



## **Workshop dei Comunicatori aziendali italiani**

**Firenze, 23-25 Novembre 2006**

**Prima parte**  
(Venerdì 24 novembre)

***La comunicazione d'impresa  
nelle situazioni di crisi***

Fusioni, ristrutturazioni, cambi al vertice...  
Ci passiamo tutti, ma ogni volta reinventiamo tutto...  
Centralità dell'organizzazione, centralità delle persone...  
Verità, onestà, trasparenza e necessità...

***Input 1***  
**Definiamo la crisi**

***Input 2***  
**In situazioni di crisi:**  
**Cosa si può fare e cosa non si può fare?**  
**Cosa si deve fare e cosa non si deve fare?**

***Input 3***  
**E cosa può fare ASCAI?**

# I SOTTOGRUPPI DI LAVORO

## SOTTOGRUPPO 1

Agagliati Giorgio  
Amicucci Franco  
De Santis Roberto  
Finamore Fabrizio  
Incletolli Maurizio  
Manneschi Vezio  
Pin Libero

SanpaoloIMI  
Amicucci Formazione  
APQ – CISL  
Banca Nazionale del Lavoro  
ABI  
BancAssurance Popolari  
Banca Intesa

## SOTTOGRUPPO 2

Adry Laurence  
Albertini Paolo  
Basso Gianpaolo  
Campanella Antonio  
Cavazza Massimiliano  
Fanelli Paola  
Febbraio Umberto  
Nelli Roberto  
Procopio Salvatore

BancAssurance Popolari  
SanpaoloIMI  
AMIAT  
Agenzia delle Entrate  
SanpaoloIMI  
Banca Nazionale del Lavoro  
Banca Etruria  
Università Cattolica  
Banca Intesa

## SOTTOGRUPPO 3

Audone Maurizio  
Bastoni Alessandro  
Evangelisti Marco  
Greggia Massimo  
Nisco Ferdinando  
Paniccchia Umberto  
Rocca Renato  
Schiatti Paolo  
Varone Tiziana  
Vecchio Giuseppe

Adverteaser  
Telecom Italia  
Banca d'Italia  
Ferrovie dello Stato  
STMicroelectronics  
Consigliere Scientifico  
SanpaoloIMI  
Banca Etruria  
Alleanza Assicurazioni  
APQ - CISL

## Sottogruppo 1

Non ci è piaciuta la parola “crisi”, quindi parleremo di **cambiamento** nelle sue diverse “declinazioni”: manageriale, relativo a fusione, sociale, tecnologico, culturale e lavoristico, perché il comunicatore si trova a confrontarsi con diverse variabili.

Il comunicatore ha bisogno di calarsi nei **linguaggi “minimi”** che non sono all’interno dell’impresa. La conoscenza di questi linguaggi porta a un approccio diversificato in diversi ambiti: psicologico, simbolico, comunicativo, antropologico.

La comunicazione di crisi è diversa dalla comunicazione del cambiamento. Se il cambiamento è percepito come crisi è a causa di un deficit culturale.

### CRISI RELATIVE ALLA RELAZIONE E ALLA REPUTAZIONE

	Tipologia di crisi	Esempio	Le “vittime”	Cosa Fare?
REPUTAZIONE	<b>Crash</b>	<b>Metro di Roma</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Utenza, lavoratori coinvolti</li> <li>2. Istituzioni</li> </ol>	Attuare una comunicazione tempestiva, concreta e tranquillizzante
	<b>Management</b>	<b>Infedeltà, cambio ai vertici</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Segmenti di utenza</li> <li>2. Squadra diretta</li> </ol>	Coinvolgere Distinguere Rassicurare
RELAZIONE	<b>Logoramento</b>	<b>Alitalia</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribuenti</li> <li>2. Utenti</li> <li>3. Personale</li> </ol>	Si nega. Si rimanda. Si devia. Si mantiene la squadra?
	<b>Onda lunga</b>	<b>Perrier, AC Fiorentina</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Squadra, tifo, città</li> <li>2. Azionisti e consumatori</li> </ol>	<i>Leading up</i> : il comunicatore deve essere in grado di sensibilizzare il vertice.

## CRISI RELATIVE ALLA CULTURA AZIENDALE

Tipologia di crisi	Esempio	Le “vittime”	Cosa Fare?
<b>Trasformazione aziendale</b>	<b>Incorporazioni, fusioni</b>	Personale Clientela Azionisti	Piano di comunicazione: coordinare la c. interna e esterna Coordinare gli attori coinvolti: personale, sindacati, ecc.
<b>Trasformazione produttiva</b>	<b>FIAT</b>	Per le competenze: Personale Fornitori	Piano di comunicazione: Coordinare gli attori coinvolti.
<b>Cambiamento tecnologico</b>	<b>SAP</b>	Per le competenze: Personale Fornitori	Piano di comunicazione: Coordinare gli attori coinvolti. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formazione</li> <li>- Sistema di feed back</li> </ul>

## COSA FA ASCAI?

*Promuove sensibilità...*

<b>Tipologia di crisi</b>	<b>Cosa Fare?</b>
<b>Crash</b>	Check list per tipologie Cultura diffusa della crisi (preventiva)
<b>Management</b>	Formazione professionale a. scenario b. nuovi linguaggi c. Linguaggi minimi
<b>Logoramento</b>	Out placement Servizio alla carriera
<b>Trasformazioni</b>	Studio casi positivi (esemplari)
<b>Cambiamenti tecnologici</b>	Cultura del cambiamento (realistica e fattibile)

## Sottogruppo 2

### PREMESSA

L'accezione odierna del termine crisi è il risultato dei diversi significati assunti da tale vocabolo nel corso dei secoli, a partire dal mondo antico. In greco antico "krisis" significa decisione, scelta, e segnala, quindi, una modalità d'origine del cambiamento.

Nell'ambito del lessico moderno crisi indica un momento di trasformazione cruciale e spesso il passaggio, vantaggioso o meno, da una situazione ad un'altra. Il termine ha sicuramente acquisito nel tempo un'accezione negativa, arrivando ad indicare un periodo di grande avversità, in particolare in campo economico.

La crisi viene vista oggi come **cambiamento e discontinuità**, e sicuramente va analizzata in modo approfondito per quel che riguarda la dimensione:

- Sociale e interculturale
- Gestionale ed organizzativa
- Tecnologica
- Culturale

In questo primo incontro l'analisi del gruppo 2 si è focalizzata sulla **definizione di crisi** legata ad un **evento imprevedibile**, e ha voluto proporre un primo **schema logico** con cui fornire alcune prime indicazioni per quel che riguarda l'**analisi delle cause** e arrivare a proporre un **modello** che, tenendo conto dei vari fattori, indichi **comportamenti, azioni, strumenti e linguaggio da utilizzare**.

L'approccio utilizzato vuole quindi :

- Definire il concetto di crisi (attenzione al confine tra change e chrisis management)
- Analizzare le cause e i potenziali impatti della crisi
- Valutare l'utilizzo linguaggi multiculturali
- Analizzare il ruolo del comunicatore (può anticipare il cambiamento, può proporre)

## **COSA VUOL DIRE CRISI? UNA POSSIBILE DEFINIZIONE**

“Una situazione legata a un fatto che nella sua imprevedibilità mette a rischio la credibilità e di conseguenza il business e/o gli obiettivi dell’organizzazione”.

“La crisi è uno stato che, quando si manifesta, non è controllabile perché di dominio pubblico”.

“E’ necessario quindi analizzare i fattori scatenanti in via preventiva e porre in essere le azioni correttive, oltre che gli strumenti per gestire la crisi nel caso si manifesti”.

## **ALCUNE SITUAZIONI DI CRISI PER UNA ORGANIZZAZIONE**

### **Alcuni esempi di crisi, e alcune domande che ci siamo posti:**

#### **- Variazioni del quadro normativo**

Basilea 2, riforme previdenziali, norme antinquinamento per le auto: quali di queste portano a una crisi, e in che casi? Si tratta di change management o di crisi?

#### **- Take over ostili**

Esempio: Unicredit su Rolo Banca, quali sono gli effetti: per l’azienda può essere change management, ma se per le persone che ci lavorano viene percepito come crisi?

#### **- Nuove tecnologie**

Es. la crisi di Olivetti

#### **- Nuovi mercati**

Dumping, variazioni del contesto competitivo: l’esempio della concorrenza sleale fatta su alcuni mercati emergenti nei confronti delle imprese europee e americane. Come adattarsi al contesto competitivo? E come comunicarlo agli stakeholder?

#### **- Incidenti aziendali**

Esempi: ATR, danni ambientali, Mercedes Classe A

#### **- Crollo della reputazione**

Nike: è un caso in cui il passaparola e le associazioni di consumatori denunciano un’azienda che produce in un Paese Emergente sfruttando il lavoro minorile. L’effetto è un forte danno alla reputazione dell’azienda...come comportarsi?

#### **- Crisi finanziaria**

Enron e Parmalat. Dalla crisi finanziaria dell’azienda all’impatto sul sistema creditizio e sui clienti. Il clima di sfiducia nei confronti del sistema bancario, le difficoltà di comunicazione in un momento di crisi anche per quel che riguarda la reputazione.

#### **- Modifiche organizzative**

Ci siamo posti alcune domande su questo tema: è crisi o solo change management? E’ un evento prevedibile?

#### **- Forti tagli del personale**

Esempio: Ford, per varie volte negli ultimi anni, annuncia tagli per il personale nell’ordine di decine di migliaia di unità ciascuno. Come comunicare la crisi nei confronti dei dipendenti, e come nei confronti dei mercati? Quale il rapporto tra comunicazione interna ed esterna in eventi come questo?



## UNA SINTESI DEL BRAINSTORMING SUL TEMA

Ogni partecipante ha raccontato in breve la propria esperienza, al fine di mettere a fattor comune idee e possibili azioni e comportamenti.

### **BancaAssurance Popolari:**

E' una realtà piccola, in cui lavorano solo 27 persone.

Nasce come start-up 5 anni fa

Le crisi sono brevi, e per quel che riguarda la **comunicazione è personale** e gestita in modo **diretto**, nell'ufficio dell'amministratore delegato.

### **Banca Intesa**

E' una realtà molto grande, caratterizzata da **grandi cambiamenti organizzativi**.

E' importante trasformare il **cambiamento** in **opportunità**.

Obiettivo di questa analisi: come la comunicazione può aiutare a gestire meglio il cambiamento

### **Roberto Nelli, Università Cattolica**

**Crisi:** non va vista in termini negativi, ma come elemento positivo per il **cambiamento**.

**Come gestirla nei vari ambiti**, al fine di evidenziarne le diverse **casistiche**.

Una prima distinzione, da cui fare nascere una prima definizione di crisi, può essere fatta tra:

- Volute (Ad esempio: Intesa – Sanpaolo)
- Non volute (Ad esempio: Parmalat, Cirio)

### **AMIAT Torino**

AMIAT in quanto **ex-municipalizzata** rappresenta un caso particolare, in quanto la **cultura del cambiamento nel settore pubblico** è molto diversa rispetto alle aziende private.

Alcune proposte sui temi da analizzare:

- Cambiamento e trade off tra minaccia e opportunità
- Incertezza sul futuro business dell'azienda
- Impatto sulla comunicazione per quel che riguarda i cambiamenti nel management

### **Banca Etruria**

Focus: **l'impatto della crisi sulla reputazione dell'azienda**.

Due punti da evidenziare:

- Il concetto di emergenza
- L'importanza della reputazione dell'azienda come fattore competitivo nelle situazioni di crisi

### **Agenzia delle Entrate**

E' un'organizzazione con oltre 36 mila utenti

Crisi: i temi della sua **prevedibilità** e della **discontinuità**.

L'importanza di garantire certezze.

**Il ruolo del top management** e la necessità di garantire un dialogo tra i vertici e la comunicazione interna/esterna.

### **Sanpaolo IMI**

E' un'azienda con oltre 40 mila dipendenti, come Intesa coinvolta in grandi cambiamenti organizzativi negli ultimi anni.

Temi proposti: **il ruolo della comunicazione interna** per quel che riguarda

- la **lettura del contesto**
- la **chiarezza** (cioè la capacità di evidenziare la portata reale dell'evento)
- la **ripresa** (ovvero il supporto per uscire dalla crisi)

Questi i **punti chiave** emersi nel brainstorming, presentati in plenaria:

- 1) Le possibili **definizioni** di **crisi** e **cambiamento**. Questo può essere positivo ma anche difficile, e rappresenta sicuramente una **discontinuità** che va trasformata in opportunità.
- 2) Le **cause** della crisi: endogene ed esogene.
- 3) La relazione tra **comunicazione esterna ed interna** nei momenti di crisi.
- 4) L'**impatto su cultura e reputazione**.
- 5) L'importanza di **risposte diverse e personalizzate**.
- 6) **Su chi ha impatto la discontinuità**. Occorre cioè valutare secondo uno **schema logico** quali sono i possibili impatti (positivi che negativi) di un possibile evento per le diverse categorie di **stakeholder**.
- 7) **Cosa si può fare**: ovvero quali **azioni** si possono intraprendere, quali **strumenti** possono essere utilizzati, **e in che modo**.
- 8) Il **monitoraggio** sulle possibili situazioni di crisi.

## 2) LE CAUSE DELLA CRISI: ENDOGENE ED ESOGENE

Le cause della crisi sono state classificate in due macro-categorie:

- **ENDOGENE**

Sono le crisi che dipendono da fattori interni all'azienda, e che quindi sono più controllabili.

- **ESOGENE**

In questa seconda categoria rientrano le crisi dipendenti da fattori esterni all'azienda, e conseguentemente sono molto meno prevedibili delle precedenti.

Comparando questa prima classificazione delle **cause** delle crisi con il **grado di prevedibilità** delle stesse si può arrivare a sviluppare una matrice che permette di ottenere un primo quadro di analisi.

Va inoltre tenuto conto che un determinato evento può rappresentare sia una **minaccia** che un'**opportunità**, a seconda dello stakeholder a cui ci si riferisce.

Nello schema sottostante si evidenziano:

- nelle colonne **il grado di controllabilità dell'evento**: non prevedibile o prevedibile, con questa seconda ipotesi che può essere prevista o non prevista dall'azienda/organizzazione.
- Nelle righe vengono presentate le due principali categorie di **cause**, che possono essere endogene ed esogene.

	<b>GOVERNABILITA' E CONTROLLO DELL'EVENTO</b>	
<b>CAUSE DELL'EVENTO</b>	<b>NON PREVEDIBILE</b>	<b>PREVEDIBILE</b>
		<b>NON PREVISTO</b> <b>PREVISTO</b>
<b>ENDOGENE</b>		
- MINACCE		
- OPPORTUNITA'		
<b>ESOGENE</b>		
- MINACCE		
- OPPORTUNITA'		

Due esempi:


- Il caso del test dell'alce per la **Mercedes Classe A** è stato un evento prevedibile (il difetto di fabbricazione era imputabile dal costruttore) ma non previsto, che da minaccia è diventato opportunità grazie alla successiva campagna stampa.
- Il caso del **panettone Motta** avvelenato è stato una crisi causata da fattori esogeni (si trattò di un piccolo attentato con cui vennero avvelenati alcuni panettoni), che ebbe un forte danno a causa di una fuga di notizie sulle agenzie di stampa. L'evento fu altresì un'opportunità per i produttori concorrenti.

## CAUSE ENDOGENE E CAUSE ESOGENE: ALCUNI ESEMPI CONCRETI

Entrando più nel dettaglio è possibile applicare questo modello logico, andando a ricercare concretamente alcune cause e fattori di crisi.

Inoltre, per quel che riguarda il grado di prevedibilità dell'evento è possibile, una volta definita con precisione la **probabilità dell'evento** (risk analysis) è utile assegnare una valutazione del grado di prevedibilità e controllabilità (ad esempio: rosso – poco o per nulla prevedibile, verde – molto prevedibile)

- Nelle colonne viene assegnato il GRADO DI PREVEDIBILITA' DELLA CRISI (da basso/nullo fino ad alto).
- Nelle righe vengono riportate le DIVERSE TIPOLOGIE DI CAUSA della crisi, suddivise in endogene ed esogene

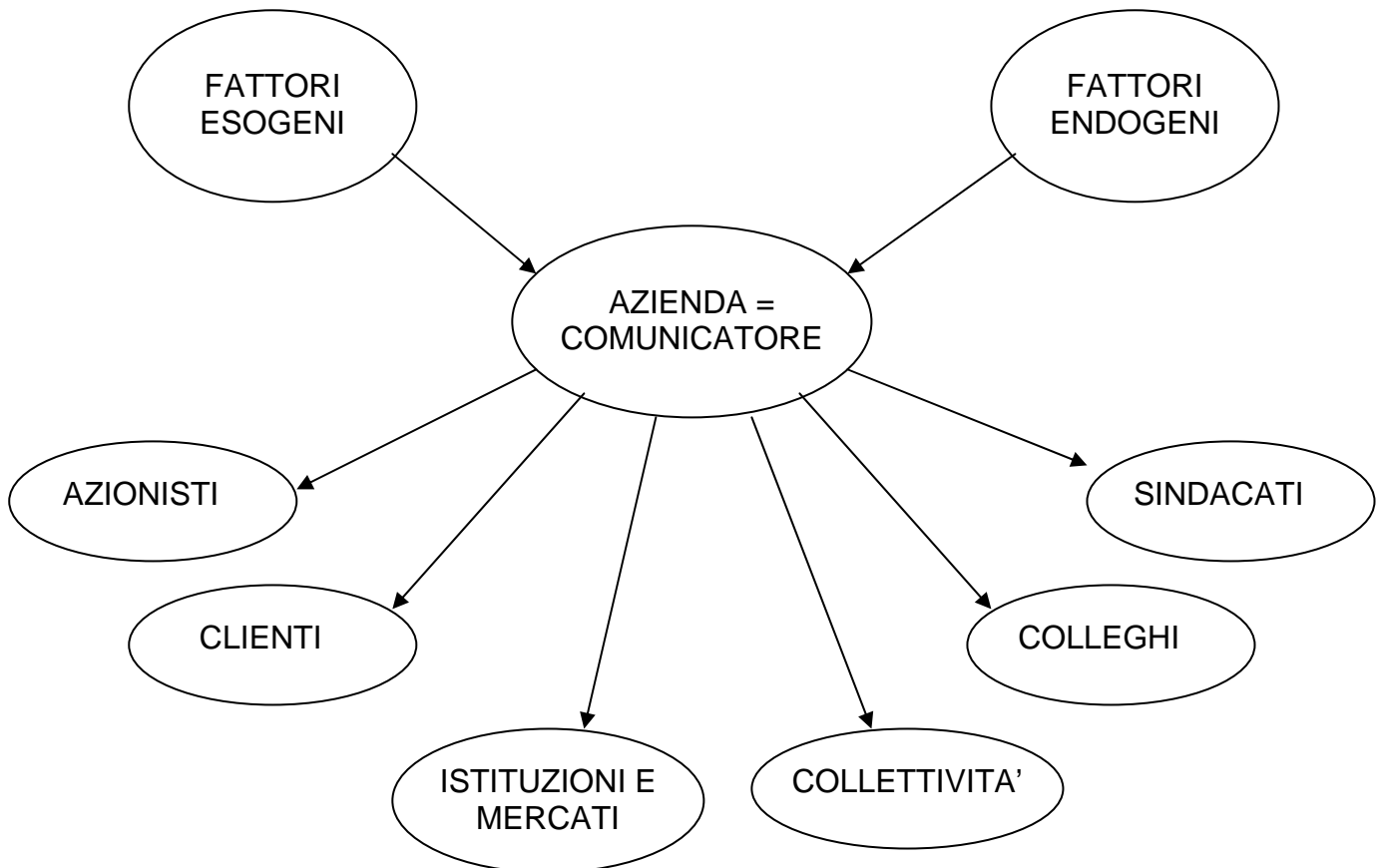
CAUSE DELL'EVENTO	GRADO DI PREVEDIBILITA' DELL'EVENTO			
	BASSO			ALTO
<b>ENDOGENE</b>				
CAMBIAMENTO ORG.VO (procedure, prodotto, tecnologia)				★
CAMBIO DEL VERTICE O STRATEGIA		★		
CRISI DI RISORSE( finanziarie, di persone, ecc.)			★	
SCELTE SBAGLIATE DI MERCATO		★		
ESPLOSIONE DI CONFLITTI ETICI/SINDACALI		★		
<b>ESOGENE</b>				
VARIAZIONE DEL QUADRO NORMATIVO		★		
PERDITA DI IMMAGINE DEL PRODOTTO	★			
OPERAZIONI SOCIETARIE (OPA ostili)	★			
RISCHI DI MERCATO (dumping, nuovi mercati alternativi)	★			
TERRORISMO AMBIENTALE	★			

Dalla matrice si evidenzia che le crisi derivanti da fattori esogeni, come si poteva immaginare, sono meno prevedibili di quelle causate da fattori endogeni.

### 3) UN MODELLO DI ANALISI CHE TIENE CONTO DEGLI STAKEHOLDER

L'efficacia delle azioni di comunicazione dipende anzitutto da uno stretto rapporto tra top management, comunicazione interna e comunicazione esterna.

Per questo motivo, l'**azienda = comunicatore** rappresenta l'elemento centrale (e ideale, nel senso che molto raramente succede) all'interno di uno schema logico che tenga conto dei fattori che causano le crisi e degli effetti sulle diverse tipologie di stakeholder.



Alcuni esempi:

- L'azienda annuncia **un piano di riduzione del personale**. Sicuramente l'impatto potrà essere percepito positivamente dai mercati e dagli azionisti, molto meno da parte dei colleghi e della collettività. In questo caso sicuramente le attività e le azioni di comunicazione dovranno essere coerenti ed adeguate a seconda degli interlocutori a cui ci si rivolge.
- **Crisi finanziaria e di liquidità**. Due esempi sono Parmalat e Cirio. In questo caso gli impatti sono stati diretti per quel che riguarda gli stakeholder delle stesse aziende, ma anche per le banche creditrici e i loro clienti, con un danno sia economico che per quel che riguarda la reputazione.

#### 4) LA STRATEGIA DEL COMUNICATORE: LE PRIME INDICAZIONI

La strategia del comunicatore può essere pianificata come una insieme di comportamenti, azioni, strumenti e linguaggi per arrivare a ridurre l'impatto della crisi per l'azienda e l'organizzazione.

Riprendendo alcuni concetti analizzati in plenaria, vale la pena partire dalle domande proposte da Andrea Zorzi per quel che riguarda le domande che il comunicatore dovrebbe porsi:

- Cosa può fare? (definire una scala di priorità)
- Cosa può non fare?
- Cosa deve fare?
- Cosa non deve fare?

Andando ad analizzare, nei diversi ambiti, il "come fare", ovvero:

- Comportamenti
- Azioni
- Strumenti

Ma non solo. Infatti, volendo aggiungere una quinta domanda

- Cosa deve avere fatto?
- Per trovarsi preparato davanti alla crisi

Ritornando al modello prima descritto si può schematizzare la **STRATEGIA DEL COMUNICATORE** andando a inserire per ogni evento (endogeno o esogeno) i possibili comportamenti, azioni, strumenti e linguaggi, al fine di ottenere un risultato che sia ottimale per ridurre il rischio e minimizzare il danno causato dall'evento.

↓ descrizione evento e stakeholder coinvolti ↓	COMPORAMENTI	AZIONI	STRUMENTI	LINGUAGGIO	RISULTATO ATTESO
<b>NON PREVEDIBILI</b>					
<b>- ENDOGENI</b>	.....	.....	.....	.....	.....
<b>- ESOGENI</b>	.....	.....	.....	.....	.....

Oltre alla elaborazione del modello uno degli aspetti più importanti che sono emersi nel gruppo di lavoro è l'importanza di una **unità di crisi** per gestire le diverse problematiche, cui possa partecipare anche un rappresentante della funzione comunicazione.

Tra gli **obiettivi** di questa funzione, già presente in alcune società negli Usa e nel mondo anglosassone, si ricordano:

- la possibilità di intervenire tempestivamente
- il raccordo con il top management
- l'assunzione di responsabilità

## Un esempio di applicazione del modello:

In questa ipotesi semplificata abbiamo scelto di analizzare le possibili azioni e comportamenti da avviare nel caso di un evento di crisi che abbia effetti su tutti gli stakeholder dell'azienda/organizzazione.

Descrizione Evento e stakeholder coinvolti	COMPORAMENTI	AZIONI	STRUMENTI	LINGUAGGIO	RISULTATO ATTESO
<b>IMPATTO SU TUTTI GLI STAKEHOLDER</b>					
		Convocazione Dell'unità di Crisi			TEMPESTIVITA' DELL'AZIONE DI COMUNICAZIONE
	Analisi della Situazione (Entità del fatto e possibili danni)				DIAGNOSI VELOCE PER IMPOSTARE AZIONI
	Assunzione Del rischio	Divulgare il Punto di vista Dell'azienda ( Esempio: una lettera dell'A.D.)	Mail Lettera Comunicazione personalizzata o a cascata	Chiarezza	GOVERNARE IL GOSSIP
	Monitoraggio		Giornali Referenti interni Ascolto		MONITORARE, MISURARE E PRESIDARE IL RISCHIO
	Coinvolgimento Sulla strategia Di crisi				SPIRITO DI CORPO



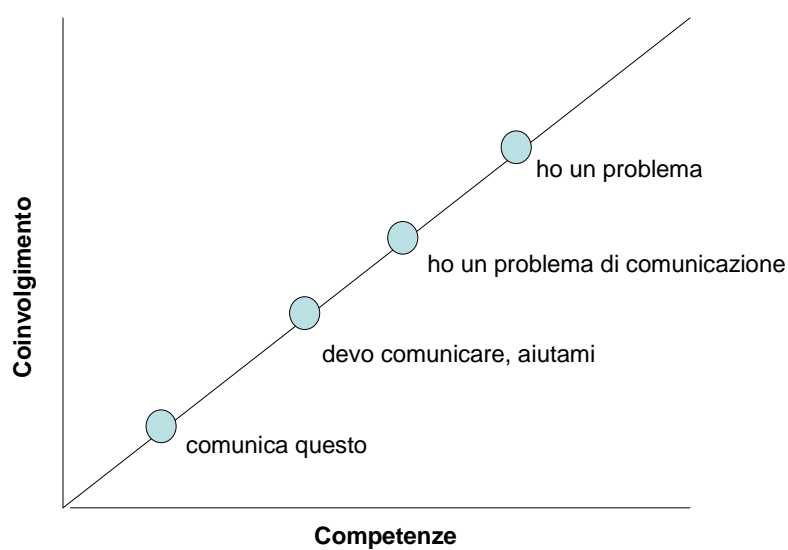
## Sottogruppo 3

*Comunicazione in situazione di crisi*

Oppure

*Crisi della comunicazione ?*

1. L'azienda è in crisi
  - per eventi esterni
  - per eventi interni
2. **Stress** e **cambiamento** continuo come fattori di crisi
3. Desiderio di **non** comunicare
4. Gli **spazi** del comunicatore:
  - a. può anticipare il cambiamento (cioè comunicare al vertice le esigenze)
  - b. Può proporre
5. Può far poco se **non è in sintonia con il vertice**
6. Potrebbe anticipare ciò che sta per avvenire
7. Il comunicatore ha uno **spazio autonomo**. Se **non è legittimato** non può fare nulla.



## LE SITUAZIONI DI CRISI

1. Fusioni, acquisizioni, *take over* ostile
2. Cambiamento organi di vertice
3. Modifiche organigramma (ristrutturazione aziendale)
4. Differente regolazione del settore aziendale: apertura alla concorrenza, cambiamento normativa ente pubblico, ecc.)
5. Riduzione radicale del personale
6. Incidenti aziendali (es. ATR, danni ambientali: Icmesa)
7. Crollo reputazionale → crisi industriale (Nike, Enron)
8. Introduzione nuove tecnologie

## COMPORAMENTI E AZIONI

### Cosa **deve fare** (cosa deve aver fatto) il comunicatore?

1. **Compliance** alle normative giuridiche ed etiche
2. Promuovere la sua presenza nel comitato di crisi → **ruolo della comunicazione**
3. Elaborazione scenari → **set di strumenti**
4. **Sensibilizzazione al vertice** sull'importanza della comunicazione integrata

### *Deve dare notifica del fatto o osservare il silenzio? DEVE FARE...*

1. Raccogliere i dati del problema e concordare con il vertice la linea da tenere
2. Pubblicizzare la nuova linea del vertice
3. Prima fase  
Utilizzare i canali specifici per la crisi (face to face, cascade)
- Seconda fase  
Cambiamento dei canali esistenti

4. Far leva sul patrimonio aziendale

### Cosa non deve fare il comunicatore?

1. Negare l'evidenza
2. Tentare di minimizzare
3. Non può (non deve) sostituirsi ad altre funzioni.

### Cosa può fare il comunicatore?

1. Confrontarsi con gli altri
2. Occuparsi di organizzazione (stimolare la diffusione delle notizie tecniche – comunicare i fatti)
3. Valorizzare i punti di forza dell'azienda che normalmente non sono sufficientemente conosciuti
4. Contribuire a creare il senso di "urgenza".

## **STRUMENTI**

1. Creazione di un portale
2. Riunioni con il personale
3. Comunicazioni scritte all'interno delle buste paga (il mezzo per raggiungere tutti, anche quelli non tecnologizzati)
4. House organ
5. Informazioni personalizzate

## ***Riflessioni conclusive in plenaria sul tema della crisi***

Assoluto valore di **ciò che si è fatto**.

Capitalizzare le **esperienze personali**.

Il proprio potere non viene dato ma si conquista **sul campo**

Considerare nella realtà qual è la **situazione** nella quale il comunicatore si trova ad operare.

A volte i manager **non ritengono** di dover parlare al comunicatore degli elementi di crisi.

Si è pronti a mettere in opera gli **strumenti** acquisiti nel momento in cui la crisi si determina?

Nelle situazioni di crisi si può prescindere dai **target**?

Nella pratica ci si confronta con molte variabili: **economica, psicologica** personale del comunicatore...

Il comunicatore deve avere un **accredito vero** nel top management e tanto più forte sarà la sua influenza.

**Capitalizzare** la giornata di workshop ASCAI, magari creando un **modello** da diffondere.

**Seconda parte**  
*(Sabato 25 novembre)*

***Il codice etico/deontologico dei  
Comunicatori aziendali***

*Non c'è, ma poi siamo sicuri che debba esserci?...*  
*Nasce dalla consapevolezza e dalla responsabilità...*  
*Ma forse anche da definizioni e perimetri...*

# I SOTTOGRUPPI DI LAVORO

## SOTTOGRUPPO 1

Adry Laurence  
Amicucci Franco  
Audone Maurizio  
Campanella Antonio  
Fanelli Paola  
Incletolli Maurizio  
Procopio Salvatore  
Rocca Renato

BancaAssurance Popolari  
Amicucci Formazione  
Adverteaser  
Agenzia delle Entrate  
Banca Nazionale del Lavoro  
ABI  
Banca Intesa  
SanpaoloIMI

## SOTTOGRUPPO 2

Bastoni Alessandro  
Evangelisti Marco  
Manneschi Vezio  
Nelli Roberto  
Paniccchia Umberto  
Pin Libero

Telecom Italia  
Banca d'Italia  
BancAssurance Popolari  
Università Cattolica  
Consigliere Scientifico  
Banca Intesa

## SOTTOGRUPPO 3

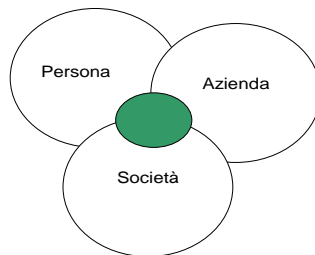
Albertini Paolo  
Cavazza Massimiliano  
De Pascalis Attilio  
Febbraio Umberto  
Finamore Fabrizio  
Greggia Massimo  
Schiatti Paolo  
Varone Tiziana  
Vecchio Giuseppe

SanpaoloIMI  
SanpaoloIMI  
Banca Popolare di Milano  
Banca Etruria  
Banca Nazionale del Lavoro  
Ferrovie dello Stato  
Banca Etruria  
Alleanza Assicurazioni  
APQ - CISL

## Sottogruppo 1

**Definizione deontologica** della comunicazione d'impresa: valori, principi e comportamenti che indirizzano la professione verso la ricerca di equilibrio tra i diversi bisogni di una realtà complessa.

**Ambito della professionalità e della deontologia del comunicatore:**



Il lavoro del Comunicatore si deve adeguare a determinati comportamenti. Ci devo essere dei paletti da poter mettere alla propria coscienza. L'approccio deve essere propositivo e non difensivo; non ci devono essere regole strutturate ma una tensione emotiva, una sorta di etica dell'equilibrio.

**Autenticità – Correttezza – Trasparenza**

Il Comunicatore deve  
adoperarsi sempre  
per una

**CORRETTA RAPPRESENTAZIONE  
DELLA VERITA'**

assumendo il  
**DOVERE PROFESSIONALE**  
di una

**VERIFICA** delle  
**INFORMAZIONI AZIENDALI**  
da divulgare

## **Il Comunicatore deve:**

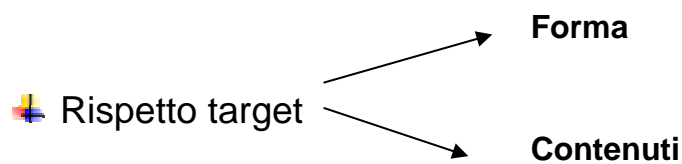
- Conoscere le dinamiche e le persone della organizzazione e farne punto di riferimento per la professione;
- Esporre formalmente al proprio Capo un dissenso motivato alla realizzazione di azioni che riteniamo lesive degli interessi della collettività aziendale e di quella sociale.
- Tendere ogni azione di comunicazione al rispetto della persona e al superamento delle distinzioni sociali interne ed esterne all'azienda.



## Sottogruppo 2

Si è partiti dal presupposto se serva o meno un codice o una carta dei valori.  
Si è preferito il termine **Carta** rivolta ai comunicatori interni ed esterni.

### **CARTA VALORI**



- ✚ Garanzia riservatezza informazioni. Applicazione stringente della privacy.
- ✚ No all'uso improprio e manipolatorio delle informazioni.
- ✚ Interazione: obbligo di risposta; chiare "regole del gioco"
- ✚ Controllo rigoroso delle fonti. Non prestarsi ad equivoci (verifiche, documenti, ecc.)
- ✚ Omogeneità – Tempestività
- ✚ No alla spettacolarizzazione.

### Sottogruppo 3

**Carta** dei valori e dei principi del comunicatore d'impresa.  
**Non codice** perché è definizione normativa.

1. Garantire il diritto/dovere all'informazione per tutti
2. Agire sempre in modo onesto e corretto
3. Essere chiari, semplici, trasparenti e tempestivi
4. Promuovere l'ascolto all'interno dell'organizzazione
5. Concorrere alla *mission* dell'organizzazione promuovendo il coinvolgimento ed il "benessere organizzativo"
6. Essere orientati ai destinatari della nostra comunicazione
7. Agire nel rispetto dell'ambiente socio-economico e delle differenze culturali
8. Garantire la riservatezza delle informazioni delle quali si è venuti a conoscenza nell'esercizio della professione (quando opportuno/necessario)
9. mantenere elevato il proprio livello di competenza professionale
10. ....