e osservare la reputazione delle grandi aziende





OGNI ORGANIZZAZIONE DEVE METTERE IN CONTO DI DOVER AFFRONTARE UNA CRISI

Il Team della crisis communication deve

1. Tempestivamente tracciare una storyline dell'evento
2. Attivare le procedure di gestione
3. Individuare le spokperson che parlarenno
4. Comunicare distintamente con le categorie di stakeholders





POST CRISI

FASE ANCHE DETTA DI *RISANAMENTO*

IL TEAM DI GESTIONE DELLA CRISI SI OCCUPERA' DI
MONITORARE I RISULTATI DELLE AZIONI MESSE IN
CAMPO INVESTENDO TEMPO E RISORSE LADDOVE
SONO EMERSE FALLE STRUTTURALI CHE HANNO
CAUSATO LA CRISI E CHE HANNO IMPEDITO
DIVENTASSE OPPORTUNITA' DI CRESCITA





PIANO DI COMUNICAZIONE DELLA CRISIS MANAGEMENT

1. Anticipa la crisi. E' la fase della prevenzione e della preparazione (monitorare il sistema, a livello interno e di comunicazione esterna, individuare possibili problematiche e falle da cui potrebbe scaturire l'evento e ipotizzarlo, preparando anche il personale)
2. Crea un piano di risk management ad hoc per l'organizzazione. In caso di crisi il piano risponde alle linee guida operative e di comunicazione
3. Identifica il team di comunicazione in caso di crisi. Il team è composto da dirigenti senior: il Ceo per esempio affiancato da capo della comunicazione e dal referente legale
4. Crea sistemi di notifica sul digitale e di monitoraggio sugli organi di informazione, come la rassegna stampa quotidiana, per carpire e gestire trend negativi anche prima della crisi
5. Prevede una comunicazione che copre tutti gli spazi soprattutto per le prime 24 ore, e che sia univoca per tutta l'organizzazione (comunicazione interna)
6. Prevede una analisi post-crisi di valutazione dei risultati in funzione di ulteriori miglioramenti





ESEMPI

VOLKSWAGEN – DIESELGATE 2014

TEST DI OMOLOGAZIONE SULLE EMISSIONI DEI MOTORI DIESEL
DELLA SEZIONE EU DEL COUNCIL ON CLEAN TRANSPORTATION
SU

PASSAT
JETTA
BMVX5

SOLO LA BMW X5 PASSA I TEST
PER LE ALTRE DUE C'E' DISCREPANZA TRA I TEST IN
LABORATORIO E I TEST SU STRADA





SI APRE L'INDAGINE DELLA EPA ENVIROMENTAL PROTECTION AGENCY

**VOLUTA DAL RESPONSABILE DEL DIPARTIMNETO EU
PETER MOCK CHE AVEVA CHIESTO ANCHE
INTERVENTO DI
CARB (*CALIFORNIA AIRE RESOURCES BOARD*)
PER I TEST IN LABORATORIO
E DELL'UNIVERSITA' DELLA VIRGINIA
PER I TEST SU STRADA**





COSA FA VOLKSWAGEN?

1. NEGA TUTTO E ACCUSA L'EPA ADDITANDO I TEST SBAGLIATI
2. NON COMUNICA PER GIORNI
3. DIVIENE PASSIVA AGLI OCCHI DI STAKEOLDERS E CLIENTI
4. COMUNICA SOLO PER ISCRITTO E TARDI

NEL 2015 EPA NEGA L'OMOLOGAZIONE DELLE AUTO E ACCUSA VW DI AVER TRUCCATO IL SOFTWARE SULL'AUTO PER SUPERARE I TEST CHE RISULTAVANO FAVOREVOLI IN LABORATORIO E NON SU STRADA

LA VW DEVE AMMETTERE LA **FRODE**





IKEA

2013

**ALLARME POLPETTINE DI CARNE
DALLA REPUBBLICA CECA:**

**RINTRACCIATA CARNE EQUINA NEL PRODOTTO, NON
MENZIONATA NELLA ETICHETTA DEGLI INGREDIENTI**



COSA FA IKEA?

1. PRENDE IMMEDIATAMENTE ATTO DELLA CRISI
2. COMUNICA TEMPESTIVAMENTE LA NOTIZIA SUL SITO AI PROPRI CLIENTI
3. RITIRA DAL MERCATO IL LOTTO
4. NEI NEGOZI SOSTITUISCE IL PRODOTTO CON UN ALTRO A BASE DI FORMAGGIO
5. ESEGUE ANALISI SULLE POLPETTINE
6. NONOSTANTE LA CARNE EQUINA NON RISULTASSE DALLE ANALISI COMUNICA AI CLIENTI CHE SE VOGLIONO RIPORTARE LE POLPETTINE VERRANNO LORO SOSTITUITE CON ALTRO



PER CONCLUDERE...

PAURA.. Per realizzare cosa della realtà che abbiamo di fronte ci turba

IDENTITA' ..per il racconto della nostra storia e per ritrovare le nostre ragioni, le radici, l'appartenenza, le motivazioni

UMILTA' ...per ripartire dai nostri limiti





**NELLA COMUNICAZIONE ANCHE UNA GRANDE
ORGANIZZAZIONE DEVE OGGI DARE SPAZIO E
CREDITO A..**

EMPATIA

ASCOLTO

UMANITA'

VERITA'

Grazie! Monia.badalamenti@carabinieri.it

