



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

SUMMER SCHOOL
SANGUIS JOVIS

Stella Romagnoli

Crisis Management.
Le vendemmie sfavorevoli

CRISIS MANAGEMENT



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

La comunicazione di crisi

La comunicazione di crisi rappresenta l'area di attività **specialistica delle relazioni pubbliche** che si occupa di definire, progettare e attuare un **piano di comunicazione volto a superare una circostanza critica** in cui un'organizzazione può trovarsi coinvolta. E' un'area dove l'Ufficio Stampa aziendale è -e sarà- sempre più coinvolto



fondazione banfi

E. J. J. J., Relazioni Pubbliche (II), MacGraw-Hill, Milano 2001, p 203.

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

**Crisi è qualsiasi evento che ha un
impatto negativo sull'organizzazione**



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

3 aree principali

- **Sicurezza e salute pubblica**
- **Reputazione aziendale**
- **Problemi economico-finanziari**



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

La comunicazione in caso di crisi

La **crisi d'impresa** è un evento grave, spesso non prevedibile, che **richiede un'immediata reazione** in quanto potrebbe arrecare danni ingenti all'organizzazione sia in termini economico-finanziari che d'immagine

- Tipo di crisi e processo per fronteggiarle:
 - **Crisi traumatiche:** disastro naturale, azioni delittuose contro l'impresa (sabotaggi), errori aziendali gravi (prodotti pericolosi).
Processo di Crisis Management
 - **Crisi gestionali:** si verificano in relazione a squilibri di carattere economico-finanziario. **Processo di risanamento**



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

Le caratteristiche della crisi

La **crisi** appare **caratterizzata da tre aspetti** fondamentali:

1. **Eccezionalità** dell'evento critico
2. **Visibilità dell'evento** negativo e dei suoi effetti all'esterno, legata:
 - **Importanza dell'azienda** e immagine presso il pubblico
 - **Area geografica** interessata dalla crisi
 - **Conseguenze pratiche** verso i diversi pubblici
 - **Concomitanza di altri fatti rilevanti** che possono distogliere l'attenzione
3. **Necessità di una risposta tempestiva ed esaustiva**, con riferimento alle esigenze di informazione manifestate dai pubblici coinvolti



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

**Grazie ai social media è proprio la
visibilità dell'evento che sta
diventando un grosso problema**



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

**E la risposta deve arrivare entro 1 ora
al massimo**



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

**La crisi più grave riguarda
naturalmente la **sicurezza** delle
persone**



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

Tempestività della visibilità

sky TG24 @SkyTG24 · 9h

Deraglia un treno delle ferrovie #Trenord a #Milano, ci sarebbero delle vittime. Il TG delle 9 in diretta

Translate from Italian



Deraglia un treno delle ferrovie #Trenord a #Milano, ci sarebbero dell...
Sky TG24 @SkyTG24

24 240



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

Già dopo pochi minuti possono circolare fotografie (tramite i cellulari)

24

IlSole24ORE  @sole24ore · 9h

Dalle prime immagini del deragliamento del convoglio [#Trenord](#) si comprende la gravità dell'incidente avvenuto nella stazione di [#pioltello](#) alle porte di Milano

 Translate from Italian



 8

 58



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

Escalation della visibilità

GIOVEDÌ 25 GENNAIO 2018 14:53:16

RAI1: PORTA A PORTA, SALTA RENZI, SPECIALE SULL'INCIDENTE FERROVIARIO

RAI1: PORTA A PORTA, SALTA RENZI, SPECIALE SULL'INCIDENTE FERROVIARIO ROMA (ITALPRESS) - Questa sera, giovedì 25 gennaio, la presenza del segretario del PD, Matteo Renzi, a Porta a Porta e' rinviata per far posto ad un approfondimento sull'incidente ferroviario di questa mattina. L'appuntamento con Porta a Porta resta confermato alle 23.45 su Rai1. (ITALPRESS).

mgg/com

25-Gen-18 14:52

NNNN



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

Escalation della visibilità

GIOVEDÌ 25 GENNAIO 2018 19:28:14

++ **Treno** deragliato:il dolore del Papa, prega per vittime ++

ZCZC0079/SXA

XCI75224_SXA_QBXB

B CRO S0A QBXB

++ **Treno** deragliato:il dolore del Papa, prega per vittime ++

(ANSA) - ROMA, 25 GEN - "Profondamente rattristato per il grave incidente ferroviario avvenuto a Pioltello", Papa Francesco "esprime la sua sentita partecipazione al dolore di quanti sono stati colpiti dal drammatico evento e, mentre assicura fervide preghiere di suffragio per coloro che sono tragicamente scomparsi, formula vivi auspici di pronta guarigione per i passeggeri rimasti feriti ed invia di cuore la benedizione apostolica". E' quanto ha scritto il card. Pietro Parolin, segretario di Stato a nome del Papa in un telegramma inviata all'arcivescovo di Milano.(ANSA).

VN

25-GEN-18 19:27 NNNN



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

La comunicazione di crisi

- Quando si verifica un evento traumatico l'impresa deve **gestire le informazioni**, all'interno e all'esterno per contenere gli effetti negativi sull'immagine dell'azienda
- L'impresa deve **indagare la natura della crisi**, le aree coinvolte, le responsabilità, l'entità del danno e i pubblici interessati a vario titolo
- Il punto nodale è la **percezione della crisi** da parte dei **pubblici di riferimento** e capire **a chi indirizzare i messaggi** e con **quale contenuto**



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

La comunicazione in situazione di crisi

Deve essere:

- **Immediata e completa:** per evitare la diffusione di notizie da parte di altre fonti che potrebbero aggravare la situazione
- **Centralizzata:** al fine di assicurare coerenza nella diffusione delle informazioni (**un solo portavoce**)
- **Costantemente aggiornata,** per informare continuamente i pubblici interessati sullo stato di avanzamento delle azioni intraprese
- **Trasparente:** che non minimizza e si assume le responsabilità
- **Multidirezionale:** diretta a tutti i pubblici, interni ed esterni



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

I target della comunicazione di crisi

- Il **primo pubblico** a cui si deve rivolgere l'impresa è quello **interno**: dipendenti, collaboratori e famiglie:
 - Devono essere **ben informati** perché non diffondano informazioni inesatte
 - **Rassicurati e coinvolti** nel loro senso di appartenenza
- la comunicazione si deve rivolgere poi ai **pubblici esterni coinvolti direttamente**, indirettamente o in modo potenziale dalla crisi
- E a coloro che possono **influenzare** la riuscita del processo di crisis management



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

I target della comunicazione di crisi

- **Opinione pubblica**, movimenti e gruppi di pressione
- **Mezzi di comunicazione** di massa, soprattutto i **social media**
- **Acquirenti e consumatori** attuali e potenziali
- **Fornitori**
- **Portatori di capitale** (azionisti, finanziatori istituzionali, istituti di credito, ecc.)
- **Concorrenti**
- **Amministrazione pubblica**, enti locali, magistratura, partiti, associazioni di categoria, ecc.



Media e comunicazione di crisi

- Le **relazioni con i media** sono di particolare importanza: l'impresa deve prendere spontaneamente l'iniziativa
 - **inviando le informazioni ufficiali ai giornalisti** (prima che arrivino da altre fonti)
 - Evitando di diffondere (es. sul sito aziendale) notizie prima di averle date ai giornalisti
 - **Controllando la veridicità** di quanto **diffuso** dai media
- **Strumenti:**
 - Comunicati stampa, conferenza stampa, interviste
 - Mezzi digitali: social, email, sito web, press-room virtuale



Il Crisis Management

Il **Crisis Management** può essere definito come quel **processo** ordinato di attività che va dalla **previsione della crisi** fino alla **gestione della stessa e delle fasi immediatamente successive**

L'**obiettivo** del Crisis Management è duplice:

- **Superare la crisi**
- **Attivare dei meccanismi di apprendimento** in modo da evitare l'insorgere in futuro di eventi critici analoghi e/o per imparare a gestirli al meglio



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

IL PROCESSO DI CRISIS MNAGEMENT



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

Processo di Crisis Management

3 fasi che si succedono nel tempo:

1. Prima della crisi:

- Si attiva un sistema di **analisi dei rischi**, delle **aree critiche** all'interno dell'impresa che se considerati adeguatamente possono evitare il verificarsi di eventi traumatici:
 - Es. scarsa motivazione del personale
 - Non rispetto delle norme di sicurezza
 - Insorgere di questioni ambientali o sociali che possono coinvolgere l'impresa
 - Possibili incidenti, ecc.
- Si elaborano **piani di crisi**, indicando procedure, tecniche e strumenti da utilizzare e risorse da coinvolgere



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

Quali potrebbero essere delle aree critiche, nella vostra attività?



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

Provate a immaginare 10 possibili minacce

Likely Threats

Brainstorm 10 threats that may impact your organization this year. You may not think they are likely, but note if they are at least possible.

What kind of threat is it? Public safety, reputation, financial?

Note how your threats may be in all three categories, or only one or two. This can help you prioritize the threat level.

1.

2.

3.

4.

5.



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS

**Dopo aver stilato le possibili cause di
crisi
individuare i target e i canali di
comunicazione da utilizzare**



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

Audience Identification Checklist

Take a look at the 10 threats that may impact your business. For each threat you've identified, who are your key audiences? Who will need or demand information both during and after the crisis? Here is a checklist of audiences you may need to consider:

1. People directly impacted by the crisis
2. Emergency responders
3. Mainstream media
4. Local community
5. Family and friends of people impacted
6. The public
7. Suppliers
8. Customers
9. Employees
10. Investigators
11. Shareholders or investors
12. Other



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS

Communication Channel Inventory

Consider your key audiences for each threat. How will you reach them during and after the emergency?

Take a thorough and detailed communication channel inventory. Make sure to review and update your inventory frequently and regularly, as contact information changes often. Further, note where each device is located.

Items in your communication channel inventory may include:

- Alarms
- Bulletin boards
- Bullhorns
- Electronic signage
- Emails
- Emergency response systems (text and email alert systems, intercom systems, etc.)
- Intranet
- Mailing addresses
- Mainstream media contacts (TV, radio, news, etc.)
- Online channels (Twitter, Facebook, Instagram, YouTube, etc.)
- Phone numbers
- Voicemail
- Walkie-talkies
- Website



DURANTE LA CRISI



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS

Processo di Crisis Management

2. Durante la crisi:

- Si costituisce il **crisis management team**
- Si attua il **piano di comunicazione di crisi** e si segue il **manuale** di crisi (principi e procedure da seguire, comportamenti da adottare e azioni da compiere)
- **Verifica dell'efficacia delle azioni comunicative** che l'impresa sta adottando



Bisogna stabilire una chiara linea di comando e definire chi è lo spokesperson.



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

Il leader del team di Crisis Management

Per garantire che il messaggio sia **univoco e coerente** bisogna definire a priori chi **comanderà** il team (che può cambiare a seconda del tipo di crisi).

Compiti del **team leader**:

- **Monitorare** costantemente la situazione (e la **visibilità sui media**, on e off line, sia dell'azienda che dei dirigenti)
- **Riunire il team** di crisi ed informarlo
- **Raccogliere tutte le informazioni** sui fatti che riguardano la crisi
- **Assegnare i compiti** ai componenti del team (chi si occupa dei media, chi degli stakeholders, chi informa le famiglie...)
- **Coordinare e approvare i messaggi** da dare, incluso il timing
- **Aggiornare costantemente il management**



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

Lo spokesperson

Per rappresentare l'azienda nei momenti di crisi di solito ci sono i **massimi livelli aziendali** (Owner, AD, Presidente) ed i manager di alto livello

Lo spokesperson dovrebbe:

- Avere un **look presentabile**
- **Parlare in modo chiaro**
- Rimanere **calmo**
- **Rispondere bene** alle domande (dimostrare **empatia**)

E' preferibile fare un po' di **training PRIMA** che una crisi si presenti.
In caso di assenza dello spokesperson ufficiale è meglio scegliere il **miglior comunicatore** (NON il più alto in grado...)



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

Individuare il team di crisi

The Crisis Response Team

Who needs to be assigned to the crisis response team for each of your identified threats?

Identify your team leaders, members, command center, and contact information for each threat. For each threat, make the situational chain of command clear.

Threat 1: _____ Command Center: _____
Alternate: _____ Team Leader: _____ Contact info: _____ Team Members: _____

_____	Contact Info:	_____
_____	Contact Info:	_____
_____	Contact Info:	_____
_____	Contact Info:	_____
_____	Contact Info:	_____
_____	Contact Info:	_____
_____	Contact Info:	_____
_____	Contact Info:	_____
_____	Contact Info:	_____
_____	Contact Info:	_____
_____	Contact Info:	_____
_____	Contact Info:	_____



La war room

Durante la crisi il team deve **riunirsi fisicamente**

- Vedersi **aiuta a lavorare insieme** ci si intende meglio, anche grazie al linguaggio del corpo
- **Velocizza** tutto il processo di messa a punto delle comunicazioni

Quindi bisogna scegliere una **stanza abbastanza spaziosa che abbia tutti gli strumenti** necessari per la comunicazione (TV monitor, PC, telefoni, connessione internet, apparati per video-conference ecc.)

E prevedere un **piano B** (se la stanza non fosse disponibile)



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

**Tempestività e correttezza sono la
parola d'ordine**



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

Un caso di crisi gestita con tempestività

2'53''



Facile.it: dalla crisi all'opportunità. Vincitore Touchpoint Award 2021



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

**Ma sempre più spesso c'è l'esigenza di
rispondere ancora prima di aver capito
cosa è successo**



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

E NON si può sbagliare



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

Una gaffe imperdonabile



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS

Un solo post social sbagliato può creare danni incalcolabili



A screenshot of a tweet from the user 'violet' (@violet6femme) posted 10 hours ago. The tweet contains a link to a news article about a train accident in Seggiano di Pioltello, MI, with the hashtag #trenord. The article text states that there are two confirmed deaths, 10 serious injuries, and a group of about 50 people with less severe injuries. The tweet also includes a 'Translate from Italian' option and a retweet count of 1.

violet @violet6femme · 10h
a volte è meglio non avere proprio alcun servizio social, vero [#trenord?](#)

[#deragliamento](#) Seggiano di Pioltello, MI
per ora due morti accertati, 10 feriti gravi, una cinquantina meno gravi

🌐 Translate from Italian

 **TRENORD_miVC**
@TRENORD_miVC [Segui](#)

Circolazione interrotta tra Treviglio e Milano a causa di un inconveniente tecnico ad un treno. Per ulteriori info: bit.ly/1SEc1Zq

08:09 - 25 gen 2018

1 Retweet 

🗨️ 🔄 1 ❤️ ✉️



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS

Attenzione al linguaggio...



Pamela Ferrara 😊 @PamelaFerrara · 5h

Secondo **#Trenord**, il deragliamento di un treno per cedimento strutturale di una rotaia è un "inconveniente tecnico".

La Costa Concordia invece è naufragata a causa di un corpo estraneo in mezzo al mare

🌐 Translate from Italian



16



144



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS

Polemiche rimbalzano sui grandi media

 **la Repubblica**  @repubblica · 8h

Treno deragliato a Pioltello, polemiche contro il tweet di #Trenord: "Solo un inconveniente tecnico?"

 Translate from Italian

 **TRENORD_miVC**
@TRENORD_miVC

rcolazione interrotta tra Treviglio
usa di un inconveniente tecnico
eno. Per ulteriori info: bit.ly/1SEc

9 - 25 gen 2018

Treno deragliato a Pioltello, polemiche contro il tweet di Trenord: "Sol...
Un linguaggio burocratico che, considerati i morti e i feriti, ha scatenato la
rabbia degli utenti
milano.repubblica.it

 26  54



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

Nulla sfugge al web (deragliamento Frecciarossa)

The image shows a screenshot of a Twitter thread. The top tweet is from user **andrea ghirardini** (@ghirandrea) posted 2 hours ago, replying to **@fsnews_it**. The text of the tweet reads: "Altro che svio...e" un deragliamento con vittime". Below the text is a screenshot of a website header for "TRENITALIA". The website header includes a search bar, a navigation menu, and a pink button labeled "Info sul traffico". The main content of the website screenshot features a large headline: "NUOVI FRECCIAROSSA DA MILANO A BOLOGNA ALLE 22:40" overlaid on a photograph of a woman and a man. The bottom tweet is from the official account **FSNews** (@fsnews_it) posted 3 hours ago. The text of this tweet reads: "RFI, linea AV Milano – Bologna: traffico sospeso fra Milano e Bologna per svio treno" followed by a link to rfi.it/cms/v/index.js. The tweet shows 7 replies, 30 retweets, and 17 likes.



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS

Il linguaggio della comunicazione di crisi deve essere semplice e sincero



The image shows a screenshot of a Twitter thread. The main thread consists of three tweets. The top tweet is from user **Sa @saporati20**, replying to **@fsnews_it**. The text of the tweet is: "Scusate, era troppo brutto scrivere deragliamento? In ogni caso condoglianze per i due macchinisti deceduti. 🙏". Below the text are icons for reply, retweet, like, and share. The second tweet is from user **marco @silver65**, replying to **@fsnews_it**. The text is: "Usate le parole giuste. #deragliamento". It also has icons for reply, retweet, like, and share. The third tweet is from user **Patrick Trancu, CBCI @patricktrancu**, replying to **@sakiraskolniko3** and **@fsnews_it**. The text is: "nella comunicazione di crisi non si usa gergo tecnico si usano le parole che le persone capiscono". It also has icons for reply, retweet, like, and share. A separate tweet is shown in a callout box above the main thread, from user **Poicipenso @Poicipenso5**, replying to **@ghirandrea** and **@fsnews_it**. The text is: "È già buono che abbiano scritto treno invece di 'materiale rotabile'. Fanno i comunicati stampa come se stessero parlando tra addetti ai lavori...".

Sa @saporati20 · 2h
Replying to **@fsnews_it**
Scusate, era troppo brutto scrivere deragliamento? In ogni caso condoglianze per i due macchinisti deceduti. 🙏

marco @silver65 · 2h
Replying to **@fsnews_it**
Usate le parole giuste. #deragliamento

Patrick Trancu, CBCI @patricktrancu · 2h
Replying to **@sakiraskolniko3** and **@fsnews_it**
nella comunicazione di crisi non si usa gergo tecnico si usano le parole che le persone capiscono

Poicipenso @Poicipenso5 · 1h
Replying to **@ghirandrea** and **@fsnews_it**
È già buono che abbiano scritto treno invece di "materiale rotabile". Fanno i comunicati stampa come se stessero parlando tra addetti ai lavori...



Come si fa ad essere tempestivi e coerenti?

Preparare o procurarsi prima delle **frasi (già approvate)** da utilizzare proattivamente in caso di necessità, e che tutti quelli che ci cercheranno trovino informazioni accurate e corrette.



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

Come si fa ad essere tempestivi e coerenti?

- Verificare che il **boilerplate** (la biografia aziendale) dei **comunicati stampa** sia scritto in modo corretto e aggiornato
- Verificare che le **informazioni che ci riguardano sul web** siano accurate e aggiornate (Wikipedia)
- Verificare che la **parte istituzionale del sito** (che sarà visitata da chi è in cerca di informazioni) sia **aggiornata**, e che **non ci siano toni frivoli o promozionali** (check anche dei **social media**)



Es. Effetto toni frivoli su tutti i social

Frecciarossa

FRECCIA ROSSA

Frecciarossa ✓
@FrecciarossaOfficial

Home
Post

Ti piace ▾ Pagina seguita ▾ Consiglia ⋮

Andrea Cappelleri Se questa pagina deve avere un senso, forse, invece di pubblicare queste inutili amenità, si potrebbe aggiornare i viaggiatori sulla situazione tra Milano e Pioltello, che dite?

Mi piace · Rispondi · 9 h 3

Frecciarossa ✓ Ciao Andrea, sulla linea Milano - Brescia sono in corso le verifiche del caso, attivati percorsi alternativi ed un servizio sostitutivo bus. Qui puoi trovare tutti gli aggiornamenti: <http://bit.ly/2E86nuW>

Mi piace · Rispondi · 8 h

Visualizza altre risposte



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS

Verificare anche che i dati su **Wikipedia** siano accurati e aggiornati (qui siamo al 2013...)

WIKIPEDIA
L'enciclopedia libera

Pagina principale
Ultime modifiche
Una voce a caso
Nelle vicinanze
Vetrina
Aiuto
Sportello informazioni

Comunità
Portale Comunità
Bar
Il Wikipediano
Fai una donazione
Contatti

Strumenti
Puntano qui
Modifiche correlate
Carica su Commons
Pagine speciali
Link permanente
Informazioni pagina
Elemento Wikidata
Cita questa voce

Stampa/esporta
Crea un libro
Scarica come PDF
Versione stampabile

In altre lingue 
English 

 Modifica collegamenti

 Partecipa al Concorso di Fotografia Scientifica 2019 e aiuta Wikipedia!

Banca Popolare del Lazio

Da Wikipedia, l'enciclopedia libera.

La **Banca Popolare del Lazio** è una Società cooperativa per azioni avente sede in **Velletri**; alla data del 10 giugno 2016 dispone di 59 filiali presenti nelle province di Roma (39 agenzie), Latina (14 agenzie), Frosinone (4 agenzie) e Viterbo (2 agenzie).

Indice [nascondi]

- Storia
- Principali dati societari
- Bibliografia
- Collegamenti esterni

Storia

[modifica | modifica wikitesto]

Nasce nel 1904 a Velletri come *Cassa Agricola operaia Pio X* su istanza del ricreatorio Silvio Pellico e grazie anche al sostanzioso contributo del Cardinal Vescovo Oniglia. Nel 1937 la Cassa mutò la sua denominazione sociale in quella di *Banca Cooperativa Pio X*; tale denominazione verrà mantenuta fino al 1994 anno in cui, successivamente alla fusione con la Banca popolare di Terracina, verrà assunta la denominazione di *Banca Popolare del Lazio*.

Principali dati societari

[modifica | modifica wikitesto]

- Patrimonio Netto: € 274.391.274
- Tier 1 capital ratio: 17,6%
- Utile Netto: € 9.546.689
- Numero di Soci: 6.514
- Numero di Azioni: 7.571.747

Informazioni aggiornate al bilancio del 31/12/2013.

Banca Popolare del Lazio

Stato  Italia

Forma societaria Banca popolare societaria

Fondazione 1904 (costituzione della *Cassa Agricola operaia Pio X*)
1994 (fusione con la **Banca popolare di Terracina**) a Velletri

Sede principale Velletri
Via Martiri delle Fosse Ardeatine, 9

Filiali 59

Settore Banca

Sito web www.bplazio.it

Modifica dati su Wikidata · Manuale



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

Sempre per essere pronti con le risposte...

- Avere sempre aggiornato l'**inventario delle pubblicazioni sui prodotti** (che contengono specifiche che potrebbero essere utili)
- La situazione dei **report di business e commerciali** (avere a disposizione tempestivamente i dati aggiornati dal punto di vista finanziario)
- **Biografie aggiornate** dei dirigenti aziendali



E' importante fare regolarmente un inventario e aggiornare queste pubblicazioni



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

Proactive Statement Inventory

What proactive statements can you draw upon in a time of crisis? What are the documents and where can you quickly locate them?

Items you will want to assess and inventory:

Website

- About page
- Company history
- Company timeline
- Executive biographies
- FAQ page
- Press page
- Other

Press Releases

- Boilerplate language
- Press release content

Wikipedia

Date/time last checked for accuracy _____ Sales, Marketing, and Promotional Pieces

- Annual reports
- Catalogs
- Company videos
- Fact sheets
- Spec sheets
- White papers
- Other



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS

Hold Statement per prendere tempo

- Durante una crisi bisogna rispondere tempestivamente, con fatti e in modo compassionevole, ma NON si dispone di tutte le informazioni necessarie, quindi si utilizza un **Hold Statement**
- **L'Hold Statement è una comunicazione utilizzata all'inizio della crisi per stabilire credibilità e autorevolezza (come **principali fonti di informazione** per la crisi –prima che ci pensino altri ad inventarsele)**

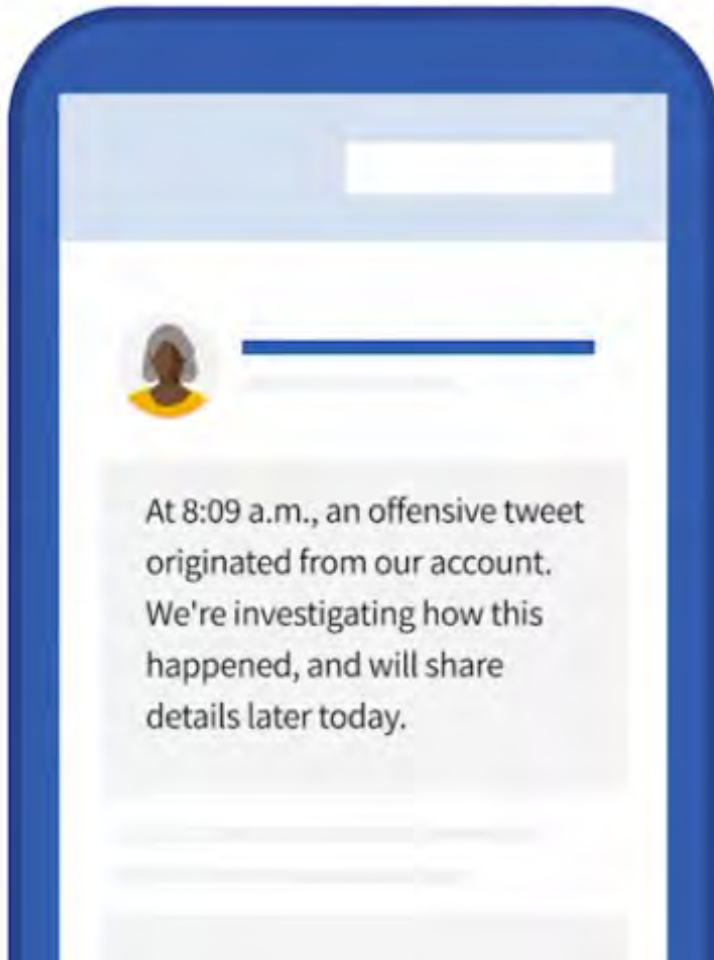


Come preparare l'Hold Statement

- Deve essere **corto e semplice**
- **Concreto, fattuale** (utilizzare le 5 W: Chi, Dove, Come, Quando, Perché)
- **Orientato all'azione** (si promette di indagare sulle «W» senza risposta, es. il perché, o il chi è coinvolto)
- Con una **timeline** di aggiornamento (specificando quando e come verranno forniti i dati sull'aggiornamento)
- Deve esprimere **empatia** per le persone coinvolte. Se le persone sono spaventate bisogna usare un tono calmo, se sono arrabbiate bisogna riconoscere questo sentimento (ci rendiamo conto che...)
- Deve **iniziare con un messaggio di coinvolgimento**, di condivisione dell'apprensione



Esempio



- ✓ Short and simple
- ✓ Factual
- ✓ Action oriented
- ✓ Time bound
- ✗ Empathetic
- ✗ Open with concerns



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS

Preparate prima un Hold Statement



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

Crafting Hold Statements

Quickly outline what you know within the first few minutes of learning about the crisis. Use the classic who, what, where, when, why, and how structure. If you don't have verified information or know a factual answer to a question, leave that question blank.

Who? _____

What? _____

Where? _____

When? _____

Why? _____

How? _____

Crafting a hold statement in three steps:

1. Look at the answers to the areas above. Craft a factual statement based on what you know.
2. Next, look at the blank spaces. What don't you know? Use that to craft your action plan.
3. Close with your timeline for getting back with more factual information.

What medium will you use to issue your hold statement? _____



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS

In sintesi devono passare 2 messaggi

Prima di tutto **il management** deve dare **due messaggi fondamentali** (a tutti gli stakeholders) incentrati sulla:

- 1. Non indifferenza** (comunica all'esterno che l'organizzazione si sente coinvolta dall'incidente, condivide l'apprensione del pubblico ed è pronta a mettere a disposizione ogni informazione utile in suo possesso)
- 2. Responsabilità sociale** (il desiderio di intraprendere ogni iniziativa appropriata per contribuire alla soluzione del problema e per ammorbidire la severità degli interlocutori esterni)

Reactive Statement

- Una volta portata avanti la ricerca delle cause e dei fatti della crisi, bisognerà **comunicare i risultati dell'indagine**
- E bisogna **prepararsi in anticipo a rispondere al PEGGIORE scenario possibile** (che la responsabilità è dell'azienda e delle sue persone)



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

Quindi...

- Preparare una **dichiarazione sintetica** che ripete i fatti e la posizione dell'azienda.
- Fare un **brainstorming** sui peggiori scenari possibili, immaginando PRIMA quali sono le **domande più difficili** che potranno fare i giornalisti (ma anche i dipendenti, i clienti, i venditori...)
- **Preparare le risposte, usando i fatti con empatia** e compassione
- **RIPASSARE le risposte** (es. prima della conferenza stampa). Lo spokesperson dovrà iniziare con la dichiarazione di posizionamento ed essere preparato su tutte le possibili risposte



Come scusarsi

- Di solito la dichiarazione iniziale «di posizionamento» contiene le **scuse**. Fatte bene possono cambiare l'opinione pubblica, fatte male possono peggiorare di molto la situazione.

Le **3 R** delle scuse fatte bene:

- **Rimorso**
- **Responsabilità**
- **Risoluzione**



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

1. Rimorso

- **Il rimorso deve essere genuino, non si può simulare.** Se si prova rimorso solo perché le persone si sono arrabbiate meglio non scusarsi.
 - Es. NON dire «mi dispiace che ti sei arrabbiato». Questo NON è rimorso
- Scusarsi solo se si prova **rimorso per le proprie azioni (non per le reazioni...)**
- Basta dire: ci scusiamo, o ci dispiace.



Le scuse della Barilla (28 settembre 2013)

"Con riferimento alle dichiarazioni rese ieri alla Zanzara, **mi scuso se le mie parole hanno generato fraintendimenti o polemiche, o se hanno urtato la sensibilità di alcune persone.** Nell'intervista volevo semplicemente sottolineare la centralità del ruolo della donna all'interno della famiglia".

Barilla precisa di avere "il massimo rispetto per qualunque persona, senza distinzione alcuna", "il massimo rispetto per i gay e per la libertà di espressione di chiunque. Ho anche detto - e ribadisco - che rispetto i matrimoni tra gay". Infine, conclude la nota, "Barilla nelle sue pubblicità rappresenta la famiglia perché questa accoglie chiunque, e da sempre si identifica con la nostra marca".



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS

2. Responsabilità

- A volte non è possibile prendersi la **responsabilità dell'accaduto**, sia per le implicazioni legali, bisogna stare attenti a cosa si dice o scrive, sia perché magari **NON** si sa di chi è la responsabilità
- Ad esempio, in caso di incidente provocato da auto aziendali si può dire: «ci dispiace. (punto) Le nostre auto sono state coinvolte... **Siamo pronti a** in caso sia accertata la nostra responsabilità»



3. Repair

Dobbiamo dire cosa faremo per rimettere le cose a posto.

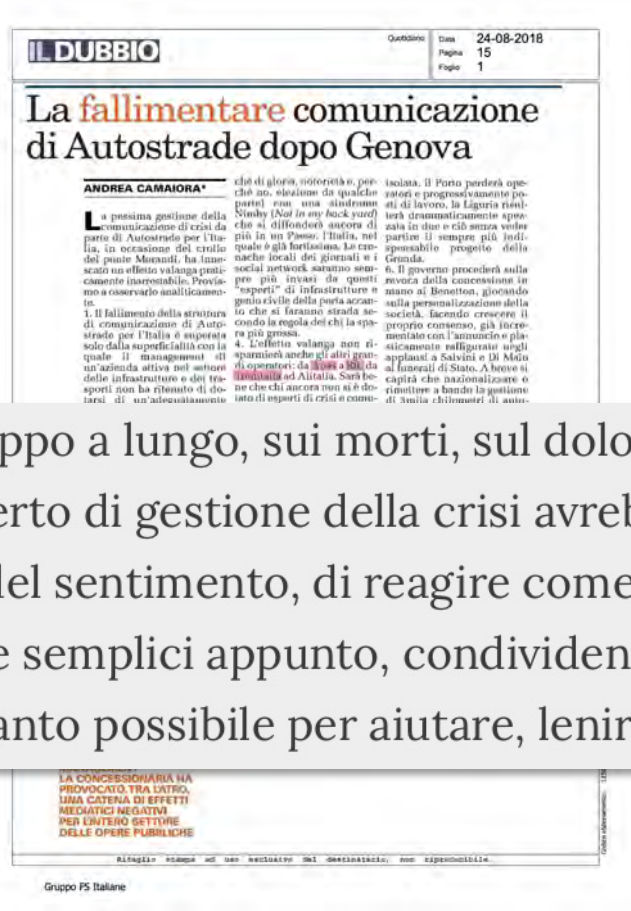
I'm sorry. I made a dumb mistake.
You can be sure that won't happen again.



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS

Un caso di scuse mancate



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS

Un caso di scuse fatte male



Dal nostro corrispondente
FILIPPO SANTELLI, PECHINO

Benedetti social, maledetti social: è tra le alterne correnti della viralità che ormai si giocano i destini della moda. Ad azzeccare il messaggio giusto, un'ondata di condivisioni e influencer ti può portare lontano. Ma a sbagliarlo, chiedere a Dolce & Gabbana, si rischia di finire sommersi da critiche e censori. «Non è una questione diplomatica», ha detto ieri il ministero degli Esteri cinese sul doppio infortunio della casa di moda, lo spot della modella asiatica che mangia cibo italiano con le bacchette, giudicato offensivo, e gli insulti al Paese sulla chat Instagram di Stefano Gabbana, lui sostiene hackerata. Ma il ministero ha anche aggiunto: «Dovreste domandare alle persone comuni come si pongono». Lo sappiamo: le persone comuni continuano a inondare il web di sentenze inappellabili di condanna. Con relativa pena: boicottaggio. Una marea che si porta dietro i vip tutti, cantanti attori modelli. E che ha suggerito alle maggiori piattaforme di e-commerce attive in Cina di togliere dagli scaffali virtuali i prodotti di Dolce & Gabbana. Qualcuno lo ha fatto con esplicito e interessato prese di distanza, come lo store di nicchia Yangmatou («La patria sopra ogni cosa»). Altri in silenzio, come i

Il caso Scontro commerciale

Dolce & Gabbana la gaffe social costa cara in Cina

Uno spot e una frase su Instagram
causano il bando dai siti di e-commerce

colossi Alibaba e JD.com, dove da ieri mattina una ricerca degli abiti D&G non restituisce alcun risultato, o la Yoox Net-a-Porter di Federico Marchetti, che ne ha sospeso le vendite sui domini cinesi (ma non altrove). Così, prima ancora di capire se i clienti si asterranno davvero dagli acquisti, sul web cinese il boicottaggio è di fatto già opera dei negozi. Per la società rischia di essere un danno da decine di milioni di euro, visto che colpisce nel cuore pulsante della domanda di lusso. Basta fare un po' di conti. Il suo fatturato è di 1,3 miliardi di euro, di cui il 70% estero, con la Cina a farla da padrona. Nel



Stilisti e imprenditori
Domenico Dolce e Stefano Gabbana. In alto, alcuni frame dello spot sotto accusa

complesso quindi i consumatori di Pechino, Shanghai & co. dovrebbero valere attorno ai 400 milioni. Di questi, stando alle medie cinesi, il 9% arriverebbe online. Risultato: da ieri nei bilanci di Dolce & Gabbana ballano 36 milioni l'anno, poco meno del 3% del fatturato. E se è vero che il boicottaggio dovrebbe prima o poi allentarsi, minaccia di compromettere la stagione di shopping più ricca, quella del Capodanno cinese. Ma questa è solo una fotografia statica, poi ci sono le tendenze: raccontano che il lusso è destinato a diventare ancora più cinese e più digitale, man mano che a comandare saranno i Millennials, cioè i nati dopo gli anni '80, e la Generazione Z, i ragazzi post 2000. È il popolo dei social in tutte le sfumature, lo stesso che nelle ultime ore ha ributtato indietro come boomerang i messaggi di Dolce & Gabbana. Grazie a loro nel 2025, prevede la società di consulenza Bain, in una Cina che salirà al 46% del mercato del lusso mondiale l'e-commerce peserà per un quarto. Non solo. Anche quando questi ragazzi si avventurano nei negozi fisici, prima si informano online, tra blog, social e influencer vari. Non potrà che ricominciare da lì D&G a ricostruire la sua reputazione. Sperando che ancora una volta l'indignazione digitale si consumi in fretta.

© PHOTOFEST/ISTITATA



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS

Quando manca il rimorso...



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS

5 errori da evitare

- **Negare qualsiasi problema interno.** Incompetenza, demotivazione, mancanza nel rispetto delle norme possono portare a crisi con visibilità esterna.
- **Nascondere le proprie responsabilità** (quando sono dimostrate). Questo fa perdere la fiducia nel pubblico. E' meglio ammettere la colpa e prendersi le responsabilità che cercare di insabbiare (le persone lo riterrebbero peggiore del fatto stesso)



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

5 errori da evitare (cont'd)

- **Fornire informazioni non verificate, ipotesi.** In situazione di crisi bisogna comunicare solo fatti confermati.
- **Dire «No comment»** o «Non lo so». Semmai dire «non abbiamo dati certi al momento, ma appena li avremo faremo un comunicato (entro quando, possibilmente)
- **Far parlare un comunicatore esterno all'azienda** (es. agenzia PR). Lo spokesperson deve essere interno, una persona che dimostra leadership e responsabilità.



DOPO LA CRISI



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS

Processo di Crisis Management

3. Dopo la crisi:

- **Verificare l'efficacia ex-post** di quanto realizzato nelle fasi più acute, comunicando i risultati conseguiti ai pubblici di riferimento
- **Avviare quindi il processo di apprendimento**



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

Crisis Communication review

- Quali sono stati i **tempi di risposta**? (capire la velocità di reazione)
- **Come si è venuti a conoscenza** della crisi? Qualcuno ci ha avvisato? L'abbiamo letto sui giornali? (per capire come siamo strutturati a captare tempestivamente situazioni di crisi)
- **Quali messaggi sono stati diffusi**, su quali canali e quando (per analizzare tono e contenuti)



Crisis Communication review (cont'd)

- **Come ha reagito il pubblico?** (non solo all'evento, ma al nostro comportamento) Qualcuno ci ha difeso? Come possiamo incrementare l'advocacy in caso di crisi future?
- **Come si può migliorare?** (chiedere al team coinvolto, al board, all'agenzia PR, ecc.)
- **Come ha impattato la crisi** sull'azienda?
- Come sono andate le cose e **se ci sono next step da intraprendere?**



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

Il comunicato finale

Se si vuole fare una dichiarazione sulla conclusione della crisi bisogna:

- Spiegare come **l'evento di crisi** ha determinato un **cambiamento sostanziale**. Condividere quello che si è imparato ed i cambiamenti che si sono apportati e come ci siamo accertati che non riaccadrà nuovamente.
- **Rispondere alle domande** rimaste senza soluzione
- **Ringraziare pubblicamente** gli eroi e tutti coloro che hanno contribuito con la loro dedizione o pazienza. Dimostrare apprezzamento e gratitudine per qualsiasi aiuto ricevuto



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

Il comunicato finale (cont'd)

Tornare pubblicamente solo se serve. Se la crisi è stata dimenticata meglio non rivangarla. Però lasciamo agli atti (e per chi la cerca) come è stata risolta.



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

Fonti

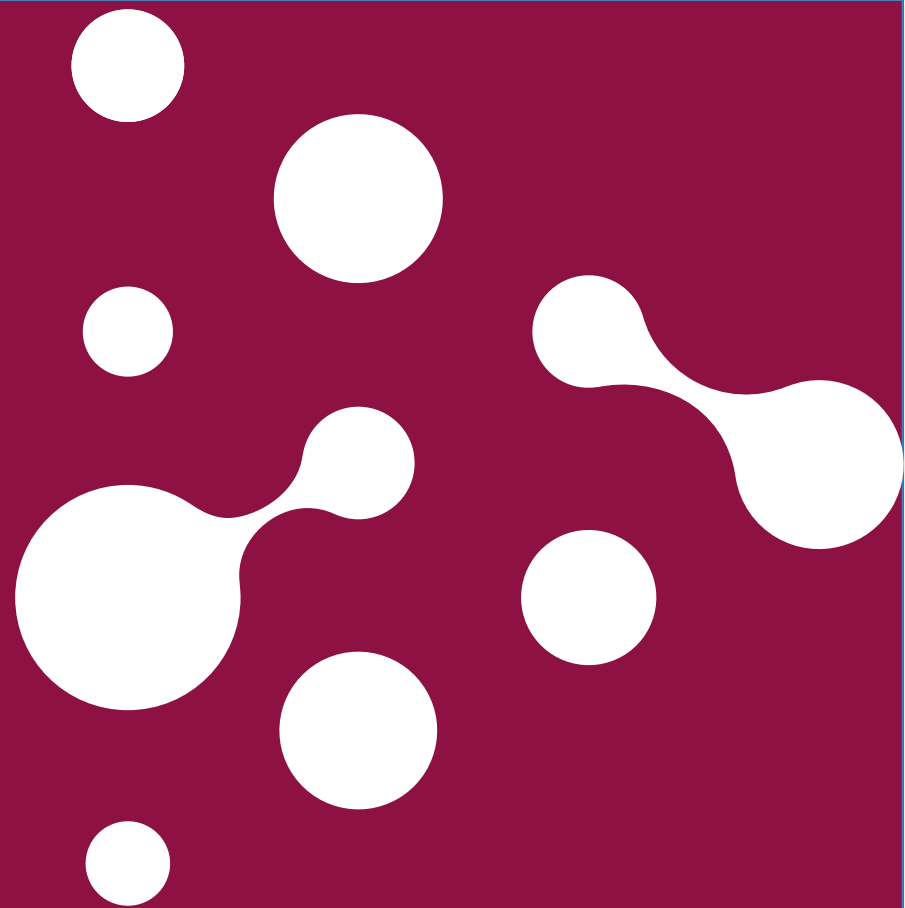
- A. Pastore, M. Vernuccio – Impresa e Comunicazione 2008 APOGEO Ed.
- Laura Bergells – Crisis Communication – LinkedIn Learning
- Massimiliano Padula – Crisis Communication. Come comunicare le emergenze. Effata editrice, 2005



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

Grazie.



fondazione banfi

SANGUIS JOVIS
ALTA SCUOLA DEL SANGIOVESE

fondazionebanfi.it