

COMUNICAZIONE DI CRISI

VERONICA BOLDRIN

23 MARZO
2026



**VERONICA
BOLDRIN**
STRATEGIE DI
COMUNICAZIONE



AGENDA

CRISI: DI COSA PARLIAMO?

01

L'ERA DELLA VULNERABILITA'

02

DINAMICHE DI SVILUPPO

03

AMPLIFICATORI CONTEMPORANEI

04

CASE HISTORIES

05

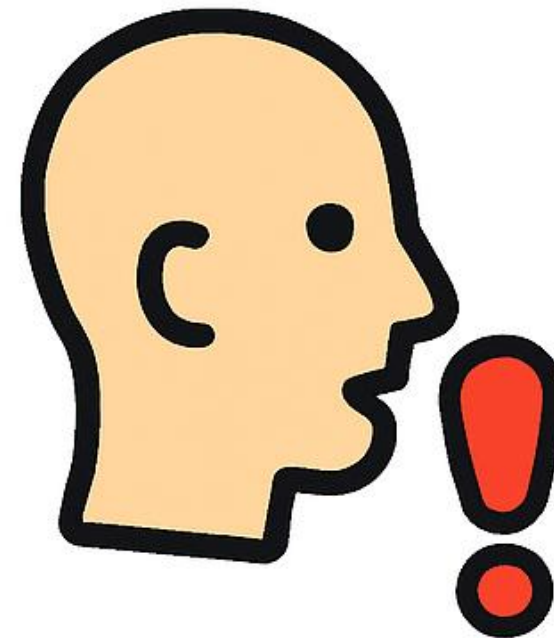
CRISI COME OPPORTUNITA'

06

PREPARARSI PRIMA

07

CRISIS?



DEFINIZIONE DI CRISI (IAN MITROFF)

“ Una crisi è un evento o una serie di eventi che minacciano l' integrità dell' organizzazione, la sicurezza dei suoi stakeholder, la sua reputazione o la sua stessa sopravvivenza.”

GLI AMBITI DELLA CRISI

Una crisi può essere generata da

- comportamenti sbagliati
- eventi operativi
- errori
- messaggi
- incidenti
- buchi tecnologici

Le crisi possono essere catalogate per

- origine (interna / esterna)
- natura dell'evento
- prevedibilità
- responsabilità
dell'organizzazione
- impatto sugli stakeholder

L'ERA DELLA VULNERABILITA'

FINANZIARIE	OPERATIVE	TECNOLOGICHE	REPUTAZIONALI	CULTURALI
Trasparenza	Incidenti	Cyber	Valori	Posizionamenti
Investitori	Interruzioni	Data breach	Comportamenti	
Business	Errori		Governance	

#socialmedia

#sfiducia

#fakenews

#legittimazione

#interconnessione

#responsabilità

#pressione

#etica

#aspettative

#iper-visibilità

#monitoraggio

#trasparenza

#crisi

#stakeholder

#crisismanagement

#media

#web

#reputazione

#fiducia

#evento

#accelerazione

#comunicazione

L'ERA DELLA **CONVERSAZIONE** PERMANENTE

Oggi ogni individuo è un potenziale media



ASSENZA DI
FILTRO EDITORIALE



MOLTIPLICAZIONE
DEI **PUNTI DI VISTA**



DIFFUSIONE **VIRALE**
DELLE **EMOZIONI**



POLARIZZAZIONE
ACCELERATA

LA CRISI NON È PIÙ SOLO MEDIATICA

È **CONVERSAZIONALE** E CONTINUA

VELOCITÀ, EMOZIONE, ALGORITMI



LA NOTIZIA
PRECEDE
LA **VERIFICA**



L'EMOZIONE
PRECEDE
L'**ANALISI**



L'ALGORITMO
PREMIA
IL CONTENUTO
POLARIZZANTE

RIDEFINIZIONE RAPIDA
DELL'**IDENTITÀ PUBBLICA**
DELL'**ORGANIZZAZIONE**

LE DINAMICHE DI SVILUPPO

Le crisi non sono tutte uguali e possono evolvere secondo diversi modelli di sviluppo

1. TRAUMATICO - evento imprevisto con picco immediato

2. PROGRESSIVO - deterioramento lento e cumulativo

3. REPUTAZIONALE diffuso - erosione continua per episodi ripetuti

PERCHÉ LA **CRISI**
È UNA **MINACCIA**



PERCHÉ LA CRISI È UNA MINACCIA

La **REPUTAZIONE** come **CAPITALE STRATEGICO**

01

Capitale
relazionale

02

Costruita nel
tempo ma
valutata
in tempo reale

03

Influenza mercati,
investitori, clienti,
dipendenti

04

Determina la
resilienza in
fase critica

QUANDO UN **PROBLEMA**
DIVENTA **CRISI**



QUANDO UN PROBLEMA DIVENTA CRISI

01

Entra nello spazio
pubblico

02

Viene
interpretato da
terzi

03

Attiva
emozioni
collettive

04

Produce
narrazioni
autonome

La crisi nasce quando l'azienda perde il monopolio della propria STORIA

**ECOSISTEMA
DIGITALE**

**VIRALITA'
ALGORITMICA**

**OPINIONE
PUBBLICA
POLARIZZATA**

ATTIVISMO

Il tempo di reazione si è ridotto

Il tempo di memoria si è esteso

AMPLIFICATORI CONTEMPORANEI



IL PONTE MORANDI

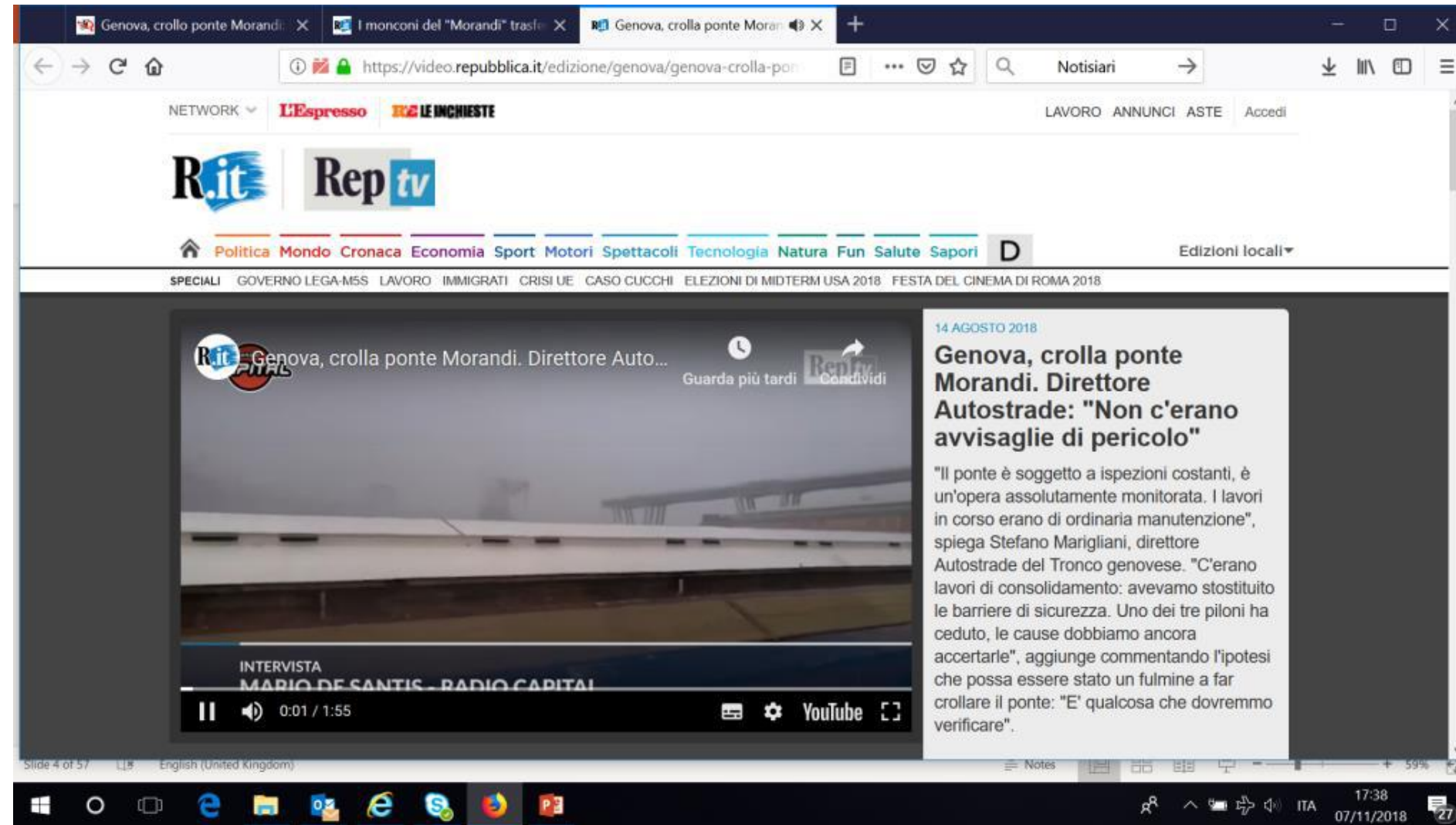
The screenshot shows a web browser window with two tabs. The active tab is titled "Genova, crolla il ponte Morandi" and displays a video player. The video player shows a view of the Morandi bridge in Genoa, with the text "14 AGOSTO 2018 ORE 11.36" overlaid. The video player has social media sharing buttons for Facebook (153), Twitter, and Google+, along with "Link" and "Embed" options. The video has been viewed 252,007 times.

The article on the right is dated "15 AGOSTO 2018" and has the headline "Genova, crolla il ponte Morandi: il disastro in un minuto". The text describes the collapse of the Morandi bridge, a section of which fell into the void, causing at least 30 vehicles and three trucks to fall. It mentions that the bridge was inaugurated in 1967 and that the collapse occurred on the evening of August 14, 2018, during heavy rain. The article is credited to Pier Luigi Pisa and Francis D'Costa.

Below the article, there is a section titled "Il giorno dopo il crollo" with a list of bullet points: "Camion simbolo del disastro è ancora in moto", "Genova invasa dagli inviati delle tv straniere", and "Il drone sorvola la zona colpita".

The browser's address bar shows the URL "https://video.repubblica.it/dossier/genova-crollo-ponte-morandi/gen". The browser's navigation bar includes "Notisari" and various utility icons. The browser's status bar at the bottom shows "Slide 3 of 57", "English (United Kingdom)", and the system tray with the date "07/11/2018" and time "17:34".

LE PRIME REAZIONI DELL'AZIENDA

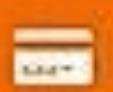


"Autostrade ha fatto e continua a fare investimenti" (Il Sole 24 Ore Radiocor Plus) - Roma, 14 ago - "Non mi risulta che il ponte era pericoloso e che andava chiuso. Autostrade per l'Italia ha fatto e continua a fare investimenti". **Lo ha detto l'amministratore delegato di Autostrade per l'Italia, Giovanni Castellucci**, intervistato dal Gr1. Castellucci ha detto che si sta recando sul posto e che non può aggiungere altro rispetto a quanto scritto nel comunicato. Al giornalista che gli fa notare che da anni si diceva che il ponte andava chiuso perché pericoloso, Castellucci ha risposto: **'Non mi risulta ma se lei ha della documentazione me la mandi. In ogni caso non è così, non mi risulta'**. Si dice che Autostrade per l'Italia faccia investimenti ma a quanto pare il problema della manutenzione sta diventando sempre più centrale? Questa la domanda cui Castellucci ha risposto: 'Non è così' e tutti gli indicatori lo confermano. Però dire queste cose in questo momento, è fuori luogo". (RADIOCOR) **14-08-18 14:16:56**

LE PRIME REAZIONI DELL'AZIENDA

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.

The screenshot shows the website autostrade.it on a mobile browser. The page features the Atlantia logo and the site's slogan "autostrade per l'italia" with the tagline "La passione di muovere il Paese". A navigation bar includes icons for "Contatti", "Traffico", "Calcolo pedaggi", "Chiusure e cantieri", "Mancato pagamento", "Aree di Servizio", "Soccorso meccanico", and "TELEPASS". Below the navigation bar, there is a search section with a "CERCA" input field and a "cerca" button. A date filter section labeled "CERCA FINO ALLA DATA" shows "14 08 2018" and another "cerca" button. The main article is titled "A10 :VIADOTTO POLCEVERA" and is dated "Roma, 14 agosto 2018". The text of the article matches the text in the left image. At the bottom right of the article, there are social media sharing icons for Twitter, Facebook, Email, and Print. A "Torna" button is visible in the top right corner of the article area.



A10 Genova-Savona tratto chiuso tra Bivio A7 Serravalle Genova e Genova Aeroporto Aggiornato al

14/08/2018 ore 23:18

Sulla A10 Genova-Savona, tra il bivio per la A7 Milano-Genova e Genova Aeroporto, in entrambe le direzioni, si è resa necessaria la chiusura del tratto a seguito del crollo di una parte del viadotto Polcevera.

Percorsi alternativi:

Chi da Savona è diretto a Genova può utilizzare la A26 Genova-Gravellona Toce, successivamente la D26 Diramazione Predosa Bettole e la A7 Milano-Genova in direzione Genova.

Chi da Livorno e Genova è diretto a Savona, può percorrere la A7 Milano-Genova, seguire le indicazioni per la D26 Diramazione Predosa-Bettole per poi immettersi sulla A26 Genova-Gravellona Toce in direzione Genova e proseguire per Savona.

Coloro che sono diretti al porto di Genova e provengono da Milano o da Torino, possono percorrere la A7 Milano-Genova ed uscire a



Traffico Real Time

14 ago 2018

-allacciamento A24 Km 10L2 - dir: Entrambe Vento Forte Vento Forte t

News

14

VIADOTTO POLCEVERA: AUTOSTRADe PER L'ITALIA ESPRIME CORDOGLIO PER LE VITTIME E RINGRAZIA I SOCCORRITORI

14 ago 2018, 18:20

14

A10 :VIADOTTO POLCEVERA

14 ago 2018, 13:35

LE REAZIONI DELLA POLITICA

Genova, crollo ponte Morandi: X | Intervista al Tg2 di Luigi Di Maio X

https://www.youtube.com/watch?v=UuPzqm7oUM8

tg autostrade genova

YouTube

Cerca



20:43 :LLE LISTE PD ~ WWW.TG2.RAI.IT

#Genova #GenovaPonte #PonteMorandi

Intervista al Tg2 di Luigi Di Maio - Genova, Ponte Morandi - 15/8/2018

35.396 visualizzazioni

831 26 CONDIVIDI SALVA

Prossimi video

RIPRODUZIONE AUTOMATICA

Giuseppe Conte Intervista con Marco Travaglio (INTEGRALE)
M5sParlamento ✓
507.466 visualizzazioni
37:40

Gaber - Quando è moda è moda
rainbowsparks
Consigliato per te
6:56

Salvini a sorpresa alla stazione: "Genova non sarà una strage"
NoiTv ReteVersilia
70.772 visualizzazioni
10:09

Alessandro Benetton, la seconda generazione di un
La7 Attualità
52.666 visualizzazioni
24:30

Nigel Farage si confronta con Alessandro Sallusti, Massimo

Slide 5 of 58 English (United Kingdom)

Windows taskbar: 17:46 07/11/2018

LA CONDANNA DEI MERCATI

Genova, crollo ponte Morandi: X Microsoft Word - 2018-08-16 R X Incendio in via Oberdan a N X

www.autostrade.it/investor-relations/comunicati-stampa-finanziari?p_p_id=...

Notisari

Automatic Zoom

S&P Global Ratings

RatingsDirect®

Research Update:
**Atlantia And Subsidiaries 'BBB+'
Rating On CreditWatch Negative
Following Bridge Collapse In Genoa**

Primary Credit Analyst:

Genova, crollo ponte Morandi: X Intervista al Tg2 di Luigi Di X Genova, crollo ponte Morandi: X

https://www.ilfattoquotidiano.it/2018/08/14/genova-crollo-ponte

SEZIONI il Fatto Quotidiano

Genova, crollo ponte Morandi: la Borsa già condanna Autostrade. Ma la società dei Benetton: "Era pericoloso? Non risulta"



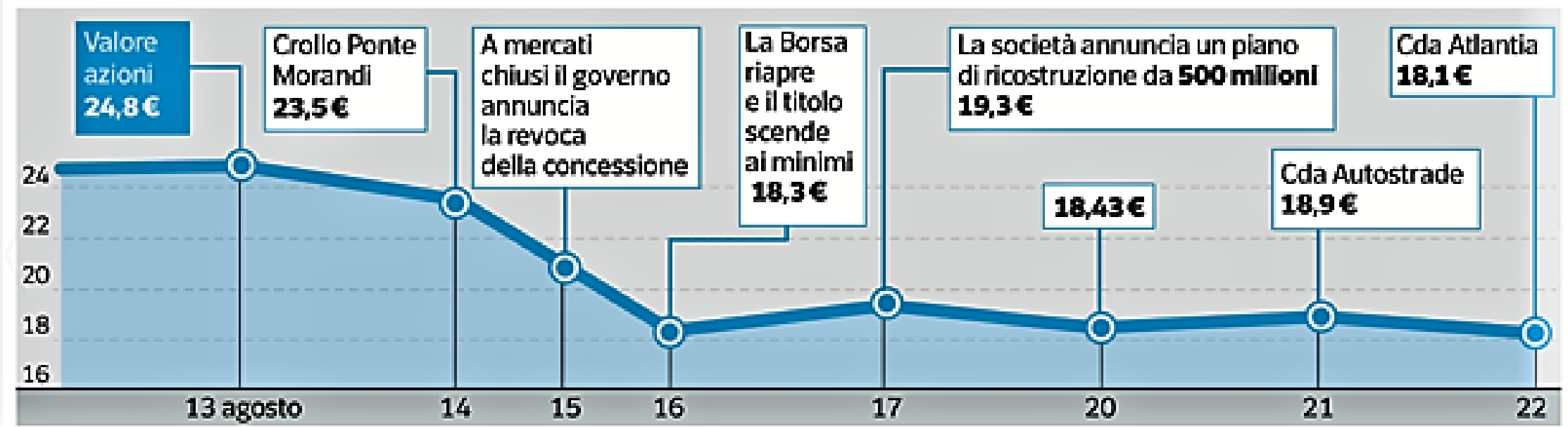
Immobiliare.it
Oltre 1.200.000 annunci di case in vendita e in affitto. Trova quella giusta per te sul portale N.1 in Italia

il Fatto Quotidiano DALLA HOMEPAGE

Consulta, indaghi segrete anche per i superiori
No alla legge che rivelava le inchieste ai governi

Waiting for responder.wt-safetag.com...
Slide 6 of 58 English (United States)

17:47 07/11/2018



L'ONDA LUNGA SULLA FAMIGLIA BENETTON

Il Benetton-party a Ferragosto "La festa non è stata rovinata"

A 24 ore dal disastro, in una delle sue ville a Cortina d'Ampezzo la famiglia ha organizzato un pranzo a base di pesce per 90 persone

di LORENZO GIARELLI
E CAMILLA TAGLIABUE

L'evento
Il disastro di Genova non ha fermato le feste in casa Benetton. Tutt'altro: a 24 ore di tempo dal crollo del Ponte Morandi - gestito tramite Autostrade da Atlantia, di cui gli industriali veneti sono i principali azionisti - la famiglia al completo si è ritrovata con amici e parenti nella villa di Cortina d'Ampezzo di proprietà di Giuliana per un pranzo di Ferragosto e, assicura un testimone, "la tragedia non ha rovinato la festa".

L'EVENTO, come anticipato ieri da *La Verità*, è ormai una tradizione di famiglia, perché da più di vent'anni ogni 15 agosto gli imprenditori dei maglioni colorati riuniscono nel parco della villa decine di persone. E anche quest'anno, nonostante si stesse ancora scavando tra le macerie del ponte e il conto dei morti saliva di ora in ora, i Benetton hanno ospitato una novantina di invitati, quasi tutte persone di famiglia o colleghi imprenditori soprattutto dell'area di Treviso: "I politici non li vogliono mai lì", spiegano ancora da Cortina. Tutti in piedi per un aperitivo, poi seduti (e serviti) a godersi il menù di pesce - un risotto e il branzino in forno - e un dolce, senza rinunciare al vino e ai brindisi.



LA VILLA

È la residenza a Cortina di Giuliana Benetton, a due passi dalla zona chic La Spiga

IL MENU

Dopo un aperitivo in piedi, è stato servito un pranzo seduti con risotto di pesce, branzino, dolce e vino

IL COSTO

Per la festa la famiglia ha speso circa 8.000 euro, ovvero, considerati il centinaio di invitati, meno di 90 euro a testa



Reunion
La famiglia Benetton a quarant'ore del crollo del Ponte Morandi

Il catering è firmato dal ristorante "Da Celeste" di Venegazzù, in provincia di Treviso, locale storico della zona ed esperto in servizi di gala, con clienti prestigiosi quali la Mostra del Cinema di Venezia, il Premio Campiello, Dolce e Gabbana e George Clooney. Il costo totale del pranzo in villa Benetton è stato di circa 8.000 euro, cifra più che contenuta per questo tipo di ricevimenti se si considera che per ciascuno commensale il costo è stato inferiore a 90 euro.

Per quanto dalla festa assicurino che sia stato "un pranzo normale", in cui gli ospiti "sono andati tutti via presto", è difficile associare l'immagine dell'evento di ferragosto con il "fortissimo choc", "il silenzio" e "l'arritrosia" della famiglia raccontati ieri dal *Corriere della Sera*.

Sempre ieri, nel giorno del lutto nazionale, i Benetton hanno poi espresso il loro "profondo dolore" per la tra-

gedia di Genova, manifestando "concreta vicinanza" alle vittime e limitandosi a confermare l'evento di Ferragosto (presentato ora come una "riunione commemorativa" per Carlo Benetton, morto il 10 luglio scorso) tramite una velina anonima

Il cin cin con gli amici
Mentre si contavano i morti, gli industriali non rinunciavano al ricevimento

all'agenzia di stampa Ansa. Da Cortina garantiscono che il pranzo era stato organizzato a tempo. Pare che la conferma ufficiale sia arrivata proprio dopo la scomparsa di Carlo, un lutto - che si unisce a quello per la morte di Fioravante Bertagnin, marito di Giuliana, l'8 febbraio - per cui quest'anno la fami-

glia ha scelto di ridurre gli invitati, escludendo anche qualche amico abituale.

LE CIRCOSTANZE prive non hanno comunque indotto la famiglia a rinunciare alla tradizione, né tantomeno la disdetta è arrivata dopo fatti di Genova, argomenti di discussione tra una portatrice e l'altra. Tutto liscio, come volontà di Rosa Carniato Benetton, che voleva sempre vedere riuniti a tavola i figli Giuliana, Luciano, Gilbert un tempo anche Carlo - per il pranzo di Ferragosto.

Cornice del raffinato ricevimento è stata una delle più eleganti di Cortina: due passi dalla zona chic di La Spiga e dal Golf Club de Perla delle Dolomiti. L'appuntamento era fissato il mezzogiorno e gli ospiti non arrivati in perfetto orario alla tragedia di Genova, invece, sembrava lontana al luce. Altro che 24 ore.

di ANSA/AGENZIA ANSA

I RIPENSAMENTI

SEZIONI | CERCA

IL SECOLO XIX

CONTENUTO PER GLI ABBONATI PREMIUM

GENOVA

Crollo del Morandi, Alessandro Benetton: "Avremmo dovuto chiedere subito scusa". I parenti delle vittime: "Il silenzio non fu l'unico vostro errore"



CRONACA

Benetton sul Morandi: "Tragedia che per sempre peserà sul cognome della nostra famiglia"

"Molte deleghe, troppe deleghe erano state date. La discontinuità è quella di immaginarsi che il gruppo di persone che oggi lavoreranno a questo progetto avranno bene a mente che ognuno ha il proprio ruolo", ha dichiarato il presidente di Edizione e vice presidente di Mundys (nuovo nome di Atlantia), Alessandro Benetton

Processo Morandi, l'uomo dei Benetton: "In una riunione i manager dissero che il ponte forse non stava in piedi, ma bastavano le autocertificazioni. C'era anche Castellucci"



Gianni Mion, ex capo di Ediz

L'INCHIESTA

Genova, l'intercettazione sul Ponte Morandi: «Castellucci dice che i Benetton volevano solo i dividendi»

Carlo Bertazzo, amministratore delegato di Atlantia, intercettato: «Mi hanno detto che l'ex ad sostiene di essersi trovato a gestire una società ingessata dalla famiglia e che Edizione vuole uscire da Atlantia». Mion (Edizione): Castellucci scarica sui Benetton



I PRINCIPALI ERRORI

01

Il tono: in una crisi con vittime l'opinione pubblica si aspetta empatia, vicinanza, assunzione di responsabilità morale

02

Perdita della narrativa: non viene guidata dall'azienda ma da media, politica, social

03

I tempi: non sono stati gestiti in modo adeguato

Il caso Morandi non è solo una tragedia infrastrutturale.

È anche uno dei casi più evidenti di crisi reputazionale gestita in un contesto di forte pressione mediatica, politica e sociale.

ALTRI CASI DA... MANUALE

Dolce & Gabbana (Cina)

ENI (temi ambientali e giudiziari)

MPS (crisi bancaria)

Juventus (plusvalenze)

Balocco – Ferragni

Brand Ferragni



Dolce & Gabbana cancels Shanghai show after founder's outburst

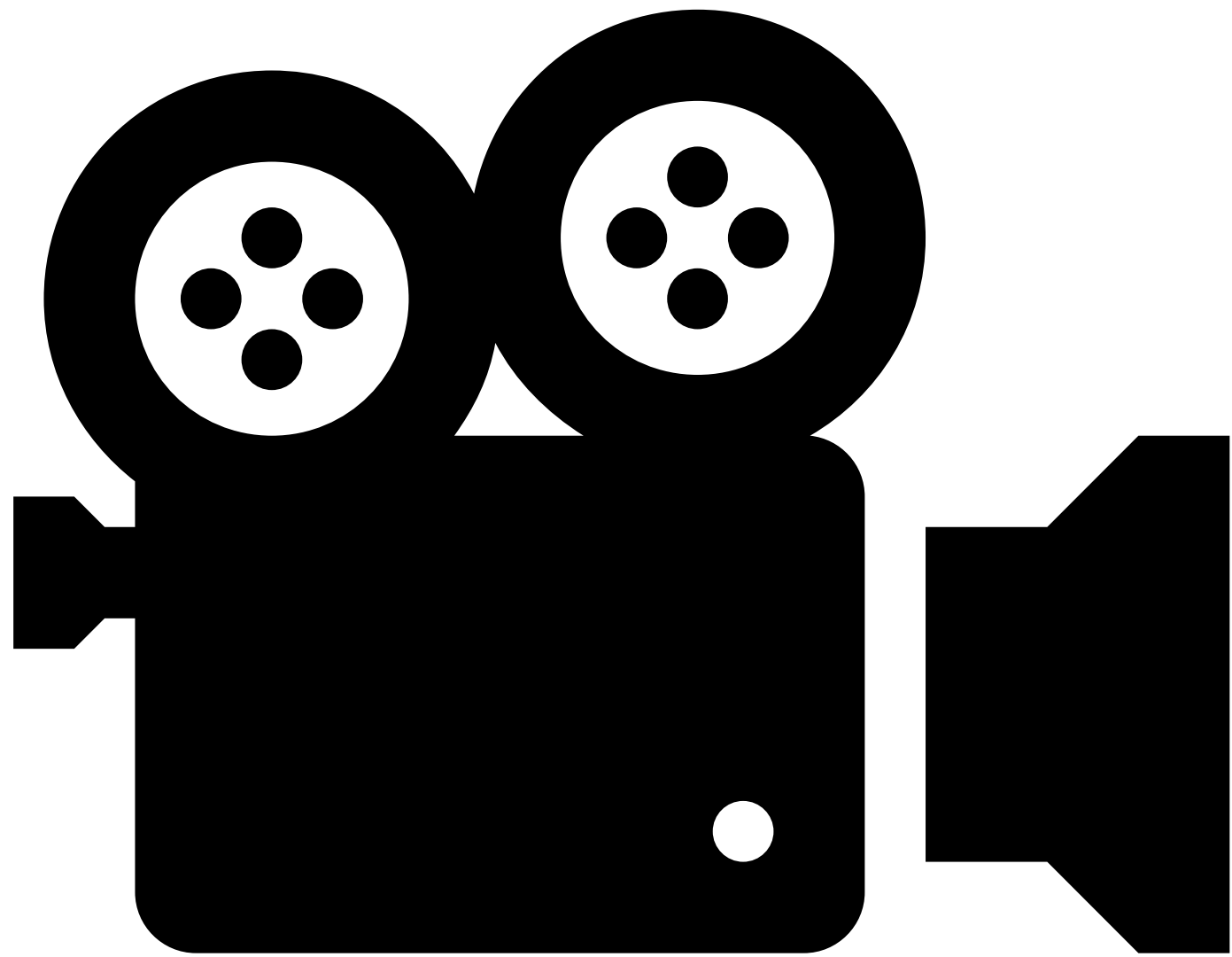
183,932 views • Nov 22, 2018

612 133 SHARE SAVE

South China Morning Post

SUBSCRIBE

- Up next AUTOPLAY
- Ruonan Zheng discusses the global backlash against Dolce...**
CGTN America
Recommended for you
3:31
 - Do you really understand chopsticks?** | CCTV English
CCTV English
338K views
5:01
 - Il confronto tra Renzi e Salvini - Porta a porta 15/10/2019**
Rai
Recommended for you
New
25:47
 - Why China is building islands in the South China Sea**
Vox
8.7M views
7:26
 - This is what happens when you reply to spam email | James...**
TED



**VISIONE E
MENTALITA'**

**LEADERSHIP MESSA
ALLA PROVA**

**UMILTA', TRASPARENZA,
CAPACITA' DI ASCOLTO**

- Il crisis management è innanzitutto una questione di visione e mentalità
- E' la leadership che viene messa alla prova nelle situazioni di crisi
- In una crisi i leader devono essere umili, trasparenti, capaci di ascoltare e pronti a condividere.

**LA CRISI COME TEMA DI LEADERSHIP.
DAL CRISIS MANAGEMENT AL CRISIS LEADERSHIP.**



IL CASO BARILLA

Caso Barilla



*Guido Barilla
Presidente
Gruppo Barilla*

***“Non faremo pubblicità
con omosessuali perché
a noi piace la famiglia
tradizionale. Se i gay non
sono d'accordo, possono
sempre mangiare la pasta
di un'altra marca”***

[Da Radio24](#)

LE IMMEDIATE SCUSE DI GUIDO BARILLA



Guido Barilla si scusa.

- **ENGAGEMENT CON LE COMUNITÀ COLPITE**
- **L'INCONTRO CON LA COMUNITÀ LGBT A LIVELLO MONDIALE**
- **IMPEGNO NEL PROMUOVERE LA DIVERSITÀ (ANCHE COME BUSINESS!)**
- **LANCIO DEL «DIVERSITY & INCLUSION BOARD»**
- **CORSI CONTRO LA DISCRIMINAZIONE**
- **DONAZIONI AD ASSOCIAZIONI CHE LOTTANO PER I DIRITTI LGBT**
- **REITERATE SCUSE DI GUIDO BARILLA (TORNANDO A PARLARE DELLA QUESTIONE FAMIGLIA)**

IL RICONOSCIMENTO



Barilla US Careers

@BarillaCareers

Follow

Barilla is honored to receive a perfect #100CEI score on @HRC's #CEI2015.
#WorkplaceEquality hrc.org/cei



5:59 PM - 19 Nov 2014

COSA HA FUNZIONATO

Governance



Le prime 24-72 ore definiscono la cornice narrativa e orientano il posizionamento emdiatico

Timing



0 - 6 | La velocità senza lucidità amplifica il danno.
6 - 24 | Il silenzio genera interpretazione.
24 - 48 | La prima narrativa tende a consolidarsi

Messaggio



Assunzione di responsabilità
Rispetto
Apertura al dialogo
Disponibilità al cambiamento
Scuse fatte dal CEO

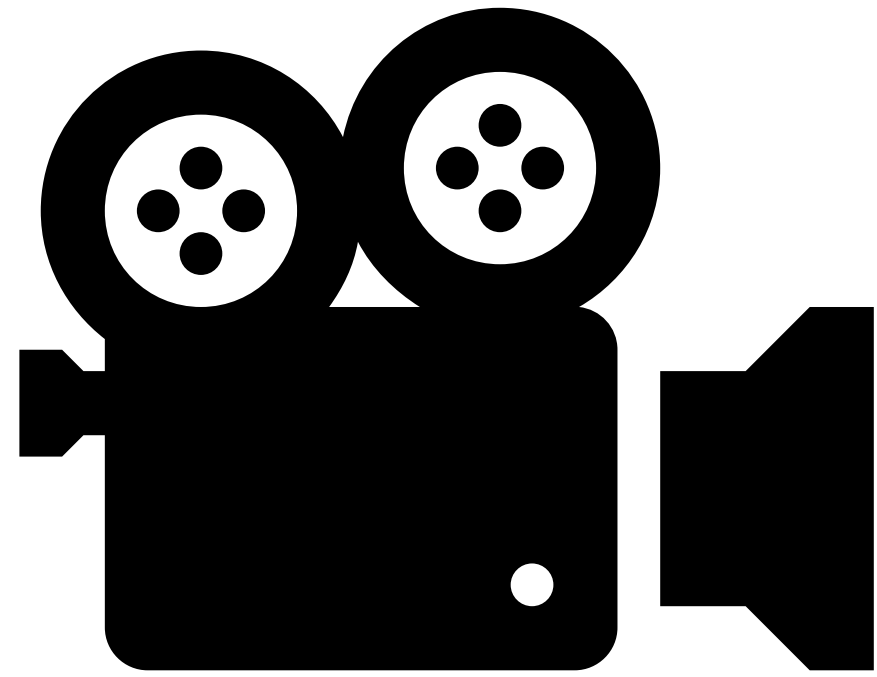
LA CRISI COME OPPORTUNITA' DI CAMBIAMENTO

IL CASO GALLONI

I protagonisti: un'eccellenza italiana



In foto, da sinistra, Luca, Federico, Carlo, Mirella e Francesco GALLONI



**LE CRISI SONO INEVITABILI.
LA VERA DOMANDA NON È
SE ACCADRANNO, MA QUANDO.**

IAN MITROFF

PREPARARSI PRIMA

Le organizzazioni mature lavorano su:



cultura della responsabilità



analisi delle vulnerabilità



allineamento tra leadership e comunicazione



scenari reputazionali

COME LAVORARE INSIEME



**ANALISI
VULNERABILITÀ,
REPUTAZIONALI**

**MAPPATURA
STAKEHOLDER**

**DEFINIZIONE
NARRATIVA**

**PREPARAZIONE
DELLA
LEADERSHIP**

*La crisi è il momento in cui si vede
ciò che è stato costruito prima.*

VERONICA BOLDRIN

GIORNALISTA, SOCIO PROFESSIONISTA FERPI

Consulente in comunicazione strategica e reputazionale

Supporto aziende, enti e organizzazioni nella gestione delle crisi reputazionali e nei processi di protezione e ricostruzione della reputazione.

EMAIL

comunicazione@veronica-boldrin.it

MOBILE

+393332321222

WEBSITE

www.veronica-boldrin.it

LINKEDIN

<https://www.linkedin.com/in/veronica-boldrin/>

THANK
YOU!

