
Crisis Communication

Numero 5 – Settembre 2003

SARS: La prima epidemia del XXI° Secolo, come è stata vissuta dalle imprese.

Grande clamore ha suscitato nei giorni scorsi l'annuncio di un nuovo caso a Singapore. In effetti l'epidemia di SARS è stata dichiarata a luglio dall'OMS "sotto controllo" ma non "sradicata". Con la ripresa della stagione influenzale è infatti atteso una sua recrudescenza, accompagnata dalla difficoltà di una diagnosi differenziale e di rapidi strumenti di screening. Dopo un primo caso a Guandong a metà novembre del 2002, si era dovuto attendere fino a febbraio di quest'anno perché le autorità sanitarie cinesi informassero l'OMS di un'epidemia che aveva fatto colpito 300 persone facendo 5 vittime. Ben presto i casi avevano cominciato a manifestarsi fuori dai confini della Cina e il 5 marzo si registrava la prima vittima in Canada.

Agli inizi di maggio di quest'anno i colleghi della branch francese dell'European Crisis Management Partnership, la *MGVM consultants*, sono partiti per la Cina per assistere, sotto gli auspici del programma di sviluppo delle Nazioni Unite, il governo di Pechino nella gestione dell'informazione sull'epidemia, in particolare per aiutare la municipalità a migliorare i rapporti con le organizzazioni internazionali (OMS, UNDP, CDC) e con i media occidentali. Un compito che li ha visti dedicare due settimane a chiarire la situazione, definire una strategia e ad identificare e addestrare i portavoce, lavorando a stretto contatto con più di un centinaio fra scienziati, funzionari e politici cinesi. L'organizzazione di una unità di crisi e di un centro media, la realizzazione di documenti, il media training dei portavoce ha prodotto un recupero di credibilità da parte del governo di Pechino, il riconoscimento da parte dei giornalisti occidentali che la loro relazione con le autorità cinesi erano migliorate, il riconoscimento da parte dell'OMS che la collaborazione delle autorità di Pechino era diventata più stretta e più trasparente. Questo a dimostrazione che una metodologia consolidata poteva funzionare anche in una situazione senza precedenti e che poteva essere adattata ad un contesto politico e sociale molto differente da quello cui siamo abituati in occidente.

Sulla scia di questa esperienza, è stata condotta dall'ECMP una ricerca su un campione di grandi imprese europee per valutare l'impatto della emergenza SARS nel mondo del business, come avevano reagito le imprese, quali erano state le fonti di informazione, e quali erano i bisogni.

Alla ricerca hanno aderito una cinquantina di grossi gruppi europei, molti con interessi anche in Asia, dei più svariati settori.



Sebbene la risposta dell'opinione pubblica sia apparsa contenuta, rispetto alla copertura riservata dai media,



che hanno praticamente spostato sulla SARS gli spazi che fino ad allora avevano dedicato alla guerra in Iraq, la nuova epidemia, la prima del ventunesimo secolo, ha rappresentato un serio problema per il 60% delle imprese e una vera e propria crisi per un altro 20%. Una crisi o un problema molto preoccupante di cui sono state portate a conoscenza dai media prima che dalle autorità sanitarie.

Se il 56% era stato allertato prima dell'annuncio dell'OMS del 12 marzo, la fonte di informazione rappresentata per il 55% dai media, per il 28% dalle proprie antenne in loco, solo per il 20% dalle autorità sanitarie nazionali o internazionali. Il peso delle

“antenne in loco” è confermato dal fatto che il 45% ha basato proprio sulle informazioni che venivano dalle proprie subsidiaries asiatiche le proprie decisioni.

Critico il giudizio nei confronti delle informazioni ricevute dalle autorità sanitarie nazionali: tardive per l'83%, insufficienti e di difficile interpretazione per il 40%.

Se a luglio, il 70% delle imprese si dichiarava ben informato sulle precauzioni generali che dovevano essere assunte (aree da evitare, disinfezione, etc.), la maggioranza lamentava ancora una carenza di una informazione più completa: sull'estensione e la possibile durata dell'epidemia e sui suoi possibili portatori (chi erano le persone che potenzialmente potevano trasmettere l'infezione) per il 60% e sul tipo di epidemia in questione per il 40%.

Se un 56% delle imprese era stata messa sull'avviso prima del 12 marzo, poco più della metà, solo il 30%, aveva adottato delle misure. La reazione era poi stata indirizzata verso un'informazione capillare dei dipendenti e sull'adozione di misure precauzionali:

- Il 90% ha diffuso informazioni a tutti i dipendenti, nel 56% dei casi via email;
- L'85% ha sospeso viaggi e missioni;
- Il 30% ha cancellato eventi commerciali;
- Il 30% ha adottato misure di quarantena per i propri dipendenti in Europa e il 25% per quelli in loco;
- Il 15% ha rimpatriato proprio personale a titolo precauzionale.

Se la reazione alla prima informazione è stata calma ma preoccupata nella stragrande maggioranza delle aziende, comunque la metà ha dovuto rispondere a preoccupazioni e richieste dei propri dipendenti delle loro famiglie e il 15% ha dovuto affrontare richieste di rimpatrio e il 13% rifiuti a viaggiare.

In sostanza l'esperienza della SARS evidenzia la necessità, ma anche la difficoltà di una informazione sulle issue sanitarie emergenti, e che in assenza di una pronta reazione da parte delle autorità sanitarie un'epidemia può diventare una grave crisi. Anche le imprese devono giocare un ruolo al proprio livello, non potendo demandare alle sole autorità pubbliche la gestione di queste situazioni. D'altronde la nostra società deve fare i conti con un contesto internazionale che vede l'insorgere di nuove patologie (quali il virus del Nilo occidentale o il vaiolo dei primati), il drammatico aumento nell'ex Unione Sovietica, in Africa e Asia di AIDS, tubercolosi, malaria, una facilità e rapidità di movimento delle persone tra i continenti, movimenti migratori massicci e spesso clandestini che pongono nuovi problemi di igiene e riportano in occidente patologie che si ritenevano sradicate.

Per le imprese questo rappresenta nuove sfide: la necessità di saper cogliere i segnali premonitori dell'insorgere di una urgenza sanitaria che potrebbe impattare direttamente sul suo business e sulla sua reputazione, l'individuazione di punti di riferimento per comprendere e valutare i problemi.

I numeri dell'epidemia:

- Più di 8500 casi a livello mondiale, di cui 5300 in Cina
- 812 morti, di cui 346 in Cina, 39 in Canada, 1 in Europa (Francia)

Le tappe della vicenda SARS

16 novembre 2002: Primo caso in Cina nella provincia di Guandong

11 febbraio 2003: Il Ministero della Sanità Cinese notifica all'OMS

22 febbraio: Primo caso a Hong Kong

26 febbraio: Primo caso ad Hanoi

5 marzo: Primo decesso in Canada

12 marzo: Allerta internazionale dell'OMS

15 marzo: L'OMS definisce l'epidemia "SARS" *Severe Acute Respiratory Syndrome*

27 marzo: identificazione del *coronavirus*

29 marzo: L'OMS conferma che il medico italiano Carlo Urbani è deceduto a seguito di SARS contratta in un ospedale vietnamita

20 aprile: Il sindaco di Pechino e il Ministro della Sanità cinese si dimettono

29 aprile: L'epidemia riguarda 29 paesi ed ha già fatto 353 morti

5 luglio: L'OMS dichiara l'epidemia sotto controllo a livello mondiale

9 luglio: Prima vittima in Europa (l'ultimo paziente ospedalizzato in Francia)

8 settembre: un nuovo caso annunciato a Singapore, si tratta di un tecnico di laboratorio

Dopo l'11 settembre: una riflessione sul problema del terrorismo

L'anniversario dell'attentato alle Twin Towers è stato contrassegnato dalla diffusione di un video che riproponeva Osama bin Laden e riacutizzava la minaccia del terrorismo islamico. Il terrorismo non è un problema nuovo: la Gran Bretagna ha dovuto per decenni fare fronte alla minaccia dell'IRA, la Spagna a quella dell'ETA, il terrorismo palestinese data addirittura prima della creazione nel 1948 dello stato ebraico. L'Italia ha vissuto anni di sangue prima negli anni 50 e 60 per l'indipendentismo altoatesino, poi con una stagione che ha visto la strage di piazza Fontana e il rapimento Moro per citarne i due momenti più salienti.



In Italia, i delitti Biagi e D'Antona hanno fatto rivivere una stagione che si sperava archiviata; a livello mondiale la minaccia di Al Qaeda ha fatto fare alla minaccia terroristica un salto di dimensione.

Il terrorismo non è un problema nuovo, è vero, ma sta assumendo una nuova dimensione a fianco della sua dimensione tradizionale, e questo merita una riflessione e una nuova attenzione dal mondo delle imprese.

Le azioni di stampo terroristico sono state storicamente uno strumento di lotta politica e militare, progettate e condotte per condizionare un avversario. Si voleva cioè o indebolirne la volontà o indurlo ad assumere condotte repressive che gli avrebbero alienato la simpatia di parte della popolazione. Questa è la logica che ancora oggi guida per esempio Hamas, o l'ETA. Diversa pare essere la motivazione alla base dell'attacco agli USA dell'11 settembre 2001 da parte del terrorismo islamico, o del riemergere del fenomeno brigatista in Italia con l'assassinio D'Antona prima e Biagi poi.

I vertici di Al Qaeda non si facevano certo illusioni sull'effetto che la strage avrebbe avuto sul morale degli americani. Quello delle Twin Towers è stato un atto di terrorismo mirato soprattutto a coagulare un consenso nel mondo arabo, soprattutto fra le sue frange più radicalmente religiose. Si è trattato in altri termini di una azione di comunicazione, per modalità e scelte tattiche, mirata a veicolare alle masse islamiche il messaggio *"non rassegnatevi, noi possiamo colpire l'occidente per quanto potente appaia militarmente"*, *"unitevi a noi e l'occidente avrà paura di voi"*. In realtà si è trattato di un'operazione di comunicazione interna mirata a sollevare un movimento destinato a stravolgere il mondo arabo più che l'occidente.



Analogamente gli assassini delle nuove BR, accompagnati da prolissi documenti di rivendicazione non miravano a influire su un processo politico, ma ad affermare che il movimento clandestino esisteva ancora e a favorire un nuovo reclutamento. Senza entrare in giudizi politici, deve fermarsi qui il parallelo fra due fenomeni che distano anni luce per rilevanza.

Questa nuova dimensione del ricorso ad azioni di stampo terroristico con fini di comunicazione prevalenti sugli effetti di tipo militare, impone una riconsiderazione di quelli che possono essere degli "obiettivi sensibili", inserendo nella lista anche quelli che hanno una rilevanza emozionale non solo per gli occidentali, ma anche per masse integraliste islamiche, destinatarie del messaggio.

Il problema del terrorismo deve essere considerato nell'ambito dei programmi di preparazione alla gestione di crisi, non solo a livello di istituzioni, ma anche di impresa. A livello di management vi è una naturale tendenza alla rimozione di questa issue: naturale in quanto il manager tende a rimuovere quelle issue su cui ritiene di non aver possibilità di intervento, demandandole a coloro – istituzioni, servizi, etc. – che ne hanno

invece una possibilità. Ma l'esperienza insegna che per quanto sia in corso una feroce lotta da parte dei servizi di tutto il mondo occidentale, seppure questi siano in grado di intercettare moltissimi tentativi, neppure il più rigido sistema poliziesco è certo di intercettarli tutti.

Qual è la riflessione che imprese e manager devono fare? Sistemi e procedure di sicurezza devono essere rivisitati in quanto sono stati costruiti per prevenire sostanzialmente il guasto o l'errore. Vanno riesaminati considerando che devono considerare e cercare di prevenire anche l'atto deliberato, . Vanno infine rivisitati essendo consapevoli che la sicurezza è un bene che non può essere originato solo dall'azione delle istituzioni, ma che deve essere costruito con la vigilanza e la partecipazione della società nel suo complesso.



Cybercrisis e virtual crisis management

Che internet abbia ampliato il portafoglio delle possibili aree di crisi è noto, dopo il clamoroso caso di Intel costretta a ritirare nel dicembre 1994 il proprio microprocessore Pentium FPU con un danno dell'ordine di 475 milioni di dollari, dopo che un professore di matematica del Lynchburg College in Virginia, Thomas Nicely, il 30 ottobre dello stesso anno aveva segnalato su Compuserve la presenza di un baco che causava un errore al decimo decimale in certe astruse operazioni di divisione (quali per esempio 1 diviso 824'633'702'441!).

Internet ha creato un'audience planetaria per le denunce di consumatori insoddisfatti, ha reso possibile la facile divulgazione di campagne di boicottaggio, ha consentito a gruppi di pressione di distribuire in modo capillare i propri messaggi, organizzare mobilitazioni, sommergere i vertici aziendali con migliaia di email, sabotare i siti aziendali bloccandone l'accesso con software che moltiplicavano in modo esponenziale le connessioni da parte di propri simpatizzanti, e solo la fantasia dei cyberattivisti pone un freno alle possibilità del mezzo. Una minaccia ben più grave è quella rappresentata dall'intrusione da parte di hacker, dal cyberterrorismo, dalla criminalità elettronica. Gli investimenti in sicurezza informatica sono cresciuti a dismisura. Mentre i virus informatici hanno cominciato a fare altrettanta notizia di quelli biologici. La lista degli esempi e degli aneddoti sui pericoli rappresentati da Internet, dal web, dai newsgroup e dall'email è troppo lunga. La creatività degli hacker ha superato la fantasia dei più scafati contraffattori partenopei: non sono poche le aziende che si sono viste "scippare" la titolarità di un proprio dominio al momento di rinnovare la concessione, per veder apparire quindi su quel dominio un sito pornografico dei più truculenti e ricevere poi da un oscuro coreano un email con l'offerta di riacquistarlo per poche migliaia di dollari!



Ma le nuove tecnologie mettono anche a disposizione dei *Crisis Manager* nuove risorse e strumenti per facilitarne l'azione nei momenti critici: per esempio uno degli inconvenienti al sorgere di una crisi, soprattutto quando questa si manifesta fuori dal normale orario di ufficio o in periodi festivi è il ritardo a riunire l'unità di crisi; così come tutt'altro che raro è il caso di membri critici dello stesso team che si trovino fuori sede per viaggi. Ebbene oggi è disponibile un'applicazione, la **crisis room virtuale** che consente una rapida attivazione del Comitato di Crisi, indipendentemente dalla dislocazione fisica dei suoi componenti e dalle difficoltà logistiche, una condivisione in tempo reale delle informazioni sulla situazione in evoluzione, l'accesso in remoto al piano di crisi nella sua versione più aggiornata e la gestione in automatico dell'invio all'interno e all'esterno dell'organizzazione delle comunicazioni di crisi. Si tratta infatti di una applicazione mirata non solo a consultare il piano di crisi ma anche a gestire la comunicazione con l'interno e l'esterno dell'azienda, richiamando templates di comunicazioni aziendali, adattandoli alla situazione in corso e diramandoli via SMS, email o fax in automatico. Un altro esempio è rappresentato dal "dark site", un sito destinato a rendere disponibili su internet posizioni e comunicati aziendali, ma anche documenti di background, immagini e video. Un sito preorganizzato *nascosto*, ma attivabile immediatamente, in cui i contenuti possono essere caricati e aggiornati senza particolari competenze informatiche.

Crisis Communication è una newsletter di aggiornamento pubblicata dalla Luigi Norsa & Associati Srl e distribuita gratuitamente via email. La newsletter può essere richiesta via email all'indirizzo info@luiginorsa.com o scaricata dal sito <http://www.luiginorsa.com>

© 2003 Luigi Norsa & Associati Srl

Luigi Norsa & Associati S.r.l.
Issue and Crisis Management Consultants
via Bartolomeo Panizza, 5
20144 Milano
tel. (+39)0248102522 fax (+39)0248105946
email info@luiginorsa.com, website <http://www.luiginorsa.com>

Member of
**European
Crisis
Management
Partnership**