



LITIGATION PUBLIC RELATION

Scheda di approfondimento del servizio

SIRO CONSULTING SRL | VIA MUGGIA, 10 00195 ROMA
WWW.SIROCONSULTING.COM

Gestione e prevenzione della Litigation: un approccio olistico

Premessa

La società odierna si basa sulle relazioni virtuali. Attraverso la comunicazione “social” imprese, privati e soggetti istituzionali perseguono i propri obiettivi.

Bisogna avere riguardo a diversi profili:

- i professionisti dell'informazione oggi utilizzano principalmente il mezzo *social* per diffondere notizie. Se da una parte l'utilizzo di piattaforme di condivisione e di siti web facilita e velocizza la circolazione delle informazioni, dall'altra il mezzo impone la semplificazione del linguaggio, che deve essere incisivo, d'effetto e immediato. La semplificazione porta alla perdita del dettaglio, che invece risulta fondamentale per comprendere le cause reali di alcuni avvenimenti. In questo contesto, le testate giornalistiche cercano di cogliere l'attenzione del pubblico di internet attraverso formulazioni suggestive e titoli ad effetto, nella speranza che questi possano convincerli a leggerne i contenuti per intero. Tuttavia, l'utente di internet è un «lettore frettoloso»¹, che si sofferma sulle espressioni più forti e che difficilmente risulta spinto dallo spirito dell'approfondimento. Ne consegue che le imprese che abbiano rilevanza mediatica per la loro attività commerciale, sono obbligate a costruire una intensa rete di relazioni con i professionisti dell'informazione, per ottenere che le notizie che le riguardino siano il più possibile conformi **alla verità spendibile nel pubblico e apprezzabile da parte dei propri clienti**. Tuttavia, non qualsiasi notizia infondata o falsa deve necessariamente portare ad agire nei confronti di una testata. L'affiancamento di un team dedito alla gestione dei rischi reputazionali, con una competenza legale specifica, è necessario proprio per individuare la strategia più utile rispetto al caso concreto.
- Le piattaforme “social” possono costituire vere e proprie comunità di utenti/consumatori. All'interno di queste i soggetti scambiano opinioni su prodotti e servizi, di qualsiasi settore commerciale. I *social* sono quindi un terreno fertilissimo per l'insorgenza di crisi reputazionali: basta un solo commento negativo, particolarmente incisivo e virale, per mettere in pericolo l'affidabilità e l'immagine di un brand o di un'intera società. La gestione della comunicazione non può quindi essere limitata alle strategie di marketing. L'assistenza di esperti legali si rende necessaria per studiare controllare, revisionare e rieditare i contenuti pubblicati da una società nell'ottica di **prevenire future crisi**, o che gli stessi clienti agiscano in futuro nei confronti della società.
- L'era digitale incide anche sulla classica attività di *Litigation PR* (“l'attività che identifica la gestione, a livello professionale, delle attività di comunicazione sviluppate ed esercitate dalle parti coinvolte in una controversia legale”, come definita da Haggerty nel 2003). La gestione della comuni-

¹ La figura del lettore frettoloso è stata accolta nella giurisprudenza della Corte di Cassazione: Cfr. Sez. 5, n. 4558 del 09/12/2010, dep. 2011, Mauro, Rv. 249264 - 01; Sez. 5, n. 26531 del 09/04/2009, Cosentino e altri, Rv. 244093 - 01; Sez. 5, n. 8035 del 03/06/1998, De Battaglia F e altro, Rv. 211636 - 01; nonché, nella giurisprudenza civile, Sez. 3, Ordinanza n. 12012 del 16/05/2017, Rv. 644302 01; nonché da ultimo Cass. Pen. Sez., n. n. 6110 del 14 dicembre 2018 – 7 febbraio 2019).

cazione nell'ambito di una controversia deve oggi tener conto anche dell'aumentato bisogno di informazione "legale" da parte del pubblico, ma con un approccio diverso: mentre gli aspetti legali e generali debbono essere divulgati in una forma comprensibile per l'utente medio e accattivante per i mass media, gli aspetti più tecnici e particolari possono comunque interessare un segmento di pubblico colto e attento e di grande interesse per l'attività di una società, attraverso l'attenzione prestata da giornali di settore: infatti si fa più intensa la domanda di notizie legali che, pur avendo *audience* ristretto, risulta animata da lettori più coinvolti, interessati ad approfondire². Essi possono dunque divenire, indirettamente, veri ambasciatori della bontà delle tesi sostenute da parte di una controversia, qualora la comunicazione sia stata convincente.

Chi si occupa di comunicazione e pubbliche relazioni ha allora necessità di affidarsi ad esperti legali che non si limitino ad una mera attività di gestione della comunicazione durante una controversia legale (*Litigation PR* nel senso classico), ma che controllino costantemente le dichiarazioni rivolte al pubblico **per evitare future controversie o crisi reputazionali**. Nel contesto attuale aumentano esponenzialmente situazioni di pericolo che potrebbero condurre, in un momento futuro, al nascere di controversie. Ciò è evitabile solo gestendo accuratamente gli aspetti legali **impliciti ed espliciti** connessi alla comunicazione, secondo un approccio innovativo e non tradizionale.

Rapporti con i media: spirito collaborativo per gestire l'informazione

Nell'attuale società mediatica l'opinione pubblica tende ad assumere come veri i fatti rappresentati dai media, se non immediatamente contestati: la verità mediatica, cioè quella raccontata dai media, si sovrappone, infatti, alla verità storica e si fissa nella memoria collettiva con un irrecuperabile danno all'onore³. Ciò nonostante, ove i fatti rappresentati dai media non rispondano alla realtà, si deve prendere il tempo necessario per valutare vari fattori (quali l'oggetto della notizia, le persone coinvolte, il perché vengano coinvolte), utili a definire l'adozione di strategie differenziate. L'esperto di prevenzione della *Litigation* mira a selezionare l'attività più opportuna a seconda del tenore del contenuto pubblicato e dei possibili riflessi sull'immagine societaria, distinguendo fra: notizie che riguardano l'attività nel mercato; notizie che riguardano la struttura societaria; notizie che riguardano personalmente gli amministratori della società. Infatti, assumere un comportamento aggressivo, che minacci vie legali, può inficiare ancora di più la reputazione, così come arginarsi dietro il silenzio di un "no comment". La giusta misura è rinvenuta dall'esperto che sceglie, confrontandosi con la realtà, fra comunicazioni riservate da inviare ai direttori delle testate, comunicati ufficiali a nome della società, dichiarazioni pubbliche personali di un amministratore. Ciò in quanto le incomprensioni possono derivare tanto dall'esigenza di velocità imposta dagli odierni mezzi di comunicazione, quanto da vere e proprie campagne denigratorie. In tale ottica l'esperto legale affianca la società nell'opera di **precisazione, qualora sia opportuno precisare**, relazionandosi strettamente con i media per aggiungere informazioni e correggere quei dettagli che si presume possano essere percepiti come rilevanti dal pubblico dell'informazione.

² Così come rilevato da HAGGERTY, *Litigation Communications: Overview and Trends*, in <https://chambers.com/content/item/3480>: «*This new supply of and demand for legal news has one inevitable consequence: while you can hope that litigation will or will not garner media attention, you can no longer ever assume that a lawsuit will not make the news. While these publications have smaller audiences than the major newspapers, their readers are specifically interested in the subject matter they are reading*».

³ Cfr. Cass. SS. UU. Civ. n. 6827/2017.

La missione più importante è quella di cercare di veicolare informazioni che possano essere riprese nel modo **più fedele possibile** dai mass media. Le informazioni, infatti, sono unicamente detenute dalla società, che è l'unica che può diffonderle. Gli stessi consumatori potranno conoscere questioni che interessano un'impresa solo grazie ai canali dell'informazione. Creare una **narrazione** anche degli aspetti tecnico-giuridici è un compito che il responsabile-comunicazione non può adempiere senza l'ausilio di un professionista che guardi oltre il caso presente, che preveda gli effetti futuri (negativi o positivi) derivanti da una dichiarazione pubblica fatta nell'interesse della società, anche alla luce dei diversi tipi di crisi che possano verificarsi⁴.

La narrazione deve farsi strumento finalizzato a far sedimentare nel pensiero dei portatori di interesse del campo dell'informazione la propria posizione.

Quando vi siano tensioni fra parti, suscettibili di trasformarsi in controversie legali o che mettano in crisi la reputazione, la tendenza del pubblico è quella di ritenere responsabili **tutte le parti coinvolte**⁵. Ecco allora che risulta fondamentale assumere uno spirito collaborativo con i professionisti dell'informazione, nell'ottica di convincerli della bontà delle proprie tesi e nella correttezza e genuinità delle proprie dichiarazioni.

Un professionista della prevenzione della *Litigation* contribuisce dunque a scegliere il più calzante registro linguistico e il mezzo più utile per colmare il vuoto informativo, creando una **“apparenza di oggettività”**. L'obiettivo è quello di condurre i mass media a diffondere notizie riguardanti una società **che siano coincidenti con le informazioni che provengono dalla società stessa**. Mentre all'interno dell'organizzazione societaria le informazioni possono essere agilmente gestite, all'esterno esse diventano oggetto dell'attenzione di tutti. Un approccio onnicomprensivo permette di individuare la scelta più opportuna fra azioni “soft” e azioni “strong” (per semplificare, **non sempre la miglior difesa è l'attacco**).

Evitare una controversia: comunicazioni e azioni per il consumatore...

Un incumbent che eroghi servizi potrebbe essere poco interessato all'attività di *Litigation PR*, in ragione della minore capacità delle *new entrant* di aggredire il suo mercato.

⁴ I commentatori statunitensi distinguono fra *victim*, *accidental* e *preventable crisis*: Cfr. ad esempio COOMBS, *Protecting Organization Reputations During a Crisis: The Development and Application of Situational Crisis Communication*, in *Theory, Corp. Reputation Rev.* 163, 166–68 (2007); PARELLA, *Public Relations Litigation*, in *Vanderbilt Law Review*, 5, 2019, cit.: «*While a crisis can hurt a corporation's reputation, not all crises are equal. Some crises levy greater levels of reputational harm depending on the blameworthiness of the corporation in the opinions of stakeholders. Crisis management scholarship identifies three types of crises, with corresponding levels of blame attribution and reputational harm: victim, accidental, and preventable. In the first type of crisis, the organization is perceived as a victim of the crisis; this crisis type is associated with the lowest attribution of responsibility and the mildest reputational threat. The reputational threat increases with each of the other two types of crises, culminating with the preventable crisis, in which stakeholders believe that the “organization knowingly placed people at risk, took inappropriate actions[,] or violated a law/regulation”. This type of crisis is associated with strong attributions of responsibility and severe reputational threat. All things being equal, a corporation can minimize the reputational harm sustained from a crisis if stakeholders perceive it as a victim crisis and not as a preventable one*».

⁵ Cfr. BARNETT, *Finding a Working Balance Between Competitive and Communal Strategies*, in *JMGMT. STUD.* 2006, pp. 1753-1763.

Tuttavia, al giorno d'oggi sono i consumatori e gli utenti (clienti) i più aggressivi e pericolosi attori che possono portare ad una crisi reputazionale. Come evitare che da questi originino reclami o azioni a cascata nei confronti della società? Gli utenti sono infatti i primi *giudici* della qualità, dell'affidabilità e della "fiducia" che ispira una società⁶. La fidelizzazione non può essere allora solo relativa alla scelta del servizio, ma deve essere anche finalizzata alla **difesa indiretta** della società. Bisogna allora ragionare come se i fruitori del servizio erogato fossero **potenziali controparti di una trattativa**: in una trattativa si ponderano le comunicazioni, si selezionano i dati da rendere noti, si cerca di instillare fiducia. L'obiettivo è quello di raggiungere una "**fidelizzazione reputazionale**", per la quale l'utente stesso si fa primo portavoce della buona azione della società, in quanto approva e acconsente.

Per raggiungere questo scopo, si deve convincere il consumatore della propria piena trasparenza. La trasparenza è un valore molto apprezzato dall'utente medio, soprattutto in riferimento a grandi strutture societarie: l'idea di non poter sapere cosa "*ci sia realmente dietro*" può instillare il dubbio che la società non operi nella piena correttezza. Anche il minimo dettaglio diventa rilevante: ciò che solitamente può sembrare utile solo ai fini dell'accrescimento della clientela, può produrre effetti ulteriori se contribuisce alla costruzione della reputazione. Le future controversie con i consumatori possono essere evitate facendo leva sulla **fiducia**, sulla costruzione dell'immagine di una società vicina all'utente, trasparente, che ammetta i propri errori e che si adoperi per rimediare ponendo attenzione alle segnalazioni degli utenti. Collaborare e tutelare l'utente, anche quando la propria posizione, nel caso specifico, possa sembrare giuridicamente legittima, contribuisce a creare l'idea di una società responsabile e corretta, riducendo il rischio che in futuro possano sorgere nuove controversie. La vittoria in Tribunale contro un utente, infatti, non necessariamente produce benefici di lungo periodo.

Possiamo portare alcuni esempi recenti di buone e cattive gestione della comunicazione e degli effetti che da questa possono prodursi nel rapporto fra impresa e consumatore, anche in ottica futura.

Il 16 luglio 2020 **Twitter** subisce un imponente attacco hacker⁷, finalizzata alla perpetrazione di una frode in criptovalute. Ad essere violati sono gli account di personaggi pubblici di imponente rilevanza mediatica (Joe Biden, Barack Obama ecc.). Davanti un fatto del genere, i danni reputazionali sono ingenti, in quanto nell'opinione pubblica sorge il dubbio circa la sicurezza dei sistemi informatici della Società, nonché il timore che i propri dati personali non vengano dovutamente protetti. Sulla vicenda indaga l'FBI⁸, mentre il Congresso degli Stati Uniti ha chiesto chiarimenti al fondatore Jack Dorsey (come avvenuto con Mark Zuckerberg nel caso *Facebook – Cambridge*

⁶ Nella letteratura americana si sottolinea l'importanza e i rischi connessi alle piattaforme di feedback (es. Tripadvisor) nelle quali basta anche un solo commento negativo, ma incisivo, di un utente per mettere in moto un calo della reputazione e, di conseguenza, delle vendite: Cfr. PARELLA, *Public Relations Litigation*, in *Vanderbilt Law Review*, 5, 2019: «*In the age of social media, we are all subject to the risk of unflattering views. Corporations are no different. Yelp, TripAdvisor, Amazon, and other platforms allow users to provide public but often anonymous reviews of a business's performance; social media outlets, such as Facebook and Twitter, augment that power. With a few clicks (or taps, on a smartphone), an irate customer can publish negative comments, and the increasingly expansive social networks disseminate those comments to an increasingly expanding audience*».

⁷ Cfr. <https://tg24.sky.it/tecnologia/2020/07/16/attacco-hacker-twitter>.

⁸ Cfr. https://www.repubblica.it/esteri/2020/07/17/news/twitter_hackeraggio_fbi-262167029/.

Analitica)⁹. Jack Dorsey ha fin da subito descritto con **trasparenza** quanto avvenuto, dando conto al pubblico degli utenti del fatto che ad essere stati violati fossero stati proprio gli account dei dipendenti Twitter, attraverso i quali è stato commesso il fatto. L'atteggiamento pienamente trasparente e collaborativo dei vertici di Twitter, che si sono subito messi a disposizione degli utenti coinvolti nell'attacco hacker, ha costruito nel pubblico l'idea che la società fosse realmente vittima degli eventi, spostando l'attenzione sull'imponenza dell'attacco, piuttosto che sulla fragilità dei sistemi di sicurezza. In tal caso il fondatore è intervenuto personalmente, affermando: "*Tough day for us at Twitter. We all feel terrible this happened. We're diagnosing and will share everything we can when we have a more complete understanding of exactly what happened [...]*" (Twitter, 16 luglio). In modo incisivo, con questo *tweet* si cerca di dimostrare l'imprevedibilità dell'evento, il pieno adoperarsi fin da subito per risolvere il problema, l'intenzione di condividere con il pubblico tutte le informazioni a disposizione. Twitter e il suo fondatore stanno dunque cercando di attutire la rilevanza reputazionale attuale del fatto anche in previsione dei futuri risvolti giudiziari della vicenda.

In novembre 2018 Dolce&Gabbana lancia una campagna pubblicitaria volta a sponsorizzare una sfilata che si sarebbe tenuta a Shanghai. La pubblicità viene ritenuta offensiva, sessista e scandalizzata. I video pubblicitari, pubblicati sui social, vengono cancellati dalla divisione cinese della Società. Stefano Gabbana, in una chat privata su Instagram, accusa la divisione cinese di stupidità e usa espressioni ingiuriose nei confronti della Cina e del popolo cinese. Gli *screenshots* della conversazione vengono diffusi in rete e diventano virali. Molti attori, modelli e case di moda prendono le distanze e dichiarano che non avrebbero partecipato alla sfilata. La sfilata viene cancellata e infine la società si trova costretta a scusarsi¹⁰. In questo contesto, di fronte a un'azione di marketing poco felice che porta all'indignazione, la reazione dei vertici della società appare distruttiva in quanto non ponderata. Anche nelle comunicazioni private, quando si gestisce la reputazione di una società, bisogna prevedere quando e se quelle conversazioni possano essere immesse nel circuito "*social*". In tal caso i danni reputazionali sono stati ingenti e si sono risolti nella perdita momentanea di chances di estensione del mercato.

... e per i concorrenti nel mercato.

Un *incumbent* deve anche tener conto degli effetti della comunicazione, connessa alla reputazione, sul rapporto con gli altri concorrenti nel mercato. Le *new entrants* possono essere scoraggiate dall'aggregare il mercato dell'*incumbent* tanto con azioni *soft*, quanto azioni *strong*. Ovviamente un'attività predatoria può convincere della inopportunità di un tentativo di ingresso nel mercato¹¹. Questa tuttavia può apparire al pubblico degli utenti come eccessivamente aggressiva. Ecco allora che anche nel rapporto con altri operatori diventa fondamentale mirare a costruire una propria reputazione, piuttosto che ad attaccare gli altri. Il professionista della prevenzione della *Litigation* in questo settore mira a favorire la percezione di favore da parte del pubblico, facendo apparire indirettamente il contendente come interessato unicamente all'apprensione del mercato altrui, e non

⁹ Cfr. https://www.adnkronos.com/fatti/esteri/2020/07/16/attacco-hacker-twitter-congresso-usa-vuole-chiarimenti_bu8XEAJ3meomp1eya0SPTN.html.

¹⁰ Cfr.: <https://www.ilpost.it/2018/11/21/dolce-gabbana-sfilata-cancellata-cina/>.

¹¹ PARELLA, *op. cit.*, p. 14: «*Paul Milgrom and John Roberts investigated the threat of predation by incumbent firms against new entrants and explained that predation is profitable even if it does not result in immediate exit by a rival because acts of predation provide an incumbent with a reputation for predation that can discourage entry into the market by new firms*».

anche alla tutela e alla cura del consumatore. Importante è coltivare la propria **credibilità**, tanto sotto il profilo economico, quanto sotto il profilo **sociale**.

Comunicazione per il pubblico dell'informazione legale

Le società per azioni sono obbligate ad orientare le proprie attività tenendo conto delle possibili reazioni da parte degli investitori. Una pubblicità negativa derivante da una cattiva reputazione può aggredire il valore dei titoli azionari. In questo campo è di vitale importanza gestire la comunicazione legale differenziando tra i tipi di pubblico: investitori qualificati, investitori diffusi, pubblico generale.

Gli investitori qualificati necessitano di informazioni tecniche, precise, approfondite. Anche in tal caso la **percezione di trasparenza** risulta fondamentale per consolidare la propria reputazione. Il professionista della *Litigation* coadiuva il committente al fine di costruire comunicati ufficiali e conferenze stampa che possano essere ripresi, nel contenuto, senza modifiche e varianti, dai giornali economici o di settore. L'obiettivo è far sì che nei principali canali dell'informazione circolino notizie **coincidenti con le informazioni rese note dalla società**. **Ciò è possibile solo coltivando l'apparenza di oggettività ed evitando la comunicazione auto-promozionale**. Così facendo si seleziona il *target*, l'audience specifico cui è rivolta la comunicazione.

A ciò si aggiunge poi la considerazione dei piccoli investitori. Questi, solitamente, sono interessati alle dinamiche societarie per prendere decisioni contingenti fra l'alternativa “*vendere/non vendere*”, secondo la logica *hit and run*. Le oscillazioni del mercato derivano dalle diverse tendenze del pubblico diffuso degli investitori. Nei loro confronti dunque è necessario costruire una comunicazione immediata, repentina, al passo con i fatti del giorno, capace di convincere della solidità societaria. Qualora sia necessario rendere conto di aspetti propriamente tecnici, il professionista si adopererà al fine di aggregare informazioni tecniche e riferimenti a fonti autorevoli per costruire dichiarazioni pubbliche fondate su *keywords*, appetibili. In tal modo: se l'investitore è frettoloso e poco interessato, verrà colpito dalla comunicazione efficace e suggestiva della società; se l'investitore intende approfondire, avrà una piattaforma informativa segnalata dalla società stessa da cui potrà attingere informazioni **non lesive per la reputazione**.

Infine, la fase precedente ad una controversia o l'esistenza di tensioni fra parti in gioco possono incidere sul mercato azionario anche alla luce della percezione del pubblico che non investe. Una causa (o la minaccia della stessa) in tal caso può avere un impatto significativo sul valore azionario¹². Ciò avviene, come segnalato dalla dottrina anglosassone¹³, soprattutto nel caso di lesione dell'immagine e dell'onore della società stessa. In caso di notizie o dichiarazioni di terze parti tali da minare la credibilità e la reputazione, la reazione deve essere immediata ma pur sempre ponderata. La tutela legale può in tal caso risultare lo strumento migliore, in quanto rassicura gli investitori della solidità, permette di far emergere una versione alternativa dei fatti oggettiva e approfondita.

¹² Si pensi al recente caso Atlantia, e all'impatto delle dichiarazioni circa la revoca della concessione autostradale

https://www.repubblica.it/economia/finanza/2020/06/04/news/atlantia_torna_in_callo_in_borsa_do_po_le_parole_di_conte_sulla_revoca_della_concessione_autostradale-258405550/,

https://www.corriere.it/economia/finanza/20_luglio_15/borsa-atlantia-non-fa-prezzo-poi-entra-negoziante-vola-195percento-82a210c6-c66a-11ea-a52c-6b2a448f1d2c.shtml

¹³ Cfr. BARNETT LIDSKY, *Silencing John Doe: Defamation & Discourse in Cyberspace*, in *Duke Law School*, 2000, p. 877.

dita, soprattutto avverte i potenziali futuri contendenti del fatto che la società non è disposta a “*lasciar passare*”. Un’azione, valutata con il solito approccio **onnicomprensivo**, può evitare, in ottica preventiva, cause future.

Gestione della comunicazione di Gruppo

La gestione della *Litigation PR* in ottica preventiva impone di costruire strategie volte a tutelare la reputazione anche in casi in cui gli eventi o i fatti non siano direttamente imputati alla società committente e, ciononostante, possano costituire comunque una minaccia. Questo è un approccio innovativo e trasversale, che può portare benefici solo grazie al coinvolgimento di un esperto dedicato.

Anzitutto, la comunicazione deve tener conto del tipo di attività commerciale e di quali siano gli interessi in gioco: ad esempio un Gruppo di società che gestisca reti ferroviarie e trasporto su rotaia si confronta con l’interesse alla circolazione, alla mobilità, alla sicurezza delle reti e dei convogli, alla salute degli utenti, all’equità territoriale, al collegamento omogeneo del Paese in cui opera. Chiaramente, non di tutti questi interessi è esigibile la tutela specifica da parte del Gruppo. Tuttavia, tanto più sono gli interessi coinvolti, tanto più si moltiplicano i profili di rischio reputazionale.

In quest’ottica, una Società Holding deve tener conto di due fattori: se esista nel pubblico la convinzione della unitarietà del Gruppo o della piena riconducibilità delle controllate alla controllante; **se il comportamento dei propri contendenti è tale da inficiare la credibilità dell’intero settore commerciale**.

Per quanto concerne il comportamento degli altri operatori del mercato, occorre molta cautela. Qualora un fatto o un avvenimento metta in luce (o faccia apparire) l’esistenza di difetti strutturali o di incongruenze consolidate nell’attività di un’impresa, nel pubblico si può ingenerare il dubbio che tutti gli operatori di quel settore presentino le stesse mancanze¹⁴. La reputazione di una società non può limitarsi alla società stessa, ma deve aprirsi alla valutazione della reputazione del mercato di interesse, tanto ai fini dell’accrescimento della clientela, quanto ai fini dell’allontanamento del rischio di *Litigation*.

Alcuni esempi. Nel 2016 un tragico incidente ferroviario ha interessato la tratta Andria-Corato (Puglia), causando 23 morti e 51 feriti¹⁵. La tratta era (ed è) gestita da un ente privato (Ferrotramviaria S.p.A., di proprietà della famiglia Pasquini). Il fatto, dal grande impatto mediatico, ha smosso l’opinione pubblica, sollevando dubbi su manutenzione ed aggiornamento tecnologico **di tutte le reti ferroviarie del territorio**, al di là di chi fosse l’effettivo gestore. A distanza di quattro anni, inoltre, le famiglie delle vittime hanno intessuto rapporti e creato comitati con famiglie di vittime di altri fatti simili (strage di Viareggio, Ponte Morandi¹⁶). Ciò dimostra come da un fatto,

¹⁴Il fenomeno è stato ben descritto nella letteratura anglosassone: Cfr. ad esempio BARNETT-HOFFMAN, *Beyond Corporate Reputation: Managing Reputational Interdependence*, in *Corp. Reputation Rev.*, 2008.

¹⁵

Cfr.

https://bari.repubblica.it/cronaca/2016/07/12/news/puglia_scontro_fra_treni_tra_andria_e_corato_morti_e_decine_di_feriti-143896174/.

¹⁶ Cfr. https://www.adnkronos.com/fatti/cronaca/2020/07/11/scontro-treni-puglia-anni-tragedia_s9hamUoiWS3ut11ByFk2fO.html?refresh_ce.

apparente estraneo alla propria attività commerciale, si possano produrre effetti negativi per la credibilità di un intero settore commerciale. Ancora: nel 2013 in Spagna un treno, ad alta velocità, deraglia causando la morte di 78 persone: il macchinista ammette di aver condotto il treno ad una velocità di 190 Km/h in un punto (la Stazione di Santiago) in cui il limite è fissato a 90 Km/h; il sindacato dei macchinisti, tuttavia, «denuncia il fatto che il tratto di ferrovia dove si è verificato l'incidente non era fornito del sistema di controllo che avrebbe automaticamente rallentato il treno in caso di eccessiva velocità. La società ferroviaria ha replicato dicendo che i sistemi di sicurezza del treno erano adeguati»¹⁷.

Il fenomeno descritto sopra è più evidente con riferimento ad altro incidente ferroviario occorso, sempre in Spagna, nel 2003. Di seguito un passo di un articolo apparso su Repubblica: «Secondo quanto dichiarato dalla società Renfe, all'origine dell'incidente vi sarebbe un errore del casellante. Come ha dichiarato il vicegovernatore della regione, "bisognerà verificare il livello di sicurezza di questa linea. Pare che non fosse automatizzata - ha spiegato - e che la circolazione dei treni fosse regolata ancora con il metodo della conferma telefonica"»¹⁸. Si dimostra dunque come anche davanti a errori umani l'opinione pubblica (e anche politica) tende a coinvolgere tutti gli attori in gioco, senza distinzioni di posizione ed effettive responsabilità.

In riferimento alle dinamiche di gruppo, per la *Litigation* si valuta *quale* ente societario del Gruppo debba rispondere pubblicamente e *come*. Infatti, qualora nel pubblico si sia radicata la convinzione della piena imputabilità della gestione del servizio alla controllante, sarà necessario che sia questa ad intervenire per distinguere e chiarificare, facendo apparire all'esterno la diversità degli oggetti societari¹⁹. Ancora, all'interno di un Gruppo alcune società possono godere di reputazione maggiore rispetto alle altre (magari poco conosciute). In tal caso la crisi reputazionale di una società di gruppo può essere gestita facendo leva sulla maggiore considerazione che gli utenti hanno di un'altra società. Importante sarà allora farsi trovare pronti in caso di fatti che coinvolgano controparti commerciali e rivali nel mercato. Uno scandalo reputazionale tende infatti a coinvolgere tutti gli attori in gioco, al di là delle reali responsabilità. L'attività del professionista in questo campo è costituita dalla selezione delle informazioni che **possano consentire al pubblico di distinguere fra i vari operatori del mercato, facendo leva sulle proprie azioni positive e tentando di sottolineare l'accidentalità di alcuni accadimenti, anche quando coinvolgano terze parti**. Così facendo si creano i presupposti per evitare, o meglio contrastare, future controversie, nei casi di somiglianze e parallelismi fra attività di diversi attori economici.

¹⁷ Cfr. <https://www.ilfattoquotidiano.it/2013/07/26/spagna-treno-deraglia-a-santiago-almeno-79-morti-e-circa-140-feriti/666269/>

¹⁸ Cfr. <https://www.repubblica.it/online/esteri/trenispagna/trenispagna/trenispagna.html>

¹⁹ Per restare nel campo dei trasporti ferroviari, si pensi ai rapporti fra Trenord/Trenitalia/Regione Lombardia/FMV: spesso le relazioni fra questi vengono confuse e la confusione può condurre ad un generale peggioramento della reputazione (su determinati profili: ad esempio qualità dei convogli) di tutte le società anche indirettamente coinvolte. Cfr. sul punto alcuni articoli di giornale: <https://quifinanza.it/info-utili/trenord-stacca-trenitalia/211094/>; <https://www.startmag.it/smartcity/trenord-trenitalia-ferrovie-italiane/>; <https://www.ilsecoloxix.it/genova/2020/07/26/news/treni-affollati-e-senza-controlli-mandate-in-campo-l-esercito-1.39125599>; <https://www.fanpage.it/milano/trenord-problemi-ai-treni-e-alle-infrastrutture-ritardi-su-diverse-linee-disagi-per-i-pendolari/>.

Opportunità di agire

Una società che guardi alla propria attività valutando gli effetti che dalla reputazione si riverberino sul profitto non ha bisogno di un legale che asseconi tutte le intenzioni di agire del committente, ma di un esperto che gestisca tutti gli aspetti legali di una futura controversia, valutando l'opportunità, la spendibilità nel pubblico, gli effetti sull'opinione della clientela fidelizzata, la reazione degli investitori. L'approccio integrato ai profili di prevenzione della *Litigation* non si basa su modelli predeterminati, né su schemi consolidati. Il servizio è necessariamente calato sulla realtà societaria del committente. L'approccio critico serve a far comprendere al committente l'importanza di una scelta oculata delle proprie azioni. Non serve qualcuno che dica **“hai sicuramente ragione”**: di maggiore interesse per la reputazione di una società è l'attività di un esperto che dica **“potresti non averla”**, gestendo di conseguenza le possibili iniziative da realizzare al di fuori di una causa. Importante è comprendere la posizione della controparte, immedesimarsi e valutare il caso con obiettività. La domanda che si pone l'esperto è: se fossi un utente/consumatore/lettore medio, a chi darei ragione? La considerazione degli effetti reputazionali porta al superamento della mera valutazione dei profili legali del caso concreto. Ad esempio, di fronte a delle espressioni ingiuriose, astrattamente integranti l'illecito di diffamazione, l'ente deve chiedersi se la comunicazione al pubblico dell'intenzione di agire giudizialmente possa essere percepita positivamente. La notizia che una grande società agisca contro un singolo utente potrebbe essere percepita dal pubblico come un conflitto tra “potente di turno” e “povero cittadino”. Dunque, al di là della fondatezza della propria tesi, l'opportunità di agire deve tenere conto delle reazioni esterne alla controversia in sé.

Nell'ottica della prevenzione, l'opportunità di agire può essere valutata anche rispetto al grado di diffusività che le informazioni e i documenti interni di una società abbiano avuto **prima e al di là** della controversia. Il professionista coadiuva la società anche nella corretta selezione delle informazioni da rendere pubbliche in previsione di una futura azione legale. La *litigation* può infatti essere strumento necessario per far conoscere informazioni rilevanti e la propria *mission* aziendale.

Servizio di Crisis Management: Digital PR, Litigation PR e Flooding

- Gestione delle crisi d'immagine internet per mezzo dell'individuazione, in sinergia tra consulenti legali ed informatici, delle strategie comunicative più idonee alla risoluzione delle criticità, in relazione all'instaurarsi delle controversie giudiziarie (Litigation PR).
- L'attività di Litigation PR consiste nella verifica della compliance sotto il profilo dei riverberi sulla vicenda giudiziaria, dei flussi comunicativi da e verso il cliente per tutta la durata della pendenza del procedimento
- L'attività di Digital PR consiste nella gestione del o dei siti internet e dei profili social esistenti, allo scopo di migliorare e monitorare l'identità digitale del cliente e pubblicare nuovi contenuti rispettando le strategie SEO individuate in fase di analisi della Web Reputation.
- Una corretta gestione della comunicazione è fondamentale sia per la risoluzione della fase "patologica" di emersione della crisi, sia nella fase costruttiva, propositiva e rafforzativa dell'identità digitale, attraverso le più avanzate tecniche di Digital PR.
- I nuovi contenuti, redatti in collaborazione con il cliente, vengono revisionati sia dai legali al fine di adattarli alla strategia comunicativa scelta per la gestione della crisi, sia dal Social Media

Manager allo scopo di adattarli allo specifico canale di comunicazione, sviluppando il maggior numero possibile di interazioni sull'argomento. La diffusione dei nuovi contenuti avviene per mezzo di pubblicazione su tutti i profili social, sui blog, sui siti internet ed i mezzi d'informazione online e motori di diffusione specializzati.

- I contenuti così creati vengono utilizzati per l'intervento di Flooding (o annegamento, annabbimento, infiltrazione, etc.) che, grazie all'utilizzo delle più avanzate tecniche di posizionamento SEO (Search Engine Optimization, ottimizzazione per i motori di ricerca), consente di causare l'arretramento dei contenuti lesivi tra i posizionamenti dei motori di ricerca, riducendone la visibilità

Intervento Legale

La fase di Crisis Management, ed il conseguente costante monitoraggio della Web Reputation, consente di individuare in corso d'opera eventuali contenuti lesivi sui quali sarà possibile intervenire tramite Intervento legale, ovvero attraverso la proposizione preliminare delle opportune istanze stragiudiziali finalizzate ad ottenere la rimozione del contenuto lesivo ovvero l'inibizione dell'indicizzazione da parte dai motori di ricerca esterni, direttamente da parte dei responsabili dei siti ove tali contenuti lesivi risultano pubblicati.

L'intervento legale stragiudiziale viene effettuato anche in forza, eventualmente, dell'esercizio c.d. Diritto all'Oblio, ovvero della normativa in materia di Privacy e protezione dei dati personali, il tutto suffragato della più recente giurisprudenza di settore.

L'intervento, nel caso di specie e sulla scorta della specifica e pluriennale esperienza dei nostri consulenti legali partner, sarà finalizzato all'esercizio in forma stragiudiziale dei diritti concernenti la tutela della persona, con attenzione ai profili costituzionali, civilistici e penalistici.

In virtù di quanto sopra e con ottima approssimazione prognostica, i contenuti lesivi sopra evidenziati potrebbero essere rimossi dal web ovvero deindicizzati (e come tali non rinvenibili dai motori di ricerca in associazione alle chiavi utilizzate) nell'arco di un ragionevole lasso temporale (circa 30 giorni).