



Profumo di Crisis

UniCredit: la CSR in periodo di crisi

di Luca Poma

La più solida banca italiana è in piena bufera, tutti i giorni sulle prime pagine dei quotidiani nazionali: difficile non parlare di crisi, se non altro dal punto di vista della comunicazione.

Una serie di circostanze incredibilmente favorevoli mi ha però permesso d'incontrare a quattr'occhi – il 24 settembre, qualche ora prima della bufera - i vertici delle relazioni pubbliche del gruppo, gli uomini che hanno gestito in questi anni di crescita esponenziale la CSR di UniCredit. Parlare con chi sta letteralmente in cima alla piramide, in un gruppo così articolato e complesso come può essere una grande banca internazionale, è un'esperienza particolare per un addetto ai lavori.

Mi sono confrontato per la prima volta in modo approfondito con la CSR di UniCredit agli inizi di quest'anno, mentre predisponavo dei benchmark sui bilanci sociali su incarico di un grande gruppo multinazionale delle telecomunicazioni. Nella mia "classifica", UniCredit è stato posizionato come best-in-class, ancorchè di un settore diverso dalle TLC: il lavoro di questa banca sulla CSR la pone davvero all'avanguardia in Italia, ed oltre. Il che stupisce, se consideriamo che una banca è fatta di numeri, statistiche, performance, budget: è molto complesso riuscire a trasmettere i valori della CSR a funzionari la cui principale preoccupazione quotidiana è la giacenza media sui conti dei clienti. Eppure, una volta all'anno, tutte - e dico proprio tutte - le Filiali della banca chiudono un'intera mattina per discutere e condividere il bilancio sociale del gruppo.

Sono molte le caratteristiche che fanno di UniCredit un'esperienza d'eccellenza: dal "Manager per le diversità", che si occupa dell'integrazione razziale tra i dipendenti delle diverse nazioni ove il gruppo è presente, all'istituzione di un vero e proprio "sistema giudiziario interno", un arbitrato per gestire le dispute tra i dipendenti, alle linee di credito agevolate per le imprese che prestano particolare attenzione all'impatto ambientale, al sistema "Q48" per la risoluzione in 48 ore (!) dei reclami dei correntisti, al "Progetto Arte" che vede coinvolti i più grandi artisti contemporanei del mondo in progetti di assoluta avanguardia ("...perchè l'arte contemporanea sviluppa la creatività del tessuto sociale dove noi lavoriamo..."), sono molte le esperienze da monitorare con attenzione in quel bilancio sociale.

La cosa se vogliamo bizzarra è che chi "tira le fila" non è un esperto di CSR, bensì un uomo di comunicazione: non un comunicatore qualunque, beninteso, dal momento che era al vertice della comunicazione di colossi come General Motors ed ha organizzato le RP per la Coppa del Mondo di Francia! Però, ripeto, non un esperto di CSR, quanto piuttosto una persona "sensibile" al tema. Un approccio non ipocrita alle faccende della CSR, dal momento che per Sua decisione la parola "etica" è stata bandita dal vocabolario di UniCredit: "...noi non lavoriamo per fare beneficenza e poi farlo sapere, ma rivendichiamo il profitto come nostro obiettivo... semplicemente siamo convinti che sia possibile incrementare il valore per i nostri azionisti anche e soprattutto prendendoci cura di ciò che circonda la banca. Assicurare il benessere dell'ambiente che ci circonda, ci aiuta sicuramente a sostenere il nostro business". Evviva, finalmente qualcuno che parla chiaro, non rinnega la propria vocazione al business, e non usa la CSR solo per farsi un lifting!

Però, qualcosa non ha funzionato, in questi ultimi dieci giorni: la foto su un quotidiano a tiratura nazionale di Alessandro Profumo, AD del gruppo, seduto per terra, su di un gradino, alla fine di una giornata d'inferno e con la testa tra le mani, ha colpito molti lettori comuni, ma soprattutto chiunque mastichi qualcosa di RP e comunicazione. Ecco un esempio lampante di come la Crisis Communication s'incrocia con la CSR, di come ne faccia parte, fino a fondersi in un'unica disciplina: mancanza di capacità di previsione di scenari sulla mappa degli stakeholders, perchè è di tutta evidenza che se acquisti banche in Germania



ed in Est-Europa esci definitivamente da una dimensione nazionale, e quindi i contraccolpi dei mercati finanziari internazionali si faranno sentire marcatamente (non a caso, UniCredit è contemporaneamente la prima banca del paese ed anche quella che sta patendo di più). I tentennamenti di Profumo e del suo CdA, che prima nega la necessità di un aumento di capitale ("...siamo solidi, non ne abbiamo bisogno..."), poi tace per interminabili giorni mentre il titolo cade in picchiata, e poi ammette la necessità di un aumento di capitale e lo delibera (inevitabile per gli stakeholders leggere quindi: "...non sono così solidi, se alla fine ne hanno bisogno..."), dimostra al di là di ogni dubbio che se c'era un piano di gestione della crisi, esso non era pienamente condiviso dal top management, o di fatto è stato sottostimato.

La comunicazione di crisi deve interessare - in via tassativamente preventiva - ogni area della mappa degli stakeholders: cosa devo fare (e cosa **non** devo fare) se un'azienda di armi che finanzia produce mine antiuomo che uccidono i bambini, se mi chiudono 50 filiali, se un funzionario scappa con la cassa (vedi recente maxi buco da 5 miliardi di euro alla Società Generale, causato da un solo dipendente), e - perchè mai non tenerne conto - anche se crollano i mercati finanziari internazionali, ipotesi non troppo remota (gli allarmi lampeggiavano da mesi!) e che ritengo dovrebbe essere d'interesse per ogni istituto di credito. Ogni evenienza dev'essere prevista in un Crisis Plan, ed i contraccolpi verso tutti gli stakeholders devono essere previsti con la maggior precisione possibile e governati al meglio. Forse saranno chiamati in qualche modo a rispondere di questa crisi nelle relazioni esterne della banca i competenti dirigenti delle RP che ho incontrato nel bel palazzo del centro di Milano, la scorsa settimana. Ma è proprio colpa loro? Dubito siano i primi che Profumo ha contattato, quando il 30 settembre il titolo è sceso a picco in Borsa. Eppure, avrebbe dovuto farlo, perchè il tradizionale ufficio stampa non è certo lo strumento opportuno per gestire crisi di questo tipo, dal momento che esegue solo (magari anche bene) ma non "pensa".

Quante volte un dossier di Crisis Communication, confezionato con cura e competenza dagli uomini della CSR, è rimasto per mesi sul tavolo di un amministratore delegato, perchè "ora non c'è tempo di occuparsi di queste cose" (...finchè poi è troppo tardi per occuparsene)? Le mie sono solo supposizioni, ma come diceva Giulio Andreotti, a pensar male si fa peccato, ma ogni tanto...