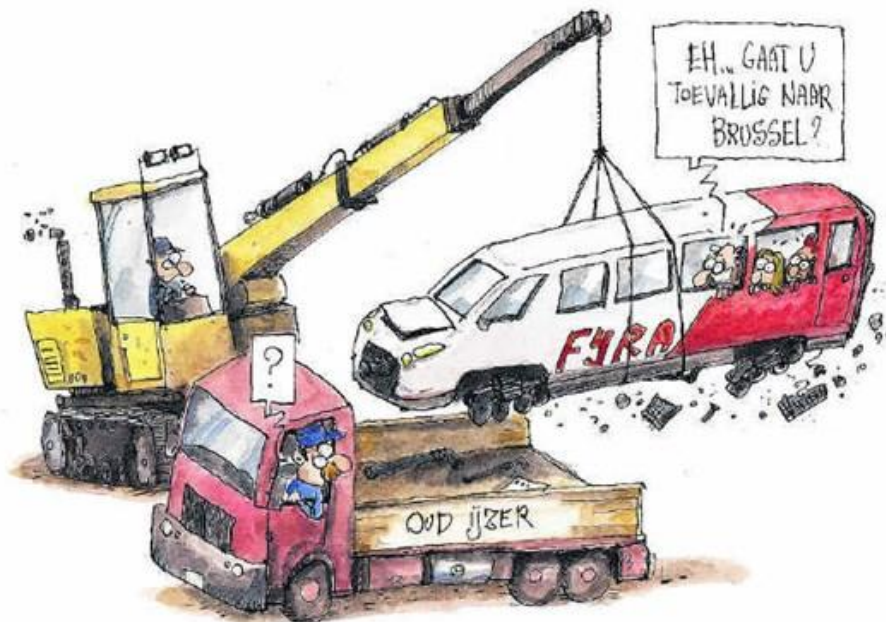


# Il tramonto del treno ad alta velocità V250-Fyra

*La comunicazione fra AnsaldoBreda, la NS e la NMBS*



“Eh.. Va per caso a Bruxelles?”  
Testo nel camion: ferraglia

Renske Maier - s3918173  
Relatore: Prof. R. Speelman  
Secondo relatore: Prof.ssa M. Pinto

Tesi di Master in Comunicazione Interculturale  
Università di Utrecht  
Anno Accademico: 2013-2014  
20 marzo 2014

## Indice

1. Introduzione .....	4
2. Gli eventi.....	6
2.1 L'inizio .....	6
2.2 I problemi .....	6
2.3 Le conseguenze delle imperfezioni .....	7
2.4 Il tramonto del V250-Fyra.....	9
3. Comunicazione interculturale .....	11
3.1 La cultura.....	11
3.1.1 L'importanza della lingua .....	12
3.2 Le competenze interculturali .....	13
3.3 Le differenze culturali .....	16
3.3.1 Geert Hofstede.....	16
3.3.2 Edward T. Hall .....	21
3.3.3 Richard D. Lewis.....	21
4. Il metodo .....	25
5. Il case-study .....	27
5.1 AnsaldoBreda nel media.....	27
5.1.1 I giornali italiani .....	32
5.1.2 Conclusione dei comunicati stampa.....	33
5.2 Le reazioni di Olanda e di Belgio .....	34
5.2.1 Conclusione dei media olandese e belga.....	38
5.3 La comunicazione parte del problema? .....	40
5.3.1 La NS.....	40
5.3.2 La NMBS .....	41

5.3.3	AnsaldoBreda .....	42
5.3.4	Le reazioni in considerazione.....	43
6.	Conclusione/Discussione .....	45
6.1	Riassunto della ricerca.....	45
6.2	I risultati in considerazione.....	48
6.3	I limiti e dei suggerimenti per ulteriore ricerca .....	50
	Nota finale .....	51
	Bibliografia.....	52
	Sitografia .....	53
	Appendice.....	60
	Cronologia degli eventi .....	60

*“Se fosse vero che i viaggi educano la mente, i controllori dei treni sarebbero gli uomini più saggi del mondo.”*

**Santiago Rusiñol i Prats**

## 1. Introduzione

Un processo di più di dieci anni è risultato nel tramonto del Fyra. ‘Fyra’ era il marchio registrato iniziale del servizio ferroviario nella linea ‘HSL-Zuid’ fra Amsterdam e Breda. Dal 9 dicembre 2012 fino al 17 gennaio esisteva anche un servizio ferroviario internazionale con il nome Fyra. Questo servizio è stato iniziato dall’High Speed Alliance (HSA), una società controllata dalle ferrovie dello Stato olandesi (NS), e dalle ferrovie dello Stato belghe (NMBS). Questa linea ferroviaria si estendeva da Amsterdam a Bruxelles e su questa linea è stato impiegato il treno ad alta velocità Fyra-V250. Il V250 è stato fabbricato da AnsaldoBreda S.p.A., un’impresa italiana specializzata nei materiali per tram, treno e metro.

Subito all’inizio, dopo il lancio del nuovo modello a 9 dicembre, sono cominciati i diversi problemi. I problemi erano numerosi e abbastanza gravi, il che ha portato a misure drastiche: sia il Belgio sia l’Olanda hanno perso la fiducia in AnsaldoBreda e il suo V250 e per questo hanno rescisso il contratto con l’azienda italiana. In più chiedono milioni di euro di danni dall’AnsaldoBreda. Anche il Fyra nella linea ferroviaria fra Amsterdam e Breda si chiama da 15 dicembre ‘Intercity Direct’, il nome macchiato ‘Fyra’ non tornerà più.

Perché un guasto tecnico si è inasprito fino a sfociare in un conflitto internazionale? Ancora oggi le diverse parti sono in disaccordo e nessuno si prende la colpa o ammette la propria colpevolezza.<sup>1</sup> Poiché le parti non sono riuscite a risolvere il problema tecnico, è anche diventato un problema di comunicazione. Vorrei esaminare i contributi e le reazioni delle diverse parti e vorrei considerare l’influenza delle differenze culturali fra le diverse parti coinvolte nel problema.

### Domanda principale:

Dal punto di vista interculturale, che ruolo hanno avuto le differenze culturali tra le parti coinvolte nel dialogo sul Fyra?

Questa domanda principale si suddivide in varie domande:

- Quali sono le differenze fra la cultura italiana, la cultura olandese e quella belga?
- Quali tratti specifici italiani si possono distinguere nel modo di comunicare dell’AnsaldoBreda?
- Come hanno reagito Olanda e Belgio al tono e al modo di comunicare da parte dell’azienda italiana?

---

<sup>1</sup> 13 febbraio 2014

- Le scelte comunicative delle parti coinvolte, nei comunicati stampa e nei giornali, hanno influenzato il processo commerciale?

Questa tesi è strutturata come segue. Dopo l'introduzione vengono descritti nel secondo capitolo gli eventi più importanti degli ultimi anni. Nel terzo capitolo viene presentato il quadro teorico usato. In questo capitolo si prova a definire il concetto di cultura. In più vengono descritte le competenze culturali necessarie per la comunicazione interculturale. I modelli di Hofstede, Hall e Lewis sono usati per descrivere i tratti culturali dei tre paesi coinvolti nei problemi con il V250-Fyra. Nel quarto capitolo è descritto il metodo con cui vengono descritte le varie fasi della ricerca. Il quinto capitolo contiene i dati e i risultati della ricerca, che saranno commentati nel sesto capitolo. Il sesto capitolo contiene inoltre i risultati più importanti di questo lavoro e alcuni commenti di ordine più generale.

## 2. Gli eventi

### 2.1 L'inizio

Nel 2004 l'Olanda e il Belgio hanno cercato un treno ad alta velocità per la linea ferroviaria da Breda ad Anversa. Nell'ultimo turno c'erano ancora due candidati, l'azienda francese Alstom, nota tra l'altro per la produzione del TGV, e l'azienda italiana AnsaldoBreda. Tutte e due le aziende ambivano approfittare dell'occasione che un simile appalto loro offriva, poiché si trovavano in difficoltà economiche.<sup>2</sup> Alla fine è stata scelta l'azienda italiana, perché un convoglio dell'Alstom costava da dieci fino a quindici milioni di più di quello d'AnsaldoBreda. Il convoglio d'AnsaldoBreda ha anche dei posti a sedere in più rispetto a quello di Alstom. In più le NS e la NMBS pensavano che non fosse necessario che il treno ad alta velocità viaggiasse ad una velocità superiore ai 250 chilometri all'ora. Non importava che l'AnsaldoBreda avesse un cattivo nome e che non avesse tanta esperienza con dei treni ad alta velocità. Con questa decisione Olanda e Belgio hanno raggiunto dopo undici anni un accordo sul treno internazionale.<sup>3</sup> Il treno ad alta velocità V250-Fyra sarà il collegamento ferroviario tra Breda e Anversa.

Solo nel 2009 è arrivato in Olanda il primo treno ad alta velocità Fyra-V250. Stefano Fanucci, il responsabile del progetto, ha giustificato il ritardo dicendo che provare il treno nella pratica era costato tanto tempo. Poi, il V250 è stato sottoposto ad una prova anche in Olanda e l'ha superata abbastanza bene. Ma subito all'inizio, dopo il lancio del nuovo modello a 9 dicembre 2013, sono cominciati i problemi.<sup>4</sup>

### 2.2 I problemi

Già nel primo giorno lavorativo, il Fyra-V250 è rimasto in panne. È rimasto fermo per 45 minuti a nord di Anversa, per motivi sconosciuti.<sup>5</sup> Anche la neve ha causato tanti problemi, come il primo gennaio dell'anno 2013: a causa della neve sono rimasti danneggiati tre treni!<sup>6</sup> La neve ha rovinato il manufatto di lamiera nella parte inferiore dei treni. Da questo giorno in

---

<sup>2</sup> Nederpelt, J. (2013, 23 gennaio), Fyra-trein was vooral de goedkoopste optie, *NU.nl*, consultato il 21 ottobre 2013

<sup>3</sup> Redactie AD (2012, 3 dicembre), Nederland en België bereiken akkoord over internationale trein, *AD.nl*, consultato il 31 ottobre 2013

<sup>4</sup> Redactie AD (2012, 10 dicembre), Fyra staat op eerste werkdag al stil met pech, *AD.nl*, consultato il 31 ottobre 2013

<sup>5</sup> idem

<sup>6</sup> Redactie AD (2013, 1 gennaio) Geen Fyra-treinen meer door winterschade, *AD.nl*, consultato il 12 novembre 2013

poi sono stati segnalati ancora più problemi. Più volte, i viaggiatori sono stati evacuati dal V250, e il 5,6 per cento dei treni non sono mai arrivati a destinazione.<sup>7</sup> Quasi il 45 per cento dei treni ha avuto un ritardo, fra cui uno su cinque treni ha portato un ritardo di più di quindici minuti, mentre la norma europea è fissata ad un massimo di quindici minuti di ritardo.

Dopo quasi un mese di difficoltà, il V250-Fyra è stato tolto dalla linea ferroviaria fra Breda e Anversa. Il treno non era risultato abbastanza sicuro ed affidabile, per questo la NMBS ha dato alla AnsaldoBreda 3 mesi per risolvere i problemi con il treno.<sup>8</sup>

Dopo di ciò, la NS ha effettuato dei collaudi con il treno, con l'aiuto dei tecnici italiani. Ma si sono trovati dei problemi gravi nei software del treno ad alta velocità V250-Fyra, per questo probabilmente non funzionerà per un altro anno.<sup>9</sup>

### 2.3 Le conseguenze delle imperfezioni

Dall'18 gennaio 2013 l'uso del V250 nelle ferrovie belghe è stato sospeso temporaneamente a causa delle imperfezioni, perché non potevano garantire l'incolumità nella linea ferroviaria di cui si trattava.<sup>10</sup> Per questo la linea ferroviaria fra Amsterdam e Bruxelles non era più in servizio. (Col senno di poi si è scoperto che la NS ha mandato una lettera all'AnsaldoBreda solo 7 giorni prima in cui si approvava la consegna dei sedici treni.<sup>11</sup>)

Dopo la sospensione sono iniziate tre diverse ricerche:

- La NS ha iniziato una ricerca sulla condizione del materiale del V250, con l'aiuto di NedTrain, AnsaldoBreda e degli esperti di tra l'altro la Deutsche Bahn.
- La NMBS ha chiesto all'azienda francese Concept Risk di investigare l'affidabilità tecnica del materiale dei V250.
- La NS e la NMBS hanno comunemente chiesto all'ufficio di consulenze Mott MacDonald, un ente inglese indipendente, di dare una *second opinion*. Mott MacDonald ha dovuto esaminare di nuovo il materiale del V250, e anche i lavori necessari per riparare il materiale.<sup>12</sup>

---

<sup>7</sup> Redactie AD (2013, 9 gennaio) Hogesnelheidstrein Fyra maakt rampzalige start, *AD.nl*, consultato il 12 novembre 2013

<sup>8</sup> Evenspoel, K. & Meeussen, E. (2013, 21 gennaio) NMBS geeft fabrikant Fyra 3 maanden, *DE TIJD*, consultato il 31 ottobre 2013

<sup>9</sup> Redactie AD (2013, 25 febbraio) Fyra mogelijk een jaar uit de running, *AD.nl*, consultato il 31 ottobre 2013

<sup>10</sup> Redactie AD (2013, 1 gennaio) Geen Fyra-treinen meer door winterschade, *AD.nl*, consultato il 12 novembre 2013

<sup>11</sup> Van Gelder, H. (2013, 15 agosto) NS gaf Fyra zegen, *Telegraaf.nl*, consultato il 9 novembre 2013

<sup>12</sup> Mansveld, W. J. (2013, 7 juni) Ontwikkelingen Fyra V250. *Zoals gemeld in Kamerstuk 22 026, nr. 398*, consultato il 9 dicembre 2013



Già quattro mesi dopo, nel 31 maggio 2013, la NMBS belga ha deciso definitivamente di non usare più il V250.<sup>13</sup> Nel 7 giugno anche la NS, la società madre della HSA, ha deciso di ritirare la propria fiducia in AnsaldoBreda e non usare più i V250.<sup>14</sup> Il Belgio ha annullato i tre V250 ordinati e Olanda ha annunciato di non volere più i sette V250 non ancora consegnati. In più, la HSA ha mandato indietro i nove treni V250, già consegnati da AnsaldoBreda. AnsaldoBreda ha invece annunciato all'ANP olandese che non avrebbe accettato indietro i V250 dall'Olanda.<sup>15</sup> Anche se l'AnsaldoBreda ha rimborsato gli anticipi della NMBS, esige ancora che i contratti stipulati siano rispettati (l'acquisto dei treni).<sup>16</sup> La NMBS belga e la NS olandese invece, provano a chiedere i danni finanziari del fiasco ad AnsaldoBreda, perché i V250 non sarebbero di buona qualità.

La cattiva qualità del treno sarebbe stata confermata nei rapporti tecnici olandesi, nel rapporto MMD di Mott MacDonald e nel rapporto di Concept Risk, l'azienda francese. Si sono trovati troppi problemi nel materiale. Secondo la NS i treni V250 sono riparabili a lungo termine, ma l'impiego, la manutenzione e la durata di vita dei treni non rispondono alle aspettative. In più, la ricostruzione occuperà almeno da 17 a 22 mesi. Il rischio e il costo sono anche troppo alti.<sup>17</sup> Anche la NMBS ha trovato una stima da 17 a 22 mesi nel suo rapporto tecnico, realizzato da Mott MacDonald. Il rapporto tecnico inglese comprende pure 2.019 punti deboli e anche il rapporto di Concept Risk ha messo in luce delle critiche simili.<sup>18</sup>

Questi rapporti hanno avuto un ruolo importante nella decisione di non usare più il treno V250 d'AnsaldoBreda. Per questo, AnsaldoBreda vuole per forza dare un'occhiata ai documenti, ma i rapporti tecnici olandesi avrebbero racchiuso delle informazioni delicate delle aziende olandese e belga. Il giudice olandese ha pure deciso che l'azienda italiana non può accedere ai tre rapporti tecnici olandesi.<sup>19</sup> AnsaldoBreda ha chiesto un'indagine

---

<sup>13</sup> 'België stopt met de Fyra' (2013, 31 maggio) *Telegraaf.nl*, consultato il 18 novembre 2013

<sup>14</sup> Redactie AD (2013, 7 giugno) Kabinet steunt besluit NS om te stoppen met de Fyra, *AD.nl*, consultato il 9 novembre 2013

<sup>15</sup> Redactie AD (2013, 16 settembre) AnsaldoBreda komt Fyra's niet ophalen, *AD.nl*, consultato il 9 novembre 2013

<sup>16</sup> Redactie AD (2013, 18 luglio) Fyra-bouwer 'betaalt' voorschot Belgische spoorwegen terug, *AD.nl*, consultato il 9 novembre 2013

<sup>17</sup> Mansveld, W. J. (2013, 7 juni) Ontwikkelingen Fyra V250. *Zoals gemeld in Kamerstuk 22 026, nr. 398*, consultato il 9 dicembre 2013

<sup>18</sup> Redactie HLN (2013, 31 maggio) De eindeloze lijst problemen met Fyra: 2.019 strafpunten. *HLN.be*, consultato il 18 novembre 2013 + De Standaard (2013, 31 maggio) Fyra: de trein met 2.019 strafpunten, *standaard.be*, consultato il 16 febbraio 2014

<sup>19</sup> Huiskamp, F. (2013, 8 ottobre) AnsaldoBreda krijgt geen inzage in technische rapporten Fyra, *NRC.nl*, consultato il 18 novembre 2013

indipendente, altro che quelli della NS/NMBS, dopo questa decisione.<sup>20</sup> Si è rilevato dopo che il rapporto di MacDonald non dice quello che sostengono (ancora) le ferrovie belghe, ma confermerebbe che il treno V250-Fyra è sicuro ed affidabile.<sup>21</sup> Perciò AnsaldoBreda non ha ancora ceduto alle richieste delle altre parti.

#### 2.4 Il tramonto del V250-Fyra

Anche se la controversia non è ancora risolta e i danni non sono ancora aggiustati, per il fyra-V250 è tutto finito. Il Fyra-V250 non torna più in Olanda e in Belgio ed anche il treno nella linea ferroviaria ‘HSL-Zuid’ fra Amsterdam e Breda, che si chiamava Fyra, ha avuto un cambiamento del nome. Da 15 dicembre si chiama ‘Intercity Direct’ ed il nome ‘Fyra’ non tornerà più, perché ha una connotazione troppo brutta.<sup>22</sup> Per la ferrovia da Amsterdam a Bruxelles si sta pensando a un’altra soluzione. La direttrice dell’azienda Arriva è informata della situazione e vuole aiutare nella sostituzione del Fyra. Wilma Mansveld, sottosegretario di Stato, ha considerato quattro possibilità per il futuro del Fyra, come l’aiuto d’Arriva e/o Veolia.<sup>23</sup> L’azienda Arriva, una società controllata della Deutsche Bahn, ha una conoscenza approfondita dei treni ad alta velocità.<sup>24</sup> La Thalys e l’Eurostar sono anche menzionati come elementi della soluzione.<sup>25</sup>

In fine la NS comunica il 18 dicembre 2013 di aver ordinato 19 locomotive dell’azienda canadese Bombardier.<sup>26</sup> Queste locomotive devono sostituire il Fyra difettoso. Purtroppo questo non recupera le perdite di tutte e tre le aziende e le indagini proseguono ancora. La NS ha reso pubblico il 19 dicembre 2013 che si svolgeranno degli interrogatori con i protagonisti del dibattito Fyra nel dicembre 2014.<sup>27</sup> Anche la Corte dei Conti belga sta investigando gli eventi intorno al fiasco Fyra, ma interrompe l’indagine all’inizio del 2014 per

---

<sup>20</sup> AnsaldoBreda (2013, 1 agosto) AnsaldoBreda deposita appello sulle relazioni di NS e NMBS e chiede indagine indipendente, *ANSALDOBREDITA.it*, consultato il 9 novembre 2013

<sup>21</sup> AnsaldoBreda (2013, 15 ottobre) ANSALDOBREDITA: il report Mott MacDonald conferma l’affidabilità del treno V250 Fyra. Incomprensibile il rifiuto della Corte di Arnhem di mettere a disposizione di AnsaldoBreda il report MMD. Gravemente danneggiata l’immagine e la reputazione della società. *Ansaldobreda.com*, consultato il 19 novembre 2013

<sup>22</sup> Redactie AD (2013, 13 novembre) Intercity Direct nieuwe naam Fyra, *ad.nl*, consultato il 18 novembre 2013

<sup>23</sup> Redactie AD (2013, 28 febbraio), Mansveld: vier opties voor toekomst Fyra, *AD.nl*, consultato il 31 ottobre 2013

<sup>24</sup> Redactie AD (2013, 30 marzo) Arriva wil helpen in Fyra-kwestie, *AD.nl*, consultato il 18 novembre 2013

<sup>25</sup> Redactie AD (2013, 27 settembre) NS gaat elk uur tussen Amsterdam en Brussel rijden, *ad.nl*, consultato il 9 novembre 2013

<sup>26</sup> Redactie AD (2013, 18 dicembre) NS koopt Canadese locomotieven, *AD.nl*, consultato il 15 febbraio 2014

<sup>27</sup> Redactie AD (2013, 19 dicembre) Volgend jaar december verhoren Fyra-commissie, *AD.nl*, consultato il 15 febbraio

‘mancanza di trasparenza’.<sup>28</sup> La responsabilità (del produttore) rimane una questione che si trascina. L’accordo del permesso per il V250-Fyra era legittimo ma il treno ha traballato dal primo giorno. Le parti coinvolte si ostinano e gettano la colpa all’una addosso agli altri. Chi deve pagare i costi e le spese aggiuntive alla fine? Questo rimane ancora senza risposta.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> De Standaard (2014, 8 gennaio) Rekenhof staakt Fyra-onderzoek door gebrek aan transparantie bij NMBS, *standaard.be*, consultato il 16 febbraio 2014

<sup>29</sup> Cronologia continua fino al 13 febbraio 2014

### 3. Comunicazione interculturale

Nel caso del Fyra, sono coinvolti diversi paesi, cioè l'Italia, l'Olanda e il Belgio. I diversi paesi hanno una propria cultura, un modo di fare e di parlare e se si vuole partecipare al mercato internazionale, la comunicazione interculturale è molto importante. In questo capitolo parlerò prima della cultura: che cos'è la cultura e come si potrebbe descriverla. In seguito tratterò le competenze interculturali: che cos'è importante nell'interazione tra diversi paesi e tra varie culture? Poi tratterò le differenze culturali fra i diversi paesi in questione, cioè l'Italia, l'Olanda e il Belgio, secondo i modelli culturali di Hofstede, Hall e Lewis.

#### 3.1 La cultura

La prima persona che ha cercato di dare una definizione del concetto di 'cultura' è stato Tylor nel 1871. La cultura è "that complex whole which includes knowledge, belief, art, law, morals, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society."<sup>30</sup> Ci sono varie fonti che fanno un tentativo di interpretare il concetto di cultura e di definire le varie caratteristiche di una cultura. Ma che cos'è la cultura? E come si deve definire una cosa che sta cambiando continuamente?

Ognuno ha il suo comportamento, la sua visione e la sua percezione del mondo e questi vengono influenzati entro certi limiti dalla cultura in cui si cresce. I concetti, come giusto, buono, adatto, vero, normale, accettabile, adeguato e offensivo, sono dipendenti dalla propria cultura.<sup>31</sup> Ci sono diversi modelli per descrivere il concetto di 'cultura'.

Uno dei fondatori della disciplina di *cultural studies* è Geert Hofstede. Il suo approccio alla materia viene anche usato molto in altre discipline come per esempio nel management. Hofstede ha creato un modello con cinque dimensioni, con cui compara le principali differenze culturali esistenti. Le cinque dimensioni sono: la distanza dal potere (PDI), l'individualismo (IDV), la mascolinità (MAS), il rifiuto dell'incertezza (UAI) e l'orientamento a lungo termine (LTO).<sup>32</sup> Descriverò queste dimensioni in modo più esteso nel capitolo 3.3. L'approccio è molto attraente. Usando queste dimensioni fare un paragone fra vari paesi diventa molto più facile. Purtroppo ci sono anche svantaggi, perché le dimensioni sono molto statiche e la cultura è tutt'altro che statica. Inoltre, le dimensioni danno

---

<sup>30</sup> Hutchins, E. (1995) *Cognition in the Wild*. MIT Press: Londen, p. 353

<sup>31</sup> Pinto, D. (2004) *Interculturele communicatie, conflicten en management (ICCM)*. Deel I Communicatie – nieuwe theorie en methode. Bohn Stafleu Van Loghum, Houten, P. 17

<sup>32</sup> Verluyten, S. P. (2008) *Intercultural Communication in Business and Organisations*. Acco: Voorburg, 156-201

un'immagine molto omogeneizzata. Poi, la ricerca di Hofstede è avvenuta qualche tempo fa, nel 1980. Ora il mondo è molto più globalizzato, perciò anche le culture cambiano/stanno cambiando. Nonostante queste dimensioni siano un po' superate, l'idea è semplice. Le persone vogliono vedere quello che è conosciuto e spesso queste caratteristiche sono abbastanza superficiali.

Ci sono diversi modelli che cercano di afferrare il concetto di 'cultura'. Il modello di Hofstede viene anche spesso usato nell'ambito delle imprese. Nella letteratura vengono menzionati anche spesso i modelli di Harrison (1972), di Quinn e Cameron (1999) e quello di Rokeach (1972). I primi due sono molto utili per la descrizione di un'azienda. Il modello di Rokeach è il modello più famoso per misurare i valori personali.<sup>33</sup> In più, i modelli di Edward T. Hall (1976) e Richard D. Lewis (1996) vengono anche spesso usati per descrivere le varie differenze fra le culture. Affronterò i modelli di Hall e Lewis nel capitolo 3.3. Anche se i modelli sono molto utili per il confronto tra le varie culture, tra i vari gruppi o tra le diverse aziende, rimangono comunque sempre statici. Le culture invece non sono statiche, però cambiano continuamente. Per questo motivo anche la disciplina è sempre in movimento.

La lingua è un altro elemento in continuo cambiamento. La lingua è importante per il successo della comunicazione interculturale e della comunicazione fra gruppi diversi. Nel prossimo capitolo tratterò l'importanza della lingua in modo più esteso.

### 3.1.1 L'importanza della lingua

Nella comunicazione interculturale sono presenti diversi gruppi di persone che parlano in modi diversi, la lingua è sempre importante nell'ambito nazionale e internazionale. Il modo di parlare viene influenzato dalla cultura, ma anche all'interno di una singola cultura si trovano linguaggi diversi, come per esempio il linguaggio giovanile. Anche fra i diversi sessi si trovano delle differenze nel linguaggio utilizzato, ma non è ancora chiaro come sono differenti questi linguaggi fra le varie culture.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Staa, M. (13 aprile 2011) Modellen voor het meten van cultuur en waarden. *Psychologie en transitie management*. consultato il 17 dicembre 2013

<sup>34</sup> P. es. Bakan, D. (1966). *The Duality of Human Existence: An Essay on Psychology and Religion*. Chicago : Rand McNally;

Tannen, D. (1995). *Gender and Discourse*. Oxford : Oxford University Press ;

Argamon, S., Koppel, M., Pennebaker, J. & Schler, J. (2009) *Automatically Profiling the Author of an Anonymous Text*. In: Communication of the ACM, Vol. 53 issue 2, 119-123

Secondo Holiday la lingua è importante per la formazione di una propria identità.<sup>35</sup> Questo vuol dire che la lingua viene usata come indicatore per la cultura del parlante. La lingua potrebbe indicare un gruppo specifico e ha il potere di tener unito questo gruppo.<sup>36</sup> La cultura e la lingua sono anche inseparabili, tra l'altro perché danno conoscenza di se stessi e degli altri. Benché non tutte le culture abbiano una propria lingua, si tratta usualmente di almeno una lingua dominante in ogni paese. L'uso di una lingua dominante è essenziale per l'economia, per sistemare gli affari sociali ed economici.

Anche Byram descrive la lingua come una parte indispensabile per una comunicazione interculturale fruttuosa. Infatti, la comunicazione è solo fruttuosa quando lo scambio di informazioni è effettivo. Byram lo spiega sulla base di quattro aspetti: *attitudes, knowledge, skills of interpreting & relating* e *skills of discovery & interaction*.<sup>37</sup> La lingua è soprattutto importante per l'aspetto di *knowledge* e *interpreting & relating*, visto che la conoscenza della lingua è essenziale per comprendere i processi di comunicazione. Con la conoscenza della lingua si evitano anche i problemi di comunicazione.

Avere una certa conoscenza della lingua è ovviamente molto importante, ma non è l'unica competenza che si dovrebbe avere quando si vuole partecipare al mondo internazionale dove si trovano culture diverse. Nel capitolo 3.2 tratterò alcune competenze che sono importanti nell'ambito interculturale.

### 3.2 Le competenze interculturali

Ho già parlato dell'importanza della lingua nelle situazioni interculturali. Come menzionato precedentemente, Byram ha descritto gli aspetti importanti per gli incontri interculturali che sono: *attitudes, knowledge, skills of interpreting & relating* e *skills of discovery & interaction*.<sup>38</sup> Tratterò in seguito questi aspetti più dettagliatamente e affronterò anche fattori aggiunti da altri ricercatori.

Innanzitutto l'atteggiamento (*attitude*) del parlante è molto importante.

L'atteggiamento viene spesso influenzato dagli stereotipi. Specialmente gli stereotipi negativi

---

<sup>35</sup> Holliday, A. et al. (2010) *Intercultural communication*. New York/Oxon: Routledge. pp 17-22

<sup>36</sup> Fishman, J. A. & García, O. (2010) *Handbook of language and ethnic identity. Disciplinary an regional perspectives*. Volume I. xxiii-xxxv, pp 5-48

<sup>37</sup> Byram, M. (1997) *A model for Intercultural Communicative Competence*. Teaching and Assesing Intercultural Communicative Competence. Clevedon at al., Multilingual Matters, pp 31-55.

<sup>38</sup> Idem

possono ostacolare la comunicazione interculturale.<sup>39</sup> Per questo, il parlante deve avere soprattutto un atteggiamento aperto; un atteggiamento, sia negativo sia positivo, che potrebbe essere cambiato durante il processo di comunicazione. Il parlante deve anche tener conto dell'atteggiamento del suo interlocutore, perché l'atteggiamento e le idee dell'interlocutore non sono sempre simili a quelli del parlante. Il parlante dovrebbe saper vedere le cose nella giusta prospettiva, anche se non si trova d'accordo su un tema con l'interlocutore. Così, il parlante potrebbe avere delle intuizioni nuove e potrebbe ricostruire la sua idea di una cultura.

In secondo luogo, il parlante deve avere una conoscenza (*knowledge*) della cultura dell'interlocutore. La conoscenza della propria cultura si impara in giovane età nell'educazione. Ma non è ovvio che si impara sempre tutto di altre culture e quello che si sente delle altre culture è spesso in rapporto con quello che è successo prima tra la propria cultura e tra le altre culture. Se il parlante vuole un'interazione interculturale effettiva, dovrebbe essere informato sulla propria identità sociale e sull'immagine che l'altra cultura potrebbe avere della sua: Byram chiama quest'aspetto *interpreting & relating*.<sup>40</sup> La conoscenza e l'immagine dell'altra cultura si possono mettere in relazione ai propri valori e alle proprie regole. Così si capisce meglio l'altra cultura, ma allo stesso momento anche la propria cultura. Secondo Spencer-Oatey e Franklin, la conoscenza aiuta anche a non sentirsi insicuro nel dialogo con l'interlocutore, perché si prevedono le differenze interculturali.<sup>41</sup> C'è sempre qualcosa di nuovo da scoprire dell'altra cultura e i nuovi aspetti scoperti contribuiscono anche ad una migliore comprensione interculturale.

Con questa capacità si capisce meglio come 'funziona' un'altra cultura e con la conoscenza acquisita si può comunicare meglio con qualcuno che appartiene a questa cultura. Infatti, il parlante interculturale deve essere capace di valutare con occhio critico le prospettive, i processi e i prodotti della propria cultura e delle altre culture. Anche Clyne scrive che si deve essere a conoscenza di tutte le prospettive: è una parte essenziale della comunicazione interculturale.<sup>42</sup> Secondo Byram, non si dovrebbe neanche parlare in un modo

---

<sup>39</sup> Glastra, F. (1999a) Benaderingen van intercultureel management. In: Glastra, F (red). *Organisatie en diversiteit. Naar een contextuele benadering van intercultureel management*. Utrecht: lemma, p 45

<sup>40</sup> Byram, M. (1997) *A model for Intercultural Communicative Competence*. Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence. Clevedon et al., Multilingual Matters, pp 31-55.

<sup>41</sup> Spencer-Oatey, H. & Franklin, P. (2009) *Intercultural Interaction. A Multidisciplinary Approach to Intercultural Communication* Hampshire.: Palgrave Macmillan. 83.

<sup>42</sup> Clyne, M. (1994) *Inter-cultural communication at work; cultural values in discourse*. Cambridge: Cambridge University Press, p 153.

fluido per comunicare in un modo efficace, sempre che si abbia un atteggiamento aperto e una conoscenza della cultura.<sup>43</sup>

In questo capitolo ho trattato in breve le diverse competenze interculturali. Queste sono necessarie per un parlante che vuole comunicare a un livello interculturale, visto che ci sono varie differenze culturali che possono ostacolare la comunicazione. Ma quali sono le differenze tra i paesi coinvolti negli eventi del Fyra? Nei prossimi capitoli tratterò gli aspetti culturali dell'Italia, dell'Olanda e del Belgio.

---

<sup>43</sup> Byram, M. (1997) *A model for Intercultural Communicative Competence*. Teaching and Assessing Intercultural Communicative Competence. Clevedon et al., Multilingual Matters, pp 31-55.



### 3.3 Le differenze culturali

Ho già parlato di diversi modelli per descrivere le competenze interculturali e per definire una cultura (di un'organizzazione), tra cui quello di Hofstede. Anche se è un modello datato, viene ancora spesso usato per definire una cultura o la cultura di un'organizzazione. Le idee di Edward T. Hall e Richard D. Lewis vengono anche spesso usate per descrivere una cultura (di un'organizzazione). Per conoscere meglio le diverse culture delle ditte coinvolte nel caso del Fyra, tratterò in seguito le differenze culturali fra i tre paesi con l'aiuto di diversi modelli.

#### 3.3.1 Geert Hofstede

Come già menzionato prima, Hofstede descrive una cultura con l'aiuto di cinque dimensioni; la distanza dal potere (PDI), l'individualismo (IDV), la mascolinità (MAS), il rifiuto dell'incertezza (UAI) e l'orientamento a lungo termine (LTO).<sup>44</sup> Spiegherò prima queste dimensioni, poi affronterò le diverse culture con l'aiuto delle dimensioni.

La distanza dal potere (PDI) dimostra l'atteggiamento della cultura rispetto alle disparità sociali. Gli individui di una cultura pensano e accettano che il potere sia diviso inegualmente, che si esprima in una gerarchia? O tutti gli individui devono essere per forza uguali? Quest'atteggiamento si vede nella dimensione PDI.

La seconda dimensione, l'individualismo, descrive cos'è più importante: 'io' o 'noi'. Una persona in una cultura individuale pensa soprattutto a se stessa e alla sua famiglia diretta. Una cultura collettiva è caratterizzata da gruppi grandi che si occupano di se stessi ma anche degli altri. Si trova spesso grande lealtà fra diversi gruppi/individui di una cultura collettiva.

L'essenza della mascolinità (MAS) è la competitività, il risultato e il successo. La cultura in cui questi concetti hanno grande importanza, viene descritta come una cultura maschile. Un numero basso significa una cultura femminile, in cui la qualità della vita è più importante del successo. Una cultura femminile preferisce raggiungere un consenso invece di vincere un disaccordo.

Il rifiuto dell'incertezza (UAI) indica che il futuro è sconosciuto. La dimensione cerca di descrivere in qualche modo se la cultura accetta questa incertezza: si prova a controllare il futuro, o si accetta l'incertezza? Le culture con un punteggio alto respingono l'incertezza con

---

<sup>44</sup> Verluyten, S. P. (2008) *Intercultural Communication in Business and Organisations*. Acco: Voorburg, 156-201

le diverse regole e prescrizioni abbastanza rigide. Un punteggio basso indica un atteggiamento più rilassato, in cui le regole non sono molto importanti.

L'ultima dimensione è l'orientamento a lungo termine (LTO). La cultura potrebbe avere una prospettiva pragmatica che è orientata al futuro, o una prospettiva convenzionale che è orientata al presente o al passato. Una prospettiva convenzionale che è orientata al presente e/o al passato ('short-term orientation') implica un grande rispetto per le tradizioni della cultura. Poi, si vogliono vedere i risultati il più presto possibile e non ci si orienta a lungo termine. Per esempio: avere dei risparmi non è essenziale. Si cerca la verità assoluta. Una prospettiva convenzionale si trova soprattutto nelle culture occidentali e nel Medio Oriente. Le culture con una prospettiva che è orientata al futuro ('long-term orientation') credono che la verità dipenda dalla situazione, dall'ambiente e dal tempo. Ci si orienta a lungo termine e si investe nel futuro.

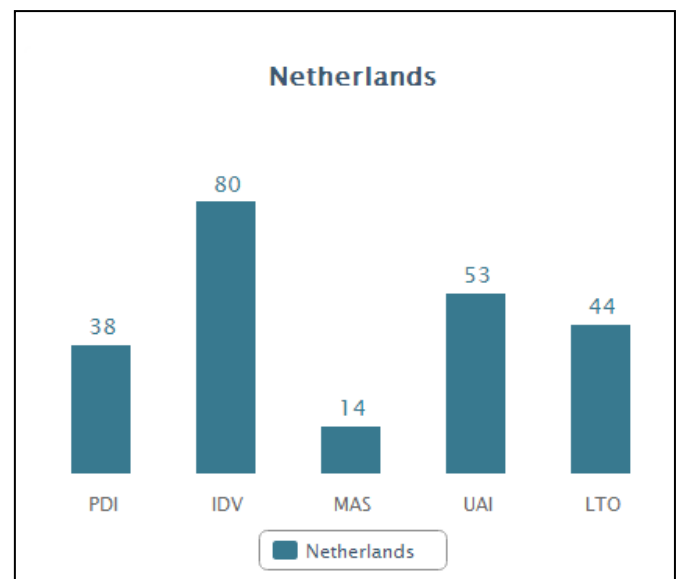
#### *L'Olanda*

La distanza dal potere in Olanda è bassa (38). Questo significa che si lavora autonomamente in una gerarchia, che esiste solo perché è comoda; ci sono uguali diritti e i superiori sono accessibili, anche per un individuo di potere inferiore. Il potere è decentrato e si lavora in un team. La comunicazione è informale, ma diretta. Tutti sono uguali, a prescindere dalla divisione dei compiti.

L'individualismo è cospicuo, il che significa che l'individuo è più importante del gruppo. Non si socializza facilmente e ci si prende cura soprattutto di se stessi e la famiglia diretta. Non si lavora per niente e i favori vanno ricambiati.

L'Olanda è sicuramente una cultura femminile (MAS: 14). È importante tenere la vita e il lavoro in equilibrio. Le persone stimano molto l'uguaglianza, la solidarietà e la qualità della vita e del lavoro. I conflitti devono essere risolti per mezzo di compromessi e negoziazioni. È noto che gli olandesi possono discutere per tanto tempo.

*Immagine 1*<sup>45</sup>



<sup>45</sup> The Hofstede Centre, *Netherlands*, <http://geert-hofstede.com/netherlands.html>, consultato il 30 gennaio 2014

Gli Olandesi preferiscono rifiutare l'incertezza (UAI: 53). Per evitare la sensazione di incertezza, desiderano avere dei codici e delle regole. In una cultura con un gran rifiuto dell'incertezza, si sente il bisogno emozionale di avere delle regole: si lavora duro, la puntualità e la sicurezza sono importanti.

Infine, l'orientamento a lungo termine (LTO: 44). L'Olanda ha una prospettiva convenzionale che è orientata al presente e/o al passato (short-term orientation). Questo significa tra l'altro che porta rispetto alle tradizioni. È anche importante non perdere prestigio, e si vuole essere un individuo stabile.<sup>46</sup>

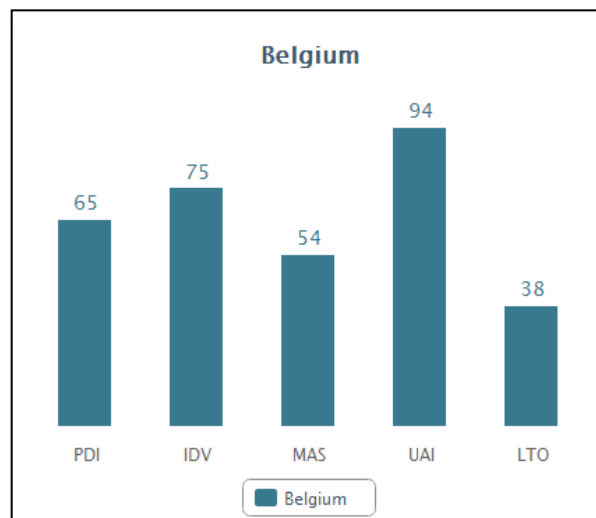
*Immagine 2*<sup>47</sup>

### *Il Belgio*

Il Belgio ha un punteggio di 65 sulla prima dimensione 'la distanza dal potere'. Questo significa che si accettano le disparità sociali. Una gerarchia è normale, forse pure essenziale. In Belgio, il controllo è in mano al potere e la comunicazione è formale. Le persone che sono al potere hanno diversi privilegi.

L'individualismo è alto, questo significa che i belgi preferiscono la loro opinione individuale e personale. Si prendono cura di se stessi e della famiglia (marito/moglie/bambini) e non sono parte di un altro gruppo. La relazione con il lavoro è basata su un contratto e l'autonomia è desiderata. Quest'autonomia è al contrario della gerarchia, menzionata nella prima dimensione. Anche se i belgi sono individualisti, hanno bisogno di una gerarchia. È una combinazione difficile, ma potrebbe essere molto efficace. Un manager deve per questo dare l'idea che tutti i lavoratori siano importanti.

Con 54 di mascolinità, il Belgio non è molto femminile o molto maschile. In generale i belgi preferiscono un compromesso, considerano tutte le opinioni. Vincere una discussione è meno importante. Ma, c'è una differenza fra la parte settentrionale (fiammingo) e quella meridionale (francofoni). I fiamminghi segnano 43, e i valloni 60 nella dimensione di mascolinità. Questo punteggio spiega che i fiamminghi vogliono raggiungere più il consenso



<sup>46</sup> Verluyten, S. P. (2008) *Intercultural Communication in Business and Organisations*. Acco: Voorburg, 194

<sup>47</sup> The Hofstede Centre, *Belgium*, <http://geert-hofstede.com/belgium.html>, consultato il 30 gennaio 2014

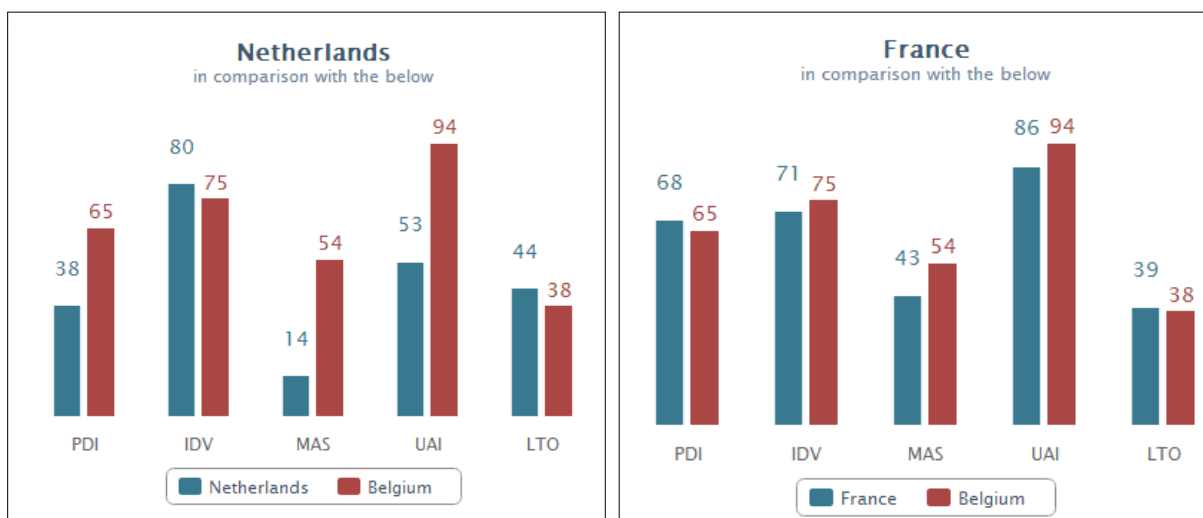
e chiudere ‘il circolo’, tipico per una cultura più femminile. La parte francese è più verso il contrario.

Il Belgio ha uno dei più alti punteggi sulla dimensione del rifiuto dell’incertezza (94). Il punteggio potrebbe essere spiegato dalle varie dominazioni nel passato. I belgi raggiungono un senso di sicurezza con l’insegnamento e l’addestramento e vogliono sempre avere delle regole. L’assenza di regole o di una pianificazione, potrebbe comportare lo stress. Il punteggio vale per tutte e due le regioni del Belgio, per questo è anche molto difficile contrattare una costituzione.

Con 38 sull’ultima dimensione, questa cultura rispetta le tradizioni, le norme e i valori come le direttive nella vita. Si vogliono dei risultati al più presto e non è molto importante avere dei risparmi. Si deve lavorare duro e la performance personale a breve termine è molto importante.

Infine, è interessante un confronto fra il Belgio e l’Olanda e la Francia, visto che a volte si vede una differenza fra i punteggi. Nelle illustrazioni qui sotto, si vedono due confronti. In primo posto si vede un confronto fra l’Olanda e il Belgio, poi fra la Francia e il Belgio. Si vede che la media dei punteggi del Belgio è molto più simile al punteggio della Francia. Ho già trattato le varie differenze fra le due parti, ma il fatto è che la parte neerlandofona del Belgio è più simile alla Francia, anche se non hanno la lingua in comune. Soprattutto la differenza della distanza dal potere e della mascolinità fra l’Olanda e il Belgio, indica la distinzione fra i due paesi. <sup>48</sup>

**Immagine 3**<sup>49</sup>

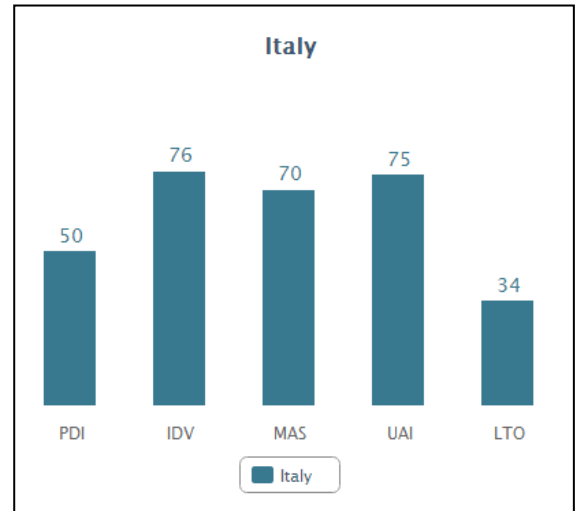


<sup>48</sup> Verluyten, S. P. (2008) *Intercultural Communication in Business and Organizations*. Acco: Voorburg, 198

<sup>49</sup> The Hofstede Centre, *Belgium*, <http://geert-hofstede.com/belgium.html>, consultato il 30 gennaio 2014

**Immagine 4<sup>50</sup>***L'Italia*

La distanza dal potere è 50 per l'Italia, si pensa che la gerarchia sia importante e le disparità sociali siano accettabili. In Italia è normale che i manager abbiano più potere e più privilegi. L'età è importante per fare carriera, le persone più potenti sono spesso più vecchie in Italia. Gli status symbol o altri simboli di potere aiutano a capire quando si deve dare del tu o del Lei a qualcuno.



La cultura italiana è molto individualista (IDV: 76), soprattutto nelle grandi città al nord. Al nord la famiglia e gli amici sono molto importanti per non sentirsi isolati. Le idee e gli obiettivi personali sono importanti nella vita degli italiani. Al sud l'individualità è meno forte, perché la famiglia, i diversi gruppi e i rituali sono più importanti.

Il punteggio di 70 indica che la cultura italiana è una cultura maschile. Si è orientati al successo e animati dall'ambizione. Già in età giovane si è imparato che la competitività è buona, e gli italiani mostrano il successo con degli status symbol, come l'acquisto di una macchina costosa. La competitività nel lavoro potrebbe essere molto forte.

Gli italiani preferiscono non avere l'incertezza (UAI: 75). La formalità è molto importante nella cultura e questo si vede nella legislazione. Le leggi, le norme e le procedure sembrano quasi contraddittorie, ma gli italiani capiscono bene come funzionano. Nel lavoro si vede che una pianificazione estesa è desiderata, un cambiamento potrebbe causare dello stress. La combinazione dei punteggi alti nelle dimensioni mascolinità e rifiuto dell'incertezza rende la vita difficile e stressante per gli italiani. Per rilassarsi durante o dopo un giorno stressante, si gode del proprio meritato riposo durante il pranzo o le pause per il caffè. Gli italiani sono anche molto passionali: le emozioni possono essere molto forti. Si vedono queste emozioni anche nell'uso del body language.

Come quasi tutte le culture occidentali, anche l'Italia ha una prospettiva convenzionale che è orientata al presente o al passato (LTO: 34). Gli italiani rispettano il passato e le tradizioni. Perché non si focalizzano sul futuro, ma aspettano di vedere i risultati al più presto.

<sup>50</sup> The Hofstede Centre, *Italy*, <http://geert-hofstede.com/italy.html>, consultato il 30 gennaio 2014

### 3.3.2 Edward T. Hall

Il modello di Hall descrive come le culture non comunicano allo stesso modo, ma usano *high-context* o *low-context* messaggi.<sup>51</sup> Nel suo libro *Beyond Culture* illustra questa differenza con una descrizione di una cultura *high-context* e una cultura *low-context*.

*High-context* indica una cultura relazionale, collettiva, intuitiva e contemplativa. Si trova piacevole avere un rapporto stretto con un'altra persona e la fiducia è molto importante. Hall dice che queste culture preferiscono avere armonia e consenso nel gruppo. La ragione non è più importante delle emozioni; il comportamento viene influenzato dal proprio istinto. Il contesto è rilevante, perché il *body language* può riflettere delle informazioni importanti. La cultura *high-context* è più indiretta e formale. Il linguaggio è fiorito e le scuse estese.

La cultura *low-context* è logica, diretta, individualistica e mirata. Si preferiscono la logica, i fatti, l'immediatezza e si lavora in modo sistematico. Ci si aspetta di essere onesti, precisi, efficienti e di mettersi con impegno al lavoro. Si decide in base ai fatti e i documenti ufficiali sono vincolanti. Questo non è il caso di quando si lavora con una persona di una cultura *high-context*, un contratto potrebbe pure essere offensivo per quella persona.

L'Italia e il Belgio sono delle culture *high-context*, il che implica che la comunicazione indiretta è più importante che quella diretta.<sup>52</sup> Si attribuisce valore alla fiducia e non al contratto ufficiale. Gli italiani preferiscono stabilire un contatto faccia a faccia. Si usa di solito il cognome perché l'autorità e lo status sono molto importanti.

La cultura olandese è *low-context*. Le persone si collegano facilmente, ma le relazioni personali sono spesso brevi. Le persone sono accessibili e lo status non importa molto: l'esperienza e la conoscenza sono degne di rispetto. La comunicazione è diretta e le azioni sistematiche. Le decisioni devono essere prese al più presto.

### 3.3.3 Richard D. Lewis

Oltre ai modelli di Hofstede e Hall, anche Lewis ha creato un modello ancora spesso usato. Nel modello di Lewis (1996) le culture vengono descritte come *linear-active*, *multi-active* e/o *reactive*. *Linear-active* significa in breve una cultura in cui le persone sono fredde, orientate ai

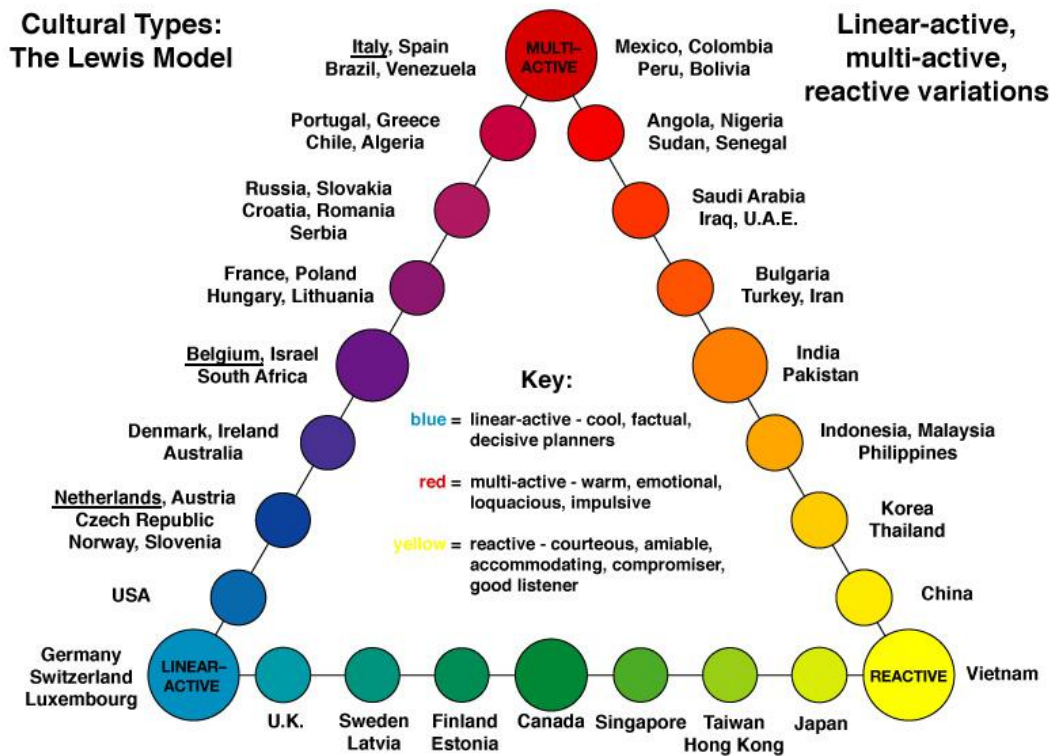
---

<sup>51</sup> Hall, E.T. (1976) *Beyond Culture*. New York: Anchor Books/Doubleday

<sup>52</sup> Zografi, M. (2009) Relevance of intercultural communication for human resources management. *Management & Marketing* 4(4), 136

fatti e dei lavoratori sistematici. Le culture *multi-active* sono più cordiali, emozionali, chiacchierone e impulsive. *Reactive* significa che si è cortesi, amichevoli, accomodanti, buoni ascoltatori e si preferisce un compromesso.

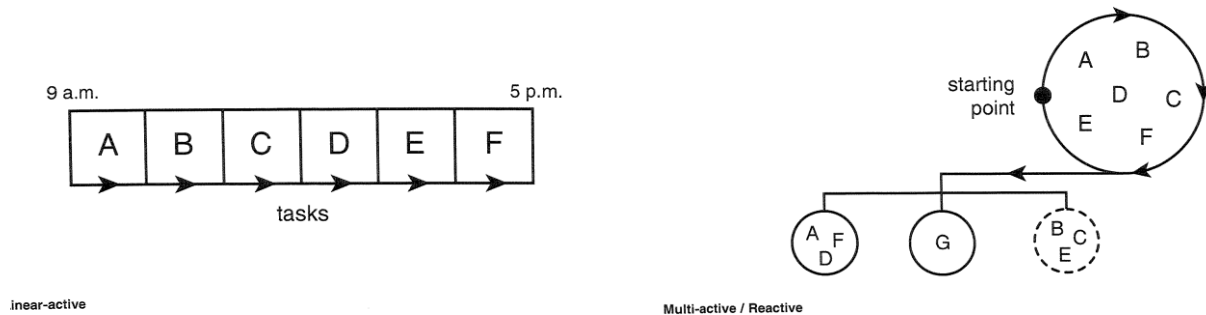
**Immagine 5**



Nel modello si vede che l'Italia si trova in cima, subito accanto al polo *multi-active*. Il Belgio si trova fra *multi-active* e *linear-active*, e l'Olanda si trova in fondo a sinistra, accanto a *linear-active*. Gli olandesi vengono descritti come risoluti, decisivi e sistematici. Gli italiani sono più orientati ai rapporti stretti e sono più eloquenti. Il Belgio si trova in mezzo tra l'Olanda e l'Italia, ciò significa che il Belgio è sia *linear-active*, sia *multi-active*.

Un esempio per indicare la differenza fra le varie culture. Le culture *multi-active* e *reactive* hanno una cognizione del tempo ciclica. Gli argomenti o i compiti non vengono trattati in ordine lineare o consecutivo. Si discute un argomento più volte e dopo qualche tempo si sceglie il miglior ragionamento. Un argomento più importante riceve più attenzione e probabilmente sarà affrontato prima, come si vede nell'illustrazione in basso a destra. Gli argomenti A, D e F sono più importanti che B, C o E.<sup>53</sup>

<sup>53</sup> Lewis, R. D. (2000) Cross Culture, The Lewis Model. Richard Lewis Communications.

**Immagine 6**<sup>54</sup>

## 3.3.4 I modelli in considerazione

Come già noto, il modello di Hofstede è già datato, visto che è stato pubblicato nel 1980. Ci sono vari critici che criticano la validità e i limiti del modello, per esempio un articolo di poco tempo fa di Galit Ailon.<sup>55</sup> Però, Hofstede rimane il sociologo e l'antropologo più famoso nella disciplina e il suo modello per definire la cultura di un'organizzazione viene ancora spesso usato. Finora si fa riferimento al suo modello in diversi articoli e ricerche e le cinque dimensioni sono usate in varie discipline, soprattutto nel management. Il suo libro *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* è stato recentemente aggiornato e pubblicato per la quarta volta.<sup>56</sup>

Anche il modello di Hall è datato (1976) però anche spesso usato nella disciplina del management. Il suo concetto di tempo è un elemento molto speciale e per questo spesso menzionato. Fons Trompenaars, un autore olandese nella disciplina di comunicazione cross-culturale, ha usato il concetto di 'tempo' di Hall, come descritto nel capitolo 3.3.3, nel suo modello sulle differenze fra le culture nazionali.<sup>57</sup> Trompenaars invece, ha ricevuto molte critiche negative, perché non ha fornito prove scientifiche a sostegno della sua teoria/modello.

Infine, il modello di Lewis (1996). Il suo modello, in cui si dimostrano le differenze culturali con l'aiuto dei concetti di tempo e spazio, promuove l'armonia nelle relazioni interculturali. L'approccio è spiegato nel sito web di Richard Lewis e si può applicarlo nella

<sup>54</sup> Lewis, R. D. (2000) Cross Culture, The Lewis Model. Richard Lewis Communications.

<sup>55</sup> Ailon, G. (2008). Mirror, mirror on the wall: Culture's Consequences in a value test of its own design. *The Academy of Management Review*, 33(4):885–904

<sup>56</sup> Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

<sup>57</sup> Trompenaars, F. (1993) *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Nicolas Brealey.



situazione in cui ci si trova, per esempio nella propria azienda.<sup>58</sup> L'esistenza del sito web e dell'organizzazione fa vedere che il suo approccio è ancora attuale e usato. Si può chiedere un consiglio applicato alla propria organizzazione e si può ricevere anche assistenza per l'istituzione del consiglio. Il suo libro *When cultures collide*, in cui è pubblicato *the Lewis model*, è stato pubblicato per la terza volta nel 2006.<sup>59</sup>

---

<sup>58</sup> Richard Lewis Communication. <http://www.crossculture.com/services/cross-culture/>

<sup>59</sup> Lewis, R.D. (2006) *When Cultures Collide. Leading across cultures*. London: Nicholas Brealey International

#### 4. Il metodo

Questa ricerca cerca di illustrare i tratti specifici della comunicazione dell'azienda italiana e delle reazioni delle aziende olandese e belga, coinvolti negli eventi riguardanti l'avvio del V250-Fyra. Nel terzo capitolo sono stati descritti i tratti culturali d'Italia, d'Olanda e di Belgio. Questi tratti pongono le basi per la ricerca, in cui si risponde alla domanda principale:

- Dal punto di vista interculturale, che ruolo hanno avuto le differenze culturali tra le parti coinvolte nel dialogo sul Fyra?

Per questa ricerca è stato scelto il metodo qualitativo. I materiali usati sono i comunicati stampa dell'azienda italiana AnsaldoBreda (capitolo 5.1) e degli articoli del giornale olandese 'Het Algemeen Dagblad' e del giornale belga 'De Standaard' (capitolo 5.2). I comunicati stampa sono pubblicati direttamente da AnsaldoBreda e sono per questo delle reazioni dall'azienda stessa. 'Het Algemeen Dagblad' e 'De Standaard' sono dei giornali in cui si trova l'opinione comune. 'Het Algemeen Dagblad' non ha un credo politico pronunciato, il giornale viene letto in tutto il paese e tratta notizie dall'interno e dall'estero.<sup>60</sup> 'De Standaard' è un giornale di qualità fiamminga a grande diffusione. Questo giornale tratta anche vari argomenti a livello nazionale e internazionale.<sup>61</sup>

Nella ricerca ho presunto che i rappresentanti delle aziende abbiano consapevolezza delle norme e delle regole dell'azienda. In tal modo, conoscendo profondamente la cultura di base dell'azienda, cioè i suoi elementi caratterizzanti, sono il tramite fra l'azienda che rappresentano e il mondo.

Si analizza il materiale, guardando al contenuto e il tono. Si risponde alle diverse domande, come: Cos'è il problema? Chi viene accusato? In quale modo è data voce al messaggio? In questo modo si può rispondere alla domanda: quali tratti specifici si possono distinguere nel modo di comunicare dell'AnsaldoBreda? È interessante vedere fino a che punto l'atteggiamento e il modo di comunicare dell'azienda italiana corrispondono alle competenze interculturali desiderate e ai tratti culturali come descritti da Hofstede, da Lewis e da Hall nel capitolo 3.

---

<sup>60</sup> Melod (2008, 6 dicembre) Welke krant past bij mij: Nederlandse dagbladen. *infonu.nl*, consultato il 13 febbraio 2014

<sup>61</sup> Nieuwenhuyse, K. (2005) *De klauw van een papieren leeuw: een politieke geschiedenis van de krant De Standaard (1947-1976)*. Leuven: ACCO, 354-364

Nella seconda parte della ricerca si analizzano le reazioni degli altri due paesi. Come hanno reagito Olanda e Belgio al tono e al modo di comunicare da parte dell'azienda italiana? Con cognizione di questa causa si potrebbe giudicare se le scelte comunicative corrispondono ai tratti culturali, come descritti nei modelli di Hofstede, Hall e Lewis.

Il confronto fra i tratti trovati e i modelli si trova nella terza parte della ricerca. Con questo confronto si può rispondere alla domanda: Le scelte comunicative delle parti coinvolte, nei comunicati stampa e nei giornali, hanno influenzato il processo commerciale?

Quello che viene studiato in questa ricerca si riferisce alle scelte dell'azienda italiana che ha fatto nei comunicati stampa e le reazioni delle altre aziende. Questi tratti specifici si confrontano con le teorie di diversi autori, in cui sono descritti le competenze e i tratti culturali. Per questo si è optato per un metodo qualitativo descrittivo.

## 5. Il case-study

In questo capitolo si trattano prima i comunicati stampa dell'azienda italiana AnsaldoBreda (5.1). Poi nel capitolo 5.2 si affrontano le reazioni dell'Olanda e del Belgio in risposta al tono ed al modo di comunicare da parte italiana. In capitolo 5.3 si approfondisce il problema fra i tre paesi, considerando che potrebbe trattarsi non solo di un problema tecnico, ma anche di un problema di comunicazione.

### 5.1 AnsaldoBreda nel media

#### *L'inizio*

Il primo comunicato stampa d'AnsaldoBreda sul Fyra V250, pubblicato il 10 dicembre 2012, comincia con la frase: 'Belgio e Olanda sono ora più vicini grazie all'alta velocità tutta italiana.'<sup>62</sup> La grandiosità del treno ad alta velocità è sottolineata più volte (p.e. 'le prestazioni all'avanguardia di questo treno', 'un design innovativo', 'il primo treno ad avere ottenuto la certificazione TSI' e 'il V250, un prodotto sicuro ed ecocompatibile'). Oltre all'enfasi sulla qualità del treno stesso, anche l'origine italiana è enfatizzata ('grazie all'alta velocità tutta italiana', 'uno dei prodotti di punta di AnsaldoBreda', 'tutto progettato e costruito da AnsaldoBreda'). Anche il titolo dimostra che AnsaldoBreda è sicura del proprio treno: 'AnsaldoBreda: iniziati i collegamenti tra Olanda e Belgio con il treno alta velocità V250'<sup>63</sup>

In questo comunicato stampa il tono dell'azienda italiana è orgoglioso, forse addirittura arrogante. Si conferma l'importanza del treno per il Belgio e l'Olanda, e si vantano ampiamente i pregi del treno.

Il secondo comunicato stampa è di un altro tono<sup>64</sup>. È pubblicato il 19 gennaio 2013, dopo che la NS e la NMBS hanno fermato l'acquisto dei nuovi treni ad alta velocità V250-Fyra.<sup>65</sup> Il treno ha causato tanti problemi e AnsaldoBreda fa le proprie scuse all'Olanda e al Belgio in questo comunicato stampa. Ma 'gli inconvenienti non hanno mai comunque inficiato la sicurezza del treno e dei suoi passeggeri', perché 'i Fyra hanno affrontato tutte le

---

<sup>62</sup> AnsaldoBreda (2012, 10 dicembre) AnsaldoBreda: iniziati i collegamenti tra Olanda e Belgio con il treno alta velocità V250, *AnsaldoBreda.com*, consultato il 18 novembre 2013

<sup>63</sup> Idem

<sup>64</sup> AnsaldoBreda (2013, 19 gennaio) AnsaldoBreda: ci scusiamo con Olanda e Belgio per i problemi al Fyra. Siamo impegnati al massimo per risolvere l'inaspettata situazione, *AnsaldoBreda.it*, consultato il 18 novembre 2013

<sup>65</sup> 'Ingrijpen nodig bij directie NS Hispeed' (2013, 19 gennaio) *AD.nl*, consultato il 31 ottobre 2013

previste ed adeguate sperimentazioni e collaudi'.<sup>66</sup> Prima non si sono manifestate mai le problematiche come in Olanda e Belgio.

Malgrado il fatto che AnsaldoBreda presenti le proprie scuse, non ammette la propria colpevolezza per i problemi, perché prima non ha mai incontrato dei problemi con il treno e con diverse brutte condizioni atmosferiche. AnsaldoBreda manda dei tecnici in Olanda per risolvere i problemi, ma insiste caparbiamente nella buona qualità del Fyra-V250. Il NMBS dà ad AnsaldoBreda 3 mesi per risolvere i problemi con il treno problematico.<sup>67</sup>

### *La svolta*

Già dopo qualche tempo la NMBS perde la propria fiducia in AnsaldoBreda. Il 31 maggio, dopo più di 3 mesi, la NMBS annulla pure l'ordine di acquisto dei tre treni.<sup>68</sup> Con il terzo comunicato stampa del 31 maggio 2013, AnsaldoBreda risponde a questa decisione della compagnia ferroviaria belga. L'azienda italiana non è ben disposta verso i belgi:

‘AnsaldoBreda ha appreso con sconcerto e disappunto l'annuncio fatto da NMBS’<sup>69</sup> In più, si dissente dalla linea d'azione di NMBS: ‘anche se al momento nessuna comunicazione ufficiale da parte di NMBS è pervenuta ad AnsaldoBreda, le analisi sin qui condotte e gli sforzi intrapresi da AnsaldoBreda non lasciavano presagire questa decisione’ e ‘le affermazioni di NMBS appaiono strumentali, non corrispondenti alla realtà e fanno presupporre che le motivazioni alla base della volontà di interrompere il contratto non siano tecniche, ma di altro genere’<sup>70</sup>. AnsaldoBreda finisce il comunicato stampa con le parole ‘AnsaldoBreda valuterà quindi ogni azione a tutela dei propri interessi e a difesa della propria immagine in sede internazionale’<sup>71</sup>, che sembra quasi una minaccia.

Ciò che colpisce è la supposizione che non si tratti di un problema tecnico. Oltre a questa supposizione e la minaccia alla fine del comunicato, il tono nel comunicato è irritato e di nuovo AnsaldoBreda non si sente in colpa per i problemi perché fa tutto secondo le regole.

Qualche giorno dopo, il 4 giugno 2013, AnsaldoBreda pubblica un comunicato stampa in cui si respinge ogni accusa sulla vicenda Fyra. Non è d'accordo con lo scioglimento del

---

<sup>66</sup> AnsaldoBreda (2013, 19 gennaio) AnsaldoBreda: ci scusiamo con Olanda e Belgio per i problemi al Fyra. Siamo impegnati al massimo per risolvere l'inaspettata situazione, *AnsaldoBreda.it*, consultato il 18 novembre 2013

<sup>67</sup> Evenspoel, K. & Meeussen, E. (2013, 21 gennaio) NMBS geeft fabrikant Fyra 3 maanden, *DE TIJD*, consultato il 31 ottobre 2013

<sup>68</sup> ‘België stopt met de Fyra’ (2013, 31 maggio) *Telegraaf.nl*, consultato il 18 novembre 2013

<sup>69</sup> AnsaldoBreda (2013, 31 maggio) AnsaldoBreda: sui treni FYRA sconcertante la decisione delle ferrovie belghe. Tuteleremo i nostri interessi e la nostra immagine. *AnsaldoBreda.com*, consultato il 18 novembre 2013

<sup>70</sup> Idem

<sup>71</sup> Idem

contratto con la NMBS e chiederà i danni. In più, le affermazioni della NMBS e della NS sono contraddittorie, perché la NS considera il Fyra ancora un treno accettabile, come ha confermato nella lettera del 3 giugno al Segretario di Stato della infrastrutture ed al Ministro delle Finanze. AnsaldoBreda ripete che il V250-Fyra ‘... ha infatti ottenuto tutte le certificazioni internazionali per la messa in esercizio superando severi test’, sottolineando che i problemi sono causati per altri motivi:

‘L’inconveniente di gennaio – avvenuto in occasione di una abbondante nevicata – che non ha comunque avuto nessuna conseguenza su persone o cose, è stato causato dall’eccessiva velocità a cui si è condotto il treno (250 km/h), manovra incauta e irresponsabile, che è stata eseguita più volte nonostante l’intervento automatico dei sistemi di bordo che hanno attivato ripetutamente la frenatura d’emergenza, ed in assoluta inosservanza di quanto prescritto dalla specifica stessa del cliente che correttamente limita la velocità massima del treno in caso di forte innevamento, come nel giorno dell’accaduto e come successo – nello stesso giorno – sui treni di altri operatori.’<sup>72</sup>

AnsaldoBreda addossa la colpa alla NS e alla NMBS, perché hanno superato più volte il limite di velocità e hanno ignorato ripetutamente le frenature d’emergenza automatiche. Si conclude in tono abbastanza ostile, che la cancellazione del contratto ha una motivazione non tecnica. Questo è in contrasto con quello che dicono gli olandesi e i belgi.

Il comunicato del 7 giugno 2013 ribadisce quanto sopra.<sup>73</sup> AnsaldoBreda rimane ferma sulla sua posizione, dopo che il governo olandese ha comunicato di sostenere la decisione della NS di sospendere la collaborazione con AnsaldoBreda.<sup>74</sup> In più, AnsaldoBreda esige comunque ancora che la NMBS e la NS acquistino i treni.

Il comunicato stampa del 1 agosto 2013 è pubblicato dopo che gli olandesi e i belgi hanno avviato diverse indagini sul V250-Fyra. Poi, i giudici olandesi hanno deciso che l’AnsaldoBreda deve rimborsare i 37 milioni di euro pagati in anticipo dal NMBS.<sup>75</sup> In questo comunicato AnsaldoBreda ‘ha presentato ricorso presso la Corte d’Appello di Arnhem contro la sentenza emessa dalla Corte di Utrecht nei procedimenti sommari del 3 luglio di

---

<sup>72</sup> AnsaldoBreda (2013, 4 giugno) AnsaldoBreda: Respingiamo ogni accusa sulla vicenda Fyra. Nessuna motivazione tecnica alla base di quanto dichiarato dai clienti. AnsaldoBreda chiederà i danni. Giovedì conferenza stampa a Napoli, *AnsaldoBreda.com*, consultato il 18 novembre 2013

<sup>73</sup> AnsaldoBreda (2013, 7 giugno) AnsaldoBreda su pronunciamento governo olandese: rimaniamo fermi sulla nostra posizione. *AnsaldoBreda.com*, consultato il 18 novembre 2013

<sup>74</sup> Redactie AD (2013, 7 giugno) Kabinet steunt besluit NS om te stoppen met de Fyra, *AD.nl*, consultato il 9 novembre 2013

<sup>75</sup> Redactie AD (2013, 14 giugno) Belgische spoorwegen eisen geld Fyra terug, *AD.nl*, consultato il 9 novembre 2013

quest'anno'.<sup>76</sup> AnsaldoBreda chiede ai due clienti di presentare le loro relazioni tecniche, su cui è basata tra l'altro la decisione del NMBS di rescindere il contratto. Il tono del breve comunicato è soprattutto diretto e informativo, si trova soprattutto un'enumerazione di decisioni.

Il comunicato che segue il 30 agosto 2013, è diverso da quello precedente. Si reagisce in questo comunicato alla decisione della NS di rescindere il contratto per la costruzione di sedici treni ad alta velocità V250-Fyra, una rescissione con un valore di circa 300 milioni di euro. Anche se AnsaldoBreda ha confutato l'esistenza di ragioni tecniche dopo la sospensione del treno sulla tratta fra Amsterdam e Bruxelles, sia la NMBS (31 giugno) che la NS (30 agosto) hanno rescisso il contratto con l'azienda italiana. Le decisioni della NS e prima della NMBS non sono accettabili ed AnsaldoBreda '... avvierà tutte le necessarie iniziative legali atte a tutelare i propri interessi.'<sup>77</sup> L'atteggiamento di AnsaldoBreda è di nuovo ostile ed essa non si sente in colpa delle rescissioni dei contratti.

Il 27 settembre 2013, AnsaldoBreda contrattacca gli olandesi e cita la NS in giudizio 'presso la competente corte di Utrecht.'<sup>78</sup> Si esige che la NS rispetti il contratto per la fornitura dei sedici V250-Fyra treni. AnsaldoBreda chiede anche 132 milioni di euro per i sette treni già consegnati ma ancora non pagati e un risarcimento dei danni che si riferisce alla rescissione del contratto con la NMBS, in cui anche la NS ha avuto un ruolo importante. AnsaldoBreda sembra molto sicura di sé, quest'azione 'è anche diretta a confermare il buon operato della società italiana e l'affidabilità del treno Fyra.'<sup>79</sup>

### *L'epilogo: salvare il salvabile*

Con il comunicato del 30 settembre 2013, l'azienda italiana vuole confermare tutto quello che ha sostenuto tutto il tempo, cioè che il V250-Fyra sia un treno affidabile. Secondo AnsaldoBreda il report di Belgorail, un ente belga di certificazione ferroviaria, è positivo sulle 'modifiche invernali' apportate al Fyra.<sup>80</sup> Con questo si vuole dire che il treno è migliorato e si può riutilizzarlo nella tratta fra Amsterdam e Bruxelles. Nel comunicato AnsaldoBreda rileva poi l'autorità della Belgorail e quella della SSICF, l'autorità nazionale di sicurezza

---

<sup>76</sup> AnsaldoBreda (2013, 1 agosto) AnsaldoBreda deposita appello sulle relazioni di NS e NMBS e chiede indagine indipendente, *ANSALDOBREDA.it*, consultato il 9 novembre 2013

<sup>77</sup> AnsaldoBreda (2013, 30 agosto) AnsaldoBreda: Strumentale e inaccettabile cancellazione contratto ferrovie olandesi. Pronte azioni legali. *AnsaldoBreda.com*, consultato il 18 novembre 2013

<sup>78</sup> AnsaldoBreda (2013, 27 settembre) ANSALDOBREDA fa causa al cliente olandese per i treni Fyra. AB chiede 132 ml di euro per 7 treni, *AnsaldoBreda.com*, consultato il 18 novembre 2013

<sup>79</sup> Idem

<sup>80</sup> AnsaldoBreda (2013, 30 settembre) ANSALDOBREDA: Positivo il report di Belgorail sulle modifiche apportate al Fyra, *AnsaldoBreda.com*, consultato il 19 novembre 2013

belga, che ha richiesto il report. Sembra che AnsaldoBreda voglia sottolineare che è un report utilizzabile e non lo si può negare.

Nel comunicato che segue, quello del 15 ottobre 2013, AnsaldoBreda cita di nuovo un rapporto in favore del Fyra. Nel rapporto di Mott MacDonald, ‘un ente inglese indipendente tra i più autorevoli in ambito internazionale ed autore del report in questione,’ il Fyra ‘è noto per la sua serietà, indipendenza e affidabilità.’<sup>81</sup> Non convalida ‘la decisione di “terminare” i relativi contratti è stata presa dal cliente belga (poi imitato dal cliente olandese) sulla base di un fantomatico report’ in cui è scritto che ‘i treni Fyra sono irrimediabilmente insicuri e inaffidabili.’<sup>82</sup> In più, è incomprensibile che la Corte di Arnhem abbia deciso di non mettere a disposizione di AnsaldoBreda il report di Mott MacDonald, perché le accuse hanno gravemente danneggiato l’immagine del Fyra e la reputazione d’AnsaldoBreda. Il comunicato rileva di nuovo l’autorità del ricercatore e accenta l’incomprensione d’AnsaldoBreda sulla decisione della Corte di Utrecht. L’azienda italiana rileva anche più volte il fatto che ha collaborato ‘in modo trasparente e proattivo con Mott MacDonald’.<sup>83</sup>

Il 7 novembre 2013, la corte di Utrecht ha finalmente accolto l’istanza d’AnsaldoBreda per la nomina di esperti indipendenti. Il comunicato è breve e fa sapere in modo chiaro che finalmente si può ‘fare piena luce sul reale stato dei veicoli AV’.<sup>84</sup> Si deve scegliere il perito prima del 28 novembre e la decisione dei giudici non è appellabile da parte di NS e NMBS. Con tutto che è successo, questo è un barlume di speranza per l’azienda italiana. Un rapporto positivo potrebbe discolpare (in parte) AnsaldoBreda e il V250-Fyra. Fino ad ora non si è ancora raggiunto un risultato nella ricerca.<sup>85</sup>

---

<sup>81</sup> AnsaldoBreda (2013, 15 ottobre) ANSALDOBREDA: il report Mott MacDonald conferma l’affidabilità del treno V250 Fyra. Incomprensibile il rifiuto della Corte di Arnhem di mettere a disposizione di AnsaldoBreda il report MMD. Gravemente danneggiata l’immagine e la reputazione della società. *AnsaldoBreda.com*, consultato il 19 novembre 2013

<sup>82</sup> Idem

<sup>83</sup> Idem

<sup>84</sup> AnsaldoBreda (2013, 7 novembre) V250 – FYRA: i giudici olandesi accolgono l’istanza di AnsaldoBreda per la nomina di esperti indipendenti, *AnsaldoBreda.com*, consultato il 19 novembre 2013

<sup>85</sup> 13 febbraio 2014



### 5.1.1 I giornali italiani

In questa ricerca non si affronta un giornale italiano in particolare. I comunicati nei giornali sono soprattutto un riassunto o una ripetizione degli eventi, già descritti nei comunicati stampa di AnsaldoBreda.

Tre giorni dopo che la NS e la NMBS hanno fermato l'acquisto dei treni il 19 dicembre, il 'Corriere della Sera' per esempio ha pubblicato un articolo in cui sono ripetute le reazioni delle aziende olandese, belga e italiana.<sup>86</sup> Poi, 'La Repubblica' pubblica il 22 gennaio 2013, oltre a un riassunto degli eventi, solo il piano con cui Maurizio Manfellotto (alla guida di AnsaldoBreda da metà 2011) ha provato a ridurre i debiti d'AnsaldoBreda.<sup>87</sup> L'articolo del 3 giugno 2013 del 'Corriere della Sera', pubblicato dopo che anche l'Olanda ha deciso di mettere fine al contratto con l'azienda italiana, affronta pure solo la decisione olandese e non la reazione d'AnsaldoBreda.<sup>88</sup> Poi, nel comunicato del 6 giugno 2013, 'La Repubblica' scrive pure: 'Forse AnsaldoBreda ha ragione, forse no. Chissà.', non prende le parti di nessuno.<sup>89</sup> Si segue poi con il problema della vendita, perché grazie ai problemi AnsaldoBreda non ha più mercato, e il caso del Fyra non viene più menzionato. L'articolo della 'Repubblica' del 7 giugno 2013, pubblicato dopo che Manfellotto ha parlato con i giornalisti, riassume questa conferenza stampa. Di nuovo non sono trattati argomenti diversi da quelli nel comunicato stampa d'AnsaldoBreda.<sup>90</sup>

Non è molto strano che i giornali italiani non abbiano dedicato molto tempo al dibattito sul Fyra, perché gli eventi non hanno influenzato gli abitanti italiani allo stesso modo degli abitanti olandesi e belgi. Il malfunzionamento del treno ha causato tanti problemi per i viaggiatori fra l'Olanda e il Belgio. Ma visto che questi articoli non sono molto diversi dei comunicati stampa d'AnsaldoBreda, non sono messi a confronto in questa ricerca.

---

<sup>86</sup> Treni, AnsaldoBreda sotto accusa Con il gelo perdono pezzi: fermati (2013, 22 gennaio) *Corriere della Sera*, consultato il 13 febbraio 2014

<sup>87</sup> Livini, E. (2013, 22 gennaio) Il caso Breda, la maledizione dell'Albatros l'Olanda ferma il supertreno italiano, *La Repubblica*, consultato il 13 febbraio 2014

<sup>88</sup> AnsaldoBreda, stop al contratto per i treni anche con l'Olanda (2013, 3 giugno) *Corriere della Sera*, consultato il 13 febbraio 2014

<sup>89</sup> Ciuti, I (2013, 6 giugno) Dai treni da record ai grandi rifiuti la parabola amara di AnsaldoBreda, *La Repubblica*, consultato il 13 febbraio 2014

<sup>90</sup> Viviano, F. (2013, 7 giugno) Olanda e Belgio bocchiano Ansaldo L'azienda: sicuri i nostri treni veloci, *La Repubblica*, consultato il 13 febbraio 2014

### 5.1.2 Conclusione dei comunicati stampa

Si vede una divisione nei comunicati stampa di AnsaldoBreda: qualche volta si tratta di un comunicato breve in cui si enumerano diversi eventi o decisioni. Più volte si trova invece una reazione emotiva, in cui AnsaldoBreda non è mai in linea con la posizione e le decisioni della NS e della NMBS. In più, l'azienda italiana non si sente mai in colpa per i problemi con i V250-Fyra in Olanda e Belgio e le rescissioni dei contratti; addossa pure la colpa ai due clienti, perché non hanno usato il materiale in modo giusto.<sup>91</sup> Poi AnsaldoBreda rileva più volte che le accuse hanno danneggiato l'immagine dell'azienda e questo è inaccettabile.

Il tono dei comunicati diventa presto molto ostile (p.e. AnsaldoBreda 'avvierà tutte le necessarie iniziative legali atte a tutelare i propri interessi'<sup>92</sup>). Si usa soprattutto un linguaggio diretto, ma allo stesso tempo è anche soggettivo: gli argomenti della NS e della NMBS sono spesso messi in ridicolo con l'uso di avverbi e aggettivi (p.e. AnsaldoBreda: 'i treni Fyra sono [secondo la NMBS e la NS] irrimediabilmente insicuri e inaffidabili.'<sup>93</sup>). Normalmente il linguaggio in un comunicato stampa di un'azienda professionale è (più) informativo.

Ma sono diverse le espressioni delle NS e della NMBS, in confronto alle espressioni dell'azienda italiana come descritte sopra? Nel capitolo 5.2 si affrontano le espressioni e le reazioni dei clienti di AnsaldoBreda nel dibattito sul treno V250-Fyra.

---

<sup>91</sup> AnsaldoBreda (2013, 4 giugno) AnsaldoBreda: Respingiamo ogni accusa sulla vicenda Fyra. Nessuna motivazione tecnica alla base di quanto dichiarato dai clienti. AnsaldoBreda chiederà i danni. Giovedì conferenza stampa a Napoli, *Ansaldobreda.com*, consultato il 18 novembre 2013

<sup>92</sup> AnsaldoBreda (2013, 30 agosto) AnsaldoBreda: Strumentale e inaccettabile cancellazione contratto ferrovie olandesi. Pronte azioni legali. *Ansaldobreda.com*, consultato il 18 novembre 2013

<sup>93</sup> Idem

## 5.2 Le reazioni di Olanda e di Belgio

Prima di guardare agli articoli, si ricapitola perché sono usati degli articoli per analizzare le reazioni dei clienti e non solo i comunicati stampa ufficiali. In Olanda e in Belgio, al contrario che in Italia, i problemi con il Fyra hanno toccato molto gli abitanti. I media e i giornali sono stati in questo periodo il primo mezzo per informare questi abitanti/passeggeri del Fyra. Questa informazione è completa e per tutti accessibile, come anche i comunicati stampa d'AnsaldoBreda. Per questo sono scelti gli articoli dell' 'Algemeen Dagblad' e 'De Standaard', come già descritto nel metodo nel capitolo 4. Con l'informazione dagli articoli, si può dare una risposta alla domanda: Come hanno reagito Olanda e Belgio al tono e al modo di comunicare da parte italiana?

Il 10 dicembre 2014 il Fyra ha iniziato a funzionare nel percorso fra Amsterdam e Bruxelles, ma già nel corso della prima giornata il Fyra è rimasto fermo per 45 minuti a nord di Anversa.<sup>94</sup> Inizialmente i problemi tecnici sono affrontati solo fra la ferrovia belga e quella olandese.<sup>95</sup> In questo momento i governi non vogliono intromettersi nella discussione, perché spetta alle ferrovie risolvere i problemi.<sup>96</sup>

Presto i problemi diventano così gravi, che il 9 gennaio 2013 il 5.6 per cento dei treni non è mai arrivato.<sup>97</sup> A causa della gravità dei problemi, la NS e la NMBS decidono il 19 gennaio 2013 di non usare più il Fyra. L'articolo nell'Algemeen Dagblad<sup>98</sup> comincia con le parole 'intervento necessario' e descrive che le ferrovie olandesi intendono ritenere AnsaldoBreda responsabile dei problemi.<sup>99</sup> Si usa il Fyra solo dopo che i problemi sono risolti. La domanda di risarcimento per i danni non è ancora fissata, ma i partiti politici VVD e PvdA pensano che sia una buona idea chiedere i danni ad AnsaldoBreda poiché i costi sono altissimi. La NS spiega: 'Vogliamo che i nostri passeggeri possano contare su un servizio affidabile e stabile verso Bruxelles. I problemi all'avvio in combinazione con i rischi di sicurezza per i danni causati dai blocchi di ghiaccio, mostrano che il Fyra-V250 al momento non risponde alle sospensioni come stabilito con il fabbricante.'<sup>96</sup> Una reazione proprio ragionevole, ma allo stesso momento un messaggio chiaro: i problemi devono essere risolti.

---

<sup>94</sup> Redactie AD (2012, 10 dicembre), Fyra staat op eerste werkdag al stil met pech, *AD.nl*, consultato il 31 ottobre 2013

<sup>95</sup> De Standaard (2012, 13 dicembre) NMBS-baas 'ontbiedt' Nederlandse top na aanhoudende technische problemen met Fyra, *standaard.be*, consultato il 16 febbraio 2014

<sup>96</sup> De Standaard (2012, 14 dicembre) 'Laat spoorwegen problemen met Fyra zelf oplossen', *standaard.be*, consultato il 16 febbraio 2014

<sup>97</sup> Redactie AD (2013, 9 gennaio) Hogesnelheidstrein Fyra maakt rampzalige start, *AD.nl*, consultato il 12 novembre 2013

<sup>98</sup> D'ora in poi abbreviato in AD

<sup>99</sup> 'Ingrijpen nodig bij directie NS Hispeed' (2013, 19 gennaio) *AD.nl*, consultato il 31 ottobre 2013

Il tono dell'articolo nel giornale belga De Standaard, sembra più deciso. La Fyra ha un divieto di circolazione e la NMBS sta esaminando la possibilità di rispedire questa 'robaccia'.<sup>100</sup> Il divieto è emesso dall'autorità di sicurezza superiore in Belgio, la DVIS ('Dienst Veiligheid en Interoperabiliteit van de Spoorwegen'). Il Fyra non sarà più usato fin quando non sarà stato provato affidabile. Questa reazione è più forte, tra l'altro perché le ferrovie belghe vogliono mandare indietro i treni. L'articolo che segue due giorni dopo è ancora più distruttivo. Il capo della NMBS Marc Descheemaeker è chiaro: 'Dobbiamo urgentemente prendere dei provvedimenti pertinenti. Quello che è successo i sette, otto giorni scorsi, è strabiliante.'<sup>101</sup> Se dipendesse da lui, disdirebbe l'ordinazione dei tre treni! AnsaldoBreda riceve dalla NMBS tre mesi per risolvere i problemi. La NS fa sapere lo stesso giorno che capisce la decisione della NMBS, ma non dà ancora un ultimatum all'azienda italiana.<sup>102</sup>

### *La svolta*

Il 31 maggio 2013, già dopo il termine di 3 mesi, la compagnia ferroviaria belga annulla l'ordine dei V250-Fyra e annuncia la rescissione del contratto con il produttore italiano. La NMBS decide questo dopo il ricevimento dei rapporti tecnici ordinati, in cui le conclusioni degli ingegneri inglesi e francesi sono distruttive. Nell'articolo del 31 maggio, Descheemaeker è di nuovo retto: 'Questo non è un connotato di qualità. Sarebbe umoristico se non fosse così imbarazzante.'<sup>103</sup> In più, si spiegano alcuni dei 2.019 problemi, come descritto nei rapporti di Mott MacDonald, l'ente inglese, e di Concept Risk, l'ente francese. Infine, si descrive che dopo i tre mesi assegnati, in cui l'azienda italiana poteva risolvere i problemi, si può rescindere il contratto.

Anche il governo belga è d'accordo con la decisione finale della NMBS. Labille, il ministro delle imprese pubbliche, dice che è 'una decisione logica e indispensabile'.<sup>104</sup> Secondo lui, la NMBS deve al più presto trovare una soluzione strutturale per il collegamento fra Belgio e Olanda.

---

<sup>100</sup> Baumers, K. (2013, 19 gennaio) NMBS wil Fyra dumpen, *standaard.be*, consultato il 16 febbraio 2014

<sup>101</sup> De Standaard (2013, 20 gennaio) 'Laat Thalys gat van Fyra dichtrijden', *standaard.be*, consultato il 18 febbraio 2014

<sup>102</sup> De Standaard (2013, 21 gennaio) NS heeft begrip voor Fyra-ultimatum NMBS, *standaard.be*, consultato il 16 febbraio 2014

<sup>103</sup> De Standaard (2013, 31 maggio) NMBS ontbindt contract met constructeur Fyra, *standaard.nl*, consultato il 16 febbraio 2014

<sup>104</sup> De Standaard (2013, 31 maggio) Labille: 'Logisch en noodzakelijk besluit', *standaard.be*, consultato il 16 febbraio 2014

Dopo AnsaldoBreda ha appreso con ‘sconcerto e disappunto’ l’annuncio sopraindicato, respinge nel comunicato del 4 giugno 2013 ogni accusa sulle vicende con il Fyra.<sup>105</sup> De Standaard descrive lo stesso giorno come AnsaldoBreda addossa la colpa alla NS e alla NMBS, perché hanno tra l’altro superato più volte il limite di velocità e hanno ignorato ripetutamente le frenature automatiche d’emergenza.<sup>106</sup> Ma l’articolo è solo un’enumerazione delle accuse dell’azienda italiana.

Due giorni più tardi la NMBS reagisce alla spiegazione del sindacato d’AnsaldoBreda, in cui il sindacato dice che è sorpreso della decisione delle ferrovie belghe di rescindere il contratto, visto che la NMBS ha mandato una lettera nel mese di maggio in cui si approva ancora la consegna dei treni ordinati. La NMBS nega immediatamente di aver mandato una lettera di questa forma, quel giorno ‘si è proprio messo la corda al collo del produttore italiano’.<sup>107</sup>

AnsaldoBreda rimane invece ferma sulla propria posizione, perché secondo l’azienda i treni sono sicuri e le motivazioni dell’annullamento della commessa non sono di natura tecnica, anche se i clienti sono di parere contrario.

Il 7 giugno anche la NS sospende la collaborazione con AnsaldoBreda. L’articolo descrive soprattutto le implicazioni di questa decisione per le ferrovie olandesi. Ma alla fine dell’articolo il sottosegretario di Stato, Wilma Mansveld, è citata: la situazione è ‘incresciosa, soprattutto per i passeggeri’, che sembra una reazione timida.<sup>108</sup> In più, la NMBS reclama una settimana dopo l’anticipo di 37 milioni di euro per i 3 treni ordinati.<sup>109</sup> Per il momento il giudice italiano ha deciso che le banche non possono ancora pagare l’anticipo fino all’udienza del 4 luglio a Milano.

Ovviamente AnsaldoBreda non è d’accordo ed esige comunque ancora l’acquisto dei 19 treni, 16 treni per le ferrovie olandesi e 3 treni per le ferrovie belghe. Ma tutte e due i clienti reclamano che il V250 ha troppi problemi. Secondo la NS il treno mostra ‘dei difetti

---

<sup>105</sup> AnsaldoBreda (2013, 4 giugno) AnsaldoBreda: Respingiamo ogni accusa sulla vicenda Fyra. Nessuna motivazione tecnica alla base di quanto dichiarato dai clienti. AnsaldoBreda chiederà i danni. Giovedì conferenza stampa a Napoli, *AnsaldoBreda.com*, consultato il 18 novembre 2013

<sup>106</sup> De Standaard (2013, 4 giugno) Producent Fyra: ‘Onverantwoordelijk gebruik veroorzaakte problemen, *standaard.be*, consultato il 16 febbraio 2014

<sup>107</sup> Vanschoubroek, C. (2013, 6 giugno) NMBS stuurde helemaal geen positieve brief naar AnsaldoBreda, *standaard.be*, consultato il 16 febbraio 2014

<sup>108</sup> Redactie AD (2013, 7 giugno) Kabinet steunt besluit NS om te stoppen met de Fyra, *AD.nl*, consultato il 9 novembre 2013

<sup>109</sup> Redactie AD (2013, 14 giugno) Belgische spoorwegen eisen geld Fyra terug, *AD.nl*, consultato il 9 novembre 2013

eccessivi'. Il portavoce della NS dice di aver affidato ai propri esperti giuridici l'incarico di preparare l'espletamento finanziario. La NMBS non era disponibile per un commento.<sup>110</sup>

Intanto AnsaldoBreda si sta occupando del mantenimento dei contratti, ma le ferrovie olandesi cercano invece una soluzione per il fiasco Fyra e le ferrovie belghe aspettano l'anticipo di 37 milioni di euro. Il primo luglio si legge sull'AD che la NS ha l'intenzione di acquistare qualche locomotiva dell'azienda canadese Bombardier per sostituire il Fyra.<sup>111</sup> È necessario perché non si può più usare il Fyra. Anche se le locomotive canadesi viaggiano a solo 160 chilometri all'ora, solo queste locomotive rispondono a breve termine alle aspettative, al contrario del Fyra: 'si tratta di un'urgenza impellente'.

Due giorni dopo, De Standaard far sapere che AnsaldoBreda non può impedire che la NMBS riceva indietro l'anticipo di 37 milioni di euro. La NMBS 'non ha chiesto l'ordine di pagamento senza motivo o per un motivo fraudolento', dice il giudice ad Utrecht.<sup>112</sup> È un primo passo nella giusta direzione, ma le ferrovie belghe faranno i passi giuridici necessari per reclamare compensazione economica dei danni subiti. In più, il giudice ha deciso che AnsaldoBreda non può vedere i rapporti tecnici su cui i clienti hanno basato le rescissioni dei contratti. Neanche l'autorizzazione per una nuova indagine richiesta da AnsaldoBreda, viene concessa dal giudice.<sup>113</sup> Il 18 luglio AnsaldoBreda rimborsa l'anticipo alla NMBS.

Dopo il rimborso dell'anticipo della NMBS, due mesi dopo la NS ritiene la società madre d'AnsaldoBreda, Finmeccanica, responsabile dei costi del fiasco Fyra. Il 25 settembre si legge sull'AD che questi costi possono aumentare fino a qualche centinaio di milioni di euro. La NS reclama i costi da Finmeccanica, perché non vuole correre rischio. È che AnsaldoBreda si trova in una situazione finanziaria instabile. I costi comprendono 'l'acquisto dei treni, le penali per la consegna tardiva, i costi giuridici e gli introiti persi dato che i treni non sono stati usati.'<sup>114</sup>

---

<sup>110</sup> Redactie AD (2013, 14 giugno) Producent Fyra eist dat NS en NMBS 19 treinen afnemen, *AD.nl*, consultato il 9 novembre

<sup>111</sup> Redactie AD (2013, 1 luglio) Canadese locomotief moet Fyra vervangen, *AD.nl*, consultato il 9 novembre 2013

<sup>112</sup> De Standaard (2013, 3 luglio) NMBS krijgt 37 miljoen euro Fyra-voorschotten terug, *standaard.be*, consultato il 9 novembre 2013

<sup>113</sup> Idem

<sup>114</sup> De Standaard (2013, 25 settembre) Nederlandse Spoorwegen willen dat moederbedrijf kosten Fyra betaalt, *standaard.nl*, consultato il 20 febbraio 2014

In più anche la NMBS esige un risarcimento danni di 26 milioni di euro.<sup>115</sup> Questo risarcimento è in aggiunta alla penale prevista di 12,7 milioni di euro per la consegna tardiva, per cui la richiesta in totale è quasi 40 milioni di euro.

Il sottosegretario Wilma Mansveld ha considerato quattro possibilità per il futuro del Fyra, come l'aiuto d'Arriva e/o Veolia. La Thalys ed Eurostar sono anche menzionati come elementi della soluzione. Il Ministro delle Finanze olandese, Jeroen Dijsselbloem, è contento della futura soluzione per il fiasco con il Fyra. 'Più treni e tariffe, più collegamenti e più destinazioni internazionali.'<sup>116</sup> Anche il sottosegretario Wilma Mansveld descrive questa soluzione come 'accettabile'. Anche se il produttore italiano sta ancora contestando le rescissioni dei contratti, il Fyra riceve dal 15 dicembre 2013 un nome diverso, cioè Intercity Direct.<sup>117</sup>

### 5.2.1 Conclusione dei media olandese e belga

Si vede una differenza nel tono dei due clienti. La NMBS reagisce in un modo più emotivo e deciso ('robaccia', 'Il Fyra non sarà più usato fin quando non sarà stato provato affidabile'). La NS reagisce proprio ragionevolmente, ma è allo stesso momento abbastanza chiara ('intervento necessario', 'i problemi devono essere risolti'), senza rinnegare AnsaldoBreda in modo scostante: 'Vogliamo che i nostri passeggeri possano contare su un servizio affidabile e stabile verso Bruxelles. I problemi all'avvio in combinazione con i rischi di sicurezza per i danni causati dai blocchi di ghiaccio, mostrano che il Fyra-V250 al momento non risponde alle sospensioni come stabilito con il fabbricante.'<sup>116</sup> Il capo della NMBS è più deciso: 'Dobbiamo urgentemente prendere dei provvedimenti impertinenti. Quello che è successo i sette, otto giorni scorsi, è strabiliante' .

Dopo il 31 maggio Descheemaeker è ancora più deciso: 'Questo non è un connotato di qualità. Sarebbe umoristico se non fosse così imbarazzante.'<sup>118</sup> Gli olandesi non sono anche più decisivi dopo che hanno sospeso la collaborazione con AnsaldoBreda il 7 giugno. Il

---

<sup>115</sup> De Standaard (2013, 20 agosto) NMBS eist tot 26 miljoen voor falen Fyra, *standaard.be*, consultato 16 febbraio 2014

<sup>116</sup> Redactie AD (2013, 27 settembre) NS gaat elk uur tussen Amsterdam en Brussel rijden, *ad.nl*, consultato il 9 novembre 2013

<sup>117</sup> Redactie AD (2013, 13 novembre) Intercity Direct nieuwe naam Fyra, *ad.nl*, consultato il 18 novembre 2013

<sup>118</sup> De Standaard (2013, 31 maggio) NMBS ontbindt contract met constructeur Fyra, *standaard.nl*, consultato il 16 febbraio 2014

sottosegretario di Stato, Wilma Mansveld, dice che la situazione è ‘incresciosa, soprattutto per i passeggeri’.<sup>119</sup> Una reazione abbastanza timida, visto il grande impatto!

La NS rimane il cliente abbastanza ragionevole e accessibile, e vuole prima saggiare le possibilità. La NMBS parla chiaro e tondo, e vuole per forza liberarsi dal contratto e dell’acquisto dei tre treni.

---

<sup>119</sup> Redactie AD (2013, 7 giugno) Kabinet steunt besluit NS om te stoppen met de Fyra, *AD.nl*, consultato il 9 novembre 2013



### 5.3 La comunicazione parte del problema?

Si vede chiaramente una differenza fra il tono e le reazioni delle tre parti coinvolte: ma sono delle differenze che si riferiscono alle diverse culture? Se si guarda indietro al quadro teorico, si possono paragonare i toni e i modi di reagire della NS, della NMBS e del produttore italiano del Fyra con i modelli di Hofstede, Hall e Lewis. Sotto si trattano i modelli per paese.

#### 5.3.1 La NS

La NS ha reagito in modo proprio ragionevole, soprattutto all'inizio, e ha provato a non desistere subito il Fyra. Ha saggiato le possibilità, prima finalmente di rescindere il contratto. Dopo di questo ha provato a fare tutto il possibile per trovare una soluzione soddisfacente per i passeggeri.

Il modello di Hofstede fa vedere che l'Olanda è una cultura individuale e femminile, in cui la distanza dal potere è bassa, l'orientamento non è a lungo termine e si preferisce rifiutare l'incertezza.

L'atteggiamento e le azioni della NS non corrispondono all'alto individualismo, ma piuttosto al livello di mascolinità/femminilità. La NS ha provato a rimanere solidale con l'AnsaldoBreda e poi, dopo che i problemi sembravano troppo grandi, con la NMBS. In più, ha sempre provato ad agire nell'interesse dei passeggeri prima che nel proprio. Si vede anche un riserbo del cliente olandese che corrisponde alla preferenza di rifiutare l'incertezza. Non fa le cose in modo affrettato, vuole sostenere le decisioni con prove come rapporti tecnici e cerca di arrivare a un compromesso con la NMBS.

Il livello della distanza dal potere non è molto visibile in questo caso, perché non si tratta di comunicazione fra il potere e per esempio i lavoratori. L'individualismo rimane anche una dimensione difficile. La NS non corrisponde in tutto al modello olandese di Hofstede, ma il livello di femminilità è chiaramente visibile.

Il modello di Hall ha descritto l'Olanda come un paese *low-context*, che in questo caso si vede soprattutto nella comunicazione diretta e nelle azioni sistematiche. La NS è stata sempre diretta e al punto, in modo ragionevole. Ha lavorato in modo sistematico, prima nel cercare una soluzione per il Fyra difettoso e poi per una sostituzione. Ha deciso in base ai fatti e i

documenti ufficiali erano in questo caso decisivi per la rescissione del contratto. Il metodo di lavoro dell'AnsaldoBreda non era abbastanza efficiente per la NS.

Al contrario del modello di Hall, lo status importava proprio alla NS. La NS ha provato a tenere alto l'immagine, anche se i problemi con il Fyra hanno causato tanti contrattempi per i loro passeggeri.

Il modello di Lewis descrive gli olandesi come una cultura *linear-active*. Sono risoluti, decisivi e sistematici, più degli italiani e dei belgi. Le azioni erano proprio risolutive, decisive e sistematiche, però non di più che le azioni delle ferrovie belghe. *Linear-active* significa in breve che è una cultura in cui le persone sono fredde, orientate ai fatti e dei lavoratori sistematici. La NS ha basato le sue decisioni proprio sui risultati delle indagini ufficiali. Finalmente, dopo aver provato diverse soluzioni, si decide comunque ancora di rescindere il contratto.

### 5.3.2 La NMBS

La NMBS ha reagito in un modo più emotivo e deciso della NS e voleva liberarsi dal contratto e l'acquisto dei tre treni quasi subito dopo che i problemi sono cominciati. La NMBS ha comunicato in modo diretto e soprattutto in un tono informale, in cui ha dato la colpa ad AnsaldoBreda quando possibile.

Il modello di Hofstede descrive il Belgio come una cultura individuale e formale, in cui si preferisce rifiutare l'incertezza e non ci si orienta al lungo termine. Il Belgio non è molto femminile o molto maschile, visto che ha un punteggio di 54 sulla mascolinità. Si preferisce un compromesso, considerando tutte le opinioni. Le relazioni sono soprattutto basate su un contratto e i belgi preferiscono l'autonomia.

La formalità non è sempre presente nelle reazioni della NMBS. Si vedono più reazioni emotive che non ci si aspetta in questo caso. Si addossa la colpa al produttore italiano e i rimproveri sono espressi in modo avvincente. La NMBS non ha lasciato molto spazio alla discussione o al compromesso riguardante il Fyra, e ha trovato presto la clausola risolutoria nel contratto. L'atteggiamento del NMBS non corrisponde molto al modello di Hofstede.

Il modello di Hall descrive che la cultura belga è una cultura *high-context*. Questo implica che la comunicazione indiretta è più importante della comunicazione diretta e si attribuisce più

valore alla fiducia che al contratto ufficiale. Le persone sono intuitive, si preferisce avere consenso nel gruppo e si parla in modo fiorito.

L'ultimo tratto si rivede nelle reazioni della NMBS, ma le reazioni non sono molto indirette. In più, la NMBS ha apprezzato molto il contratto, visto che la fiducia nel Fyra era sparita molto presto dopo che si sono verificati i problemi. L'atteggiamento della NMBS non corrisponde quindi molto all'idea di Hall.

Il Belgio viene descritto da Lewis come una cultura che si trova fra *linear-active* e *multi-active*. Le culture *linear-active* sono fredde, orientate ai fatti e sono sistematiche. Le culture *multi-active* sono più cordiali, emozionali, chiacchierone e impulsive, come gli italiani.

Le azioni della NMBS si trovano proprio su questi estremi. Le reazioni erano emozionali e forse un po' impulsive, ma allo stesso tempo erano importanti i fatti, in questo caso i problemi tecnici. Per questo, il modo di reagire non si trova in mezzo agli estremi, come descritto nel modello di Lewis.

### 5.3.3 AnsaldoBreda

Nelle reazioni d'AnsaldoBreda si vede prima un tono formale e informativo, ma dopo la sospensione dell'uso dei treni, si vede un cambiamento. Il tono diventa emozionale e spesso pure ostile. AnsaldoBreda non si sente mai in colpa per i problemi e combatte le decisioni dei clienti.

Il modello di Hofstede descrive la cultura italiana come individuale e maschile in cui la gerarchia è importante, le disparità sociali sono accettabili e si preferisce rifiutare l'incertezza. La prospettiva convenzionale che è orientata al presente e/o al passato è importante.

Che siano maschili, lo si vede molto bene nelle reazioni. Gli italiani si orientano al successo e questo successo è uno status symbol. Nel caso del Fyra l'azienda italiana non ottiene successo, e in combinazione con il rifiuto dell'incertezza, le rescissioni dei contratti non sono dei risultati positivi. La competitività fa diventare il tono di AnsaldoBreda più informale di quello che ci si aspetta, ma le reazioni e il tono d'AnsaldoBreda corrispondono abbastanza bene al modello di Hofstede.

Come il Belgio, anche l'Italia viene descritta come una cultura *high-context* nel modello di Hall. Si preferisce la comunicazione indiretta e si attribuisce valore alla fiducia. Il contatto si stabilisce preferibilmente faccia a faccia.

Data la situazione, il contatto faccia a faccia non è stato sempre una possibilità e si vede una comunicazione più diretta che indiretta. AnsaldoBreda persiste anche ad avere fiducia nella propria capacità di risolvere i problemi. Ma dopo questi problemi, si vede il rispetto per l'autorità solo nel caso in cui AnsaldoBreda voleva una cosa a proprio favore. Le azioni dell'azienda italiana non corrispondono in tutto al modello di Hall. Forse i problemi nella comunicazione si sono creati perché l'atteggiamento d'AnsaldoBreda assomiglia al modello di Hall, ma l'interazione con gli altri paesi non l'ha permesso.

Il modello di Lewis descrive la cultura italiana come *multi-active*. Questo significa che gli italiani sono cordiali, emozionali, chiacchieroni e impulsivi. I tratti emozionali e impulsivi si vedono nelle reazioni d'AnsaldoBreda. L'azienda italiana si pronuncia emotivamente sulle decisioni dei clienti e diverse reazioni nella forma di una minaccia sembrano un po' impulsive. All'inizio prova a rimanere simpatico e cordiale, ma diventa difficile dopo le accuse delle ferrovie olandesi e belghe. Le reazioni sono comunque ancora abbastanza simili ai tratti descritti nel modello di Lewis.

#### 5.3.4 Le reazioni in considerazione

Come confermato prima, si vedono chiaramente delle differenze fra il tono e le reazioni delle tre parti coinvolte. I tratti specifici italiani, come descritti nei modelli di Hofstede, Hall e Lewis, corrispondono ai tratti trovati nei comunicati stampa d'AnsaldoBreda. Si vede la competitività con cui AnsaldoBreda ha reagito alle decisioni dei clienti. Il comportamento appassionato si riflette nelle emozioni che si vedono nelle reazioni. Si vuole poi rifiutare l'incertezza, per questo si combattono tra l'altro le rescissioni dei contratti. Nel modo di reagire dell'azienda italiana si trovano pure dei tratti tipicamente italiani.

Nelle reazioni della NS e della NMBS si vede qualche deviazione rispetto ai modelli descritti. Soprattutto lo stile della NMBS era molto più emotivo e diretto, che ci si aspetta. La NMBS non ha lasciato molto spazio alla discussione o al compromesso e voleva quasi subito rescindere il contratto. Quest'atteggiamento non corrisponde in tutto ai modelli di Hofstede e di Hall. Nel modello di Lewis, il Belgio si trova fra gli estremi *linear-active* e *multi-active*.

Ma nel caso della NMBS, si trovano dei tratti di entrambi gli estremi, non dei tratti nel mezzo fra *linear-active* e *multi-active*

L'atteggiamento e il modo di reagire della NS corrispondono abbastanza bene ai tratti culturali come descritti da Hofstede, Hall e Lewis. In breve è una cultura femminile, in cui si comunica in modo diretto e il metodo di lavorare è sistematico. Anche se la NS è meno decisa della NMBS, dopo il ricevimento dei rapporti con la prova dei problemi tecnici, la NS ha anche un'opinione decisa e si decide di rescindere il contratto.

In sintesi, si può dire che le scelte comunicative non corrispondono in tutto ai tratti culturali come descritti nella teoria, ma si vedono sul serio dei tratti nei comportamenti che non migliorano affatto la situazione: l'atteggiamento offensivo dell'azienda italiana, l'approccio aggressivo dei belgi e le reazioni impassibili degli olandesi. Poi, considerando gli aspetti di Byram, si vedono anche più problemi nella comunicazione fra le parti. I comportamenti delle parti lasciano qualche volta a desiderare, perché non sono sempre senza pregiudizi. In più, pare che le parti manchino di abilità di capire e di mettere la conoscenza delle altre culture in relazione ai propri valori e alle proprie regole.

## **6. Conclusione/Discussione:**

In questa tesi ho esaminato se gli atteggiamenti e i modi di comunicare delle parti coinvolte nel dialogo sul Fyra, cioè il produttore italiano AnsaldoBreda, le ferrovie dello Stato olandesi (la NS) e le ferrovie dello Stato belga (la NMBS), assomigliano alle competenze interculturali desiderate e ai tratti culturali come descritti da Hofstede, da Lewis e da Hall. Visto che le parti coinvolte non sono riuscite ad risolvere il problema tecnico, si può ammettere che il problema è diventato anche un problema di comunicazione. Il confronto in questa ricerca dimostra che è importante sviluppare delle competenze interculturali. Dei parametri culturali e una determinata conoscenza di altre culture sono decisivi per il funzionamento a livello internazionale.

In quest'ultimo capitolo darò prima un riassunto della ricerca (6.1). Poi discuterò i risultati trovati e le implicazioni pratiche di questa ricerca (6.2). Infine, descriverò i limiti di questa ricerca e darò dei suggerimenti per ulteriore ricerca (6.3)

### 6.1 Riassunto della ricerca

In questa ricerca viene affrontata questa domanda principale: Dal punto di vista interculturale, che ruolo hanno avuto le differenze culturali tra le parti coinvolte nel dialogo sul Fyra? Questa domanda principale si suddivide in varie domande:

- Quali sono le differenze fra la cultura italiana, la cultura olandese e quella belga?
- Quali tratti specifici italiani si possono distinguere nel modo di comunicare dell'AnsaldoBreda?
- Come hanno reagito Olanda e Belgio al tono e al modo di comunicare da parte dell'azienda italiana?
- Le scelte comunicative delle parti coinvolte, nei comunicati stampa e nei giornali, hanno influenzato il processo commerciale?

L'aspettativa era che si trattasse nel caso del Fyra, oltre a un problema tecnico, anche di un problema comunicativo. Cioè, nel momento in cui le parti non sono riuscite a risolvere il problema tecnico, il problema è anche diventato uno di comunicazione.

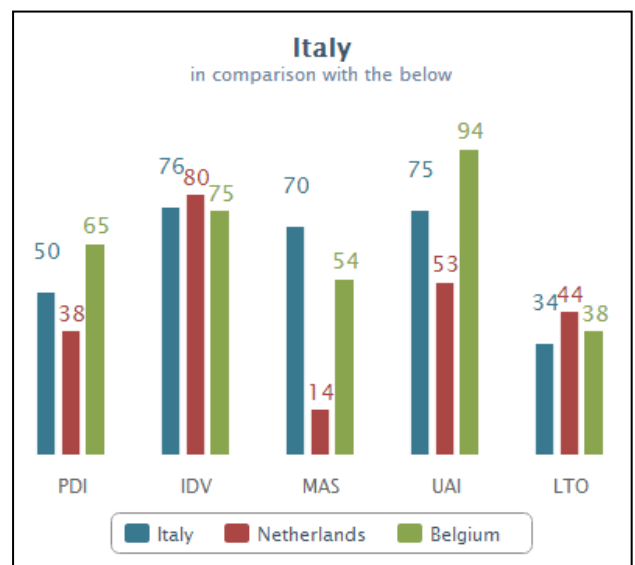
Ho cominciato a costituire una cronologia degli eventi, che ho elaborato nel secondo capitolo. Nell’elaborazione sono trattati gli eventi più importanti, in questo modo dà una rassegna del processo in totale.

Nel terzo capitolo viene presentato il quadro teorico usato. In questo capitolo ho provato a definire il concetto di cultura, un concetto molto ampio. La cultura in cui si cresce influenza entro certi limiti la propria visione e la propria percezione del mondo. Poiché si trovano delle differenze fra le culture, è necessario essere consapevoli delle competenze interculturali quando si vuole partecipare in modo efficace a livello internazionale. Ho affrontato tra l’altro le competenze interculturali secondo Michael Byram. Byram, chi ha pubblicato vari libri e articoli sulle competenze interculturali, riassume queste competenze in quattro aspetti. In primo luogo, un atteggiamento aperto (*attitude*) è molto importante, cioè degli stereotipi negativi possono ostacolare la comunicazione interculturale. In secondo luogo, il parlante deve avere una conoscenza (*knowledge*) della cultura dell’interlocutore. In più, se il parlante vuole un’interazione interculturale effettiva, dovrebbe essere informato sulla propria identità sociale e sull’immagine che l’altra cultura potrebbe avere della sua cultura (*interpreting & relating*). Infatti, il parlante interculturale deve essere capace a valutare con occhio critico le prospettive, i processi e i prodotti della propria cultura e delle altre culture. L’ultimo aspetto di Byram, *discovery & interaction*, si riferisce all’ampliamento della conoscenza: c’è sempre qualcosa di nuovo da scoprire dell’altra cultura, che potrebbe migliorare la propria comprensione interculturale. Queste competenze vengono affrontate nel capitolo 3.2.

Ci sono diversi modelli che cercano di afferrare il concetto di ‘cultura’ e le differenze fra le culture. Nel capitolo 3.3 vengono usati i modelli di Geert Hofstede (1980), Thomas Hall (1976) e Richard D. Lewis (1996) per descrivere i tratti culturali dei tre paesi coinvolti nei problemi con il V250-Fyra. Si vedono chiaramente delle differenze fra l’Italia, l’Olanda e il Belgio.

Il modello di Hofstede, vedi immagine 7, fa vedere che l’Olanda ha una cultura individuale e femminile, in cui i conflitti devono essere risolti

**Immagine 7<sup>120</sup>**



<sup>120</sup> The Hofstede Centre, *Italy*, <http://geert-hofstede.com/countries.html>, consultato il 30 gennaio 2014

per mezzo di compromessi e negoziazioni, la distanza dal potere non è grande e si preferisce rifiutare l'incertezza. L'individuo è più importante del gruppo ed è importante tenere in equilibrio la vita e il lavoro. Il Belgio viene descritto come una cultura individuale e formale, in cui si preferisce un compromesso, considerando tutte le opinioni, e si rifiuta l'incertezza, quando possibile. I belgi preferiscono anche l'autonomia. Secondo Hofstede, la cultura italiana è una cultura individuale e maschile, in cui la gerarchia è importante, le disparità sociali sono accettabili e si preferisce rifiutare l'incertezza.

Hall descrive l'Olanda come un paese *low-context*, in cui si preferiscono la logica, i fatti, l'immediatezza e si lavora in modo sistematico. Ci si aspetta di essere onesti, precisi, efficienti e di mettersi al lavoro con impegno. Si decide in base ai fatti e i documenti ufficiali sono vincolanti. Lo status non è molto importante, anche per questo le persone sono accessibili. L'Italia e il Belgio sono, al contrario dell'Olanda, delle culture *high-context*. Si attribuisce valore alla fiducia e meno al contratto ufficiale. Si preferisce stabilire un contatto faccia a faccia, in cui la comunicazione indiretta è anche molto importante. Si usa di solito il cognome perché l'autorità e lo status sono molto importanti.

Nel modello di Lewis si affrontano tre estremi, *linear-active*, *multi-active* e *reactive*, e le variazioni fra questi estremi. L'Olanda si trova vicino al polo *linear-active*, che implica che è una cultura in cui le persone sono fredde, orientate ai fatti e dei lavoratori sistematici. L'Italia si trova subito accanto *multi-active*. Essendo una cultura *multi-active* vuole dire che si è cordiali, emozionali, chiacchieroni e impulsivi. Sia *multi-active*, sia *linear-active* è la cultura belga, perciò si trova in mezzo tra Italia e Olanda. I tratti della cultura belga si trovano quindi fra questi estremi. Si è più cordiali degli olandesi, ma più freddi degli italiani. Le differenze culturali, come descritte nel quadro teorico, pongono le basi per la ricerca e danno risposta alla prima domanda.

Nel quarto capitolo ho descritto il metodo qualitativo e i materiali usati. Ho usato i comunicati stampa d'AnsaldoBreda e gli articoli del giornale belga 'De Standaard' e del giornale olandese 'Het Algemeen Dagblad'. Tramite un metodo descrittivo, ho presentato i risultati nel quinto capitolo.

Sulla base dei risultati nel capitolo 5.1, si può rispondere alla seconda domanda: Quali tratti specifici italiani si possono distinguere nel modo di comunicare dell'AnsaldoBreda? Nei comunicati stampa d'AnsaldoBreda si vedono soprattutto delle reazioni emotive. AnsaldoBreda non si trova in linea con la posizione e le decisioni della NS e della NMBS e non si sente mai in colpa per i problemi con i Fyra, anche se il materiale è suo. Non è d'accordo con le rescissioni dei contatti dei clienti e addossa pure la colpa ai due clienti,



perché non hanno usato il materiale in modo giusto. L'azienda italiana sottolinea più volte che le accuse hanno danneggiato l'immagine buona e questo è inaccettabile. Dopo l'inizio dei problemi, il tono dell'azienda diventa ostile e diretto, a volte addirittura minaccioso. Gli argomenti della NS e della NMBS sono spesso messi in ridicolo con l'uso di avverbi e aggettivi.

Sulla base dei risultati nel capitolo 5.2, si può rispondere alla terza domanda: Come hanno reagito Olanda e Belgio al tono e al modo di comunicare da parte italiana? La NS e la NMBS hanno reagito in modo diverso. Le reazioni della NMBS sono più emotive e decisive delle reazioni della NS. La NS reagisce invece in modo proprio ragionevole e non indica direttamente il colpevole nella direzione d'AnsaldoBreda. La NMBS tratta AnsaldoBreda in modo meno ragionevole, e già all'inizio addossa la colpa al produttore italiano. In sintesi, la NS rimane il cliente abbastanza ragionevole e accessibile, e vuole saggiare le possibilità prima di rescindere il contratto. La NMBS parla chiaro e tondo, e vuole per forza liberarsi dal contratto e dall'acquisto dei tre treni.

Dopo aver visto i risultati delle domande qui sopra, si può rispondere alla quarta domanda: Le scelte comunicative delle parti coinvolte, nei comunicati stampa e nei giornali, hanno influenzato il processo commerciale? Si può dire con certezza che gli atteggiamenti delle parti coinvolte non hanno influenzato in positivo il processo commerciale. Anche se non tutti i tratti culturali corrispondono ai modelli descritti nel quadro teorico (particolarmente quelli belgi), si vede invece molto bene che l'atteggiamento offensivo dell'azienda italiana, l'approccio aggressivo dei belgi e le reazioni impassibili degli olandesi non sono molto compatibili. Le parti mancano di un atteggiamento aperto, soprattutto il produttore italiano e la NMBS. Secondo gli aspetti di Byram, sembra che le parti non abbiano l'abilità di capire e di mettere la conoscenza delle altre culture in relazione ai propri valori e alle proprie regole.

## 6.2 I risultati in considerazione

Non tutti i tratti culturali, come descritti nei modelli di Hofstede, Hall e Lewis, corrispondono ai tratti trovati nei comunicati stampa e gli articoli. Questo può implicare varie cose, prima che i modelli, come già considerato nell'ultima parte del terzo capitolo, non sono più aggiornati. Entro certi limiti le culture cambiano continuamente e questo cambiamento potrebbe modificare i tratti culturali.

Dall'altro punto di vista, le differenze potrebbero implicare che la situazione in cui si trovano le tre parti culturali non permette l'elaborazione di tutti i tratti. Per esempio, Lewis descrive che sia la cultura italiana che quella belga sono delle culture high-context, che significa che si attribuisce valore alla fiducia e meno al contratto ufficiale. Delle culture high-context preferiscono stabilire un contatto faccia a faccia, in cui la comunicazione indiretta è un elemento rilevante. Sembra una combinazione ideale, ma la situazione in cui si trovano la parte belga e quella italiana nel caso del Fyra, non permette sempre il contatto faccia a faccia. In più il produttore italiano, con sede a Pistoia, ha consegnato inizialmente i treni alla NS in Olanda. A causa dei problemi, la NMBS ha invece annullato il suo ordine dei Fyra. Quindi, lo scambio non è stato effettuato fra gli italiani e i belgi. Ovviamente si può solo congetturare sull'esito di un cambiamento della situazione, ma i tratti culturali sono legati alle possibilità della situazione.

Poi, possono esserci anche delle differenze di management fra le diverse parti. Le decisioni sono state prese dal management, ma gli interessi delle tre parti sono differenti. L'azienda italiana agisce soprattutto nel proprio interesse. Infatti, il Fyra è il prodotto d'AnsaldoBreda: i problemi con i treni hanno danneggiato l'immagine dell'azienda stessa e hanno causato dei debiti. Per questo si prova con tutti i mezzi a disposizione a contrastare le decisioni della NS, della NMBS, ma anche della Corte di Utrecht. La NS e la NMBS agiscono anche nell'interesse pubblico, quello dei passeggeri del Fyra. Lo scopo non è di ostacolare il produttore italiano, ma di far entrare in azione dei treni che funzionano, e di evitare delle multe perché i treni sono troppe volte in ritardo. Per questo pensano ovviamente anche ai propri interessi perché i problemi del Fyra comportano molti costi. Poi, l'azienda italiana e le ferrovie sono delle società per azioni. Le azioni di tutte e due le ferrovie sono in mano al governo, ma quelle di AnsaldoBreda sono in mano a Finmeccanica, la società madre. Questo influenza probabilmente lo scopo di lucro. In più, la NS è meno 'statale' della NMBS, poiché può nominare e scegliere da sola delle persone per le alte funzioni nell'azienda. Il governo belga ricopre questo ruolo nel caso della NMBS, quindi la NMBS si fa influenzare più della politica. Questo può anche influenzare l'atteggiamento della NMBS.

I risultati implicano, anche nel caso in cui i modelli culturali non siano più aggiornati, che in una situazione di comunicazione a livello internazionale più conoscenza delle competenze interculturali potrebbe essere di plusvalore. Tra l'altro dalla quarta domanda, formulata qui sopra, risulta che le parti coinvolte mancano delle competenze interculturali. Si vedono molto bene le differenze fra le culture, ma allo stesso momento ci sono delle differenze fra le culture delle organizzazioni e i processi decisionali. Le competenze

interculturali sono necessarie non solo nel caso di più culture, ma sono anche utili per la comunicazione fra diversi gruppi di una cultura. Un atteggiamento aperto e della conoscenza dell'altra cultura possono evitare un conflitto che viene causato da incomprensione. Dal punto di vista interculturale, le differenze culturali tra le parti coinvolte nel dialogo sul Fyra hanno influenzato il problema comunicativo e per questo il processo commerciale.

### 6.3 I limiti e dei suggerimenti per ulteriore ricerca

Questo *case-study* richiede però ulteriori ricerche. Per motivi di tempo la ricerca comprende solo materiale scritto, cioè i comunicati stampa d'AnsaldoBreda e degli articoli dei due giornali 'De Standaard' e 'Het Algemeen Dagblad'. Un corpus più ampio, includendo tra altro il materiale di più giornali, dei mezzi audiovisivi o delle social media, potrebbe essere di valore per un'analisi più affidabile del *case-study*. Usando più mezzi di comunicazione, si potrebbe dare anche una rassegna più dettagliata e completa.

Poi ho presunto che i rappresentanti delle aziende abbiano consapevolezza delle norme e delle regole dell'azienda e siano i tramite fra l'azienda che rappresentano e il mondo. Potrebbe succedere invece, che il rappresentante abbia reagito in conformità alle proprie norme o idee. Rimane però un dato che non si sottopone facilmente ad esame.

Oltre a questo, ci sono ancora dei problemi tecnici, ma anche le domande di risarcimento per i danni causati dal Fyra. Le tre parti coinvolte non sono ancora d'accordo e il *case-study* è solo concluso quando tutti i problemi sono risolti. Le lungaggini burocratiche potrebbero durare per un numero di anni.

## Nota finale

Dopo la chiusura originaria della ricerca ci sono stati nuovi sviluppi nel dibattito sul Fyra. Il 17 marzo 2014 è stato convenuto che la NS riceverà indietro i 125 milioni di euro che ha pagato per i treni Fyra ed AnsaldoBreda riprenderà tutti i V250-Fyra.<sup>121</sup> Secondo la NS l'accordo è stato concluso poiché sarà a beneficio sia della NS che del produttore italiano.<sup>122</sup> Ciò eviterà le procedure giuridiche, risparmierà tempo, energie e soldi. La NS rileva però che la divergenza di opinioni fra le parti coinvolte non riguardava la qualità del treno, ma soprattutto le scadenze per ripararlo e la possibilità di impiegarlo, poiché non coincidevano con i bisogni e le possibilità economiche della NS. Quest'affermazione è in linea con la conclusione della ricerca, visto che conferma l'esistenza di un problema di comunicazione fra le parti coinvolte. La NMBS ha comunicato che la decisione del 17 marzo 2014 'non è rilevante per il dossier belga', poiché la consegna dei treni in Belgio non ha avuto luogo e gli anticipi sono già stati restituiti.<sup>123</sup>

La NS spera di ricevere ancora una parte dei proventi della vendita dei Fyra, nel caso che AnsaldoBreda riesca comunque ancora a rivenderli.<sup>124</sup> Dopotutto, rimane una questione ancora attuale, nonostante questa conclusione. Vedremo cosa ci porteranno i prossimi mesi e anni.

---

<sup>121</sup> Redactie AD (2014, 17 marzo) NS stuurt Fyra terug naar Italië en krijgt 125 miljoen, *AD.nl*, consultato il 17 marzo 2014

<sup>122</sup> AnsaldoBreda non ha ancora pubblicato/dato una reazione (17 marzo 2014).

<sup>123</sup> De Standaard (2014, 17 marzo) Nederlandse Fyra's terug naar Italië, *standaard.be*, consultato il 17 marzo 2014

<sup>124</sup> Redactie AD (2014, 17 marzo) NS stuurt Fyra terug naar Italië en krijgt 125 miljoen, *AD.nl*, consultato il 17 marzo 2014

## Bibliografia

Ailon, G. (2008). Mirror, mirror on the wall: Culture's Consequences in a value test of its own design. *The Academy of Management Review*, 33(4):885–904

Argamon, S., Koppel, M., Pennebaker, J. & Schler, J. (2009) *Automatically Profiling the Author of an Anonymous Text*. In: Communication of the ACM, Vol. 53 issue 2, 119-123

Bakan, D. (1966). *The Duality of Human Existence: An Essay on Psychology and Religion*. Chicago : Rand McNally

Byram, M. (1997) *A model for Intercultural Communicative Competence*. Teaching and Assesing Intercultural Communicative Competence. Clevedon at al., Multilingual Matters, 31-55.

Clyne, M. (1994) *Inter-cultural communication at work; cultural values in discourse*. Cambridge: Cambridge Univerisity Press, 90-160.

Fishman, J. A. & García, O. (2010) *Handbook of language and ethnic identity. Disciplinary an regional perspectives*. Volume I. xxiii-xxxv, 5-48

Glastra, F. (1999a) Benaderingen van intercultureel management. In: Glastra, F (red). *Organisatie en diversiteit. Naar een contextuele benadering van intercultureel management*. Utrecht: lemma, 25-57.

Hall, E.T. (1976) *Beyond Culture*. New York: Anchor Books/Doubleday

Hofstede, G. (1991) *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. Londen, McGraw-Hill, <http://westwood.wikispaces.com/file/view/Hofstede.pdf>

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

Holliday, A. et al. (2010) *Intercultural communication*. New York/Oxon: Routledge. 17-22

Hutchins, E. (1995) *Cognition in the Wild*. MIT Press: Londen.

Lewis, R. D. (2000) *Cross Culture, The Lewis Model*. Richard Lewis Communications.

Nieuwenhuysse, K. (2005) *De klauw van een papieren leeuw: een politieke geschiedenis van de krant De Standaard (1947-1976)*. Leuven: ACCO

Pinto, D. (2004) *Interculturele communicatie, conflicten en management (ICCM)*. Deel I Communicatie – nieuwe theorie en methode. Bohn Stafleu Van Loghum, Houten, P. 17

[http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=oU2WspCwC4cC&oi=fnd&pg=PA7&dq=internationale+communicatie+zaken+doen&ots=csQnl5d9w2&sig=5\\_zs19eMdmhz1UosW2ZSYMnIq0#v=onepage&q=internationale%20communicatie%20zaken%20doen&f=false](http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=oU2WspCwC4cC&oi=fnd&pg=PA7&dq=internationale+communicatie+zaken+doen&ots=csQnl5d9w2&sig=5_zs19eMdmhz1UosW2ZSYMnIq0#v=onepage&q=internationale%20communicatie%20zaken%20doen&f=false)

Spencer-Oatey, H. & Franklin, P. (2009) *Intercultural Interaction. A Multidisciplinary Approach to Intercultural Communication Hampshire.*: Palgrave Macmillan. 83.

Tannen, D. (1995). *Gender and Discourse. Oxford : Oxford University Press*

Trompenaars, F.(1993) *Riding the Waves of Culture. Understanding Cultural Diversity in Business.* Londen: Nicolas Brealey.

Verluyten, S. P. (2008) *Intercultural Communication in Business and Organisations.* Acco: Voorburg

Zografi, M. (2009) Relevance of intercultural communication for human resources management. *Management & Marketing* 4(4), 133-140

## **Sitografia**

Ansaldobreda (2012, 10 dicembre) Ansaldobreda: iniziati i collegamenti tra Olanda e Belgio con il treno alta velocità V250, *Ansaldobreda.com*, [http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/PressAndMedia/ComunicatiStampa/CS\\_V250%20-.pdf](http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/PressAndMedia/ComunicatiStampa/CS_V250%20-.pdf), consultato il 18 novembre 2013

Ansaldobreda (2013, 19 gennaio) Ansaldobreda: ci scusiamo con Olanda e Belgio per i problemi al Fyra. Siamo impegnati al massimo per risolvere l'inaspettata situazione, *Ansaldobreda.it*, <http://www.ansaldobreda.com/it-it/pressandmediadetail/detcomunicati.aspx?id=1735>, consultato il 18 novembre 2013

Ansaldobreda (2013, 31 maggio) Ansaldobreda: sui treni FYRA sconcertante la decisione delle ferrovie belghe. Tuteleremo i nostri interessi e la nostra immagine. *Ansaldobreda.com*, [http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS\\_AB\\_31%20maggio.pdf](http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS_AB_31%20maggio.pdf), consultato il 18 novembre 2013

Ansaldobreda (2013, 4 giugno) Ansaldobreda: Respingiamo ogni accusa sulla vicenda Fyra. Nessuna motivazione tecnica alla base di quanto dichiarato dai clienti. Ansaldobreda chiederà i danni. Giovedì conferenza stampa a Napoli, *Ansaldobreda.com*, [http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS\\_AB\\_Fyra%20Ned-Bel%20%20\(4%20giugno\).pdf](http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS_AB_Fyra%20Ned-Bel%20%20(4%20giugno).pdf), consultato il 18 novembre 2013

Ansaldobreda (2013, 7 giugno) Ansaldobreda su pronunciamento governo olandese: rimaniamo fermi sulla nostra posizione. *Ansaldobreda.com*, [http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS\\_AB\\_Annullamento%20contratto%20Fyra.pdf](http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS_AB_Annullamento%20contratto%20Fyra.pdf), consultato il 18 novembre 2013

Ansaldobreda (2013, 1 agosto) Ansaldobreda deposita appello sulle relazioni di NS e NMBS e chiede indagine indipendente, *ANSALDOBREDA.it*, [http://www.ansaldobreda.it/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS%20IBel\\_1%20agosto2013.pdf](http://www.ansaldobreda.it/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS%20IBel_1%20agosto2013.pdf), consultato il 9 novembre 2013

Ansaldobreda (2013, 30 agosto) Ansaldobreda: Strumentale e inaccettabile cancellazione contratto ferrovie olandesi. Pronte azioni legali. *Ansaldobreda.com*, [http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS\\_30%20agosto\\_olanda%20.pdf](http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS_30%20agosto_olanda%20.pdf), consultato il 18 novembre 2013

Ansaldobreda (2013, 27 settembre)  
ANSALDOBREDA fa causa al cliente olandese per i treni Fyra.  
AB chiede 132 ml di euro per 7 treni, *Ansaldobreda.com*, [http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS\\_AB\\_BelgioOlanda\\_27sett2013.pdf](http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS_AB_BelgioOlanda_27sett2013.pdf), consultato il 18 novembre 2013

Ansaldobreda (2013, 30 settembre)  
ANSALDOBREDA: Positivo il report di Belgorail sulle modifiche apportate al Fyra, *Ansaldobreda.com*, [http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS\\_AB\\_Belgorail\\_30%20sett.pdf](http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS_AB_Belgorail_30%20sett.pdf), consultato il 19 novembre 2013

Ansaldobreda (2013, 15 ottobre) ANSALDOBREDA:  
il report Mott MacDonald conferma l'affidabilità del treno V250 Fyra. Incomprensibile il rifiuto della Corte di Arnhem di mettere a disposizione di Ansaldobreda il report MMD. Gravemente danneggiata l'immagine e la reputazione della società. *Ansaldobreda.com*, [http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS\\_AB\\_MottMacDonald\\_15otto\\_ita%20\(2\).pdf](http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS_AB_MottMacDonald_15otto_ita%20(2).pdf), consultato il 19 novembre 2013

Ansaldobreda (2013, 7 novembre) V250 - FYRA: i giudici olandesi accolgono l'istanza di Ansaldobreda per la nomina di esperti indipendenti, *Ansaldobreda.com*, [http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/PressAndMedia/ComunicatiStampa/CS\\_AB\\_V250\\_Utrecht\\_7%20nov%202013.pdf](http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/PressAndMedia/ComunicatiStampa/CS_AB_V250_Utrecht_7%20nov%202013.pdf), consultato il 19 novembre 2013

Ansaldobreda, stop al contratto per i treni anche con l'Olanda (2013, 3 giugno) *Corriere della Sera*, <http://corrierefiorentino.corriere.it/firenze/notizie/economia/2013/3-giugno-2013/ansaldobreda-stop-contratto-treni-anche-l-olanda--2221457949272.shtml>, consultato il 13 febbraio 2014

Baumers, K. (2013, 19 gennaio) NMBS wil Fyra dumpen, *standaard.be*, [http://www.standaard.be/cnt/dmf20130118\\_00438875](http://www.standaard.be/cnt/dmf20130118_00438875), consultato il 16 febbraio 2014  
'België stopt met de Fyra' (2013, 31 maggio) *Telegraaf.nl*, [http://www.telegraaf.nl/binnenland/21611347/Belgie\\_stopt\\_met\\_de\\_Fyra\\_.html](http://www.telegraaf.nl/binnenland/21611347/Belgie_stopt_met_de_Fyra_.html), consultato il 18 novembre 2013

Ciuti, I (2013, 6 giugno) Dai treni da record ai grandi rifiuti la parabola amara di AnsaldoBreda, *La Repubblica*, <http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2013/06/06/dai-treni-da-record-ai-grandi-rifiuti.html?ref=search>, consultato il 13 febbraio 2014

De Standaard (2012, 13 dicembre) NMBS-baas 'ontbiedt' Nederlandse top na aanhoudende technische problemen met Fyra, *standaard.be*, [http://www.standaard.be/cnt/dmf20121212\\_00400769](http://www.standaard.be/cnt/dmf20121212_00400769), consultato il 16 febbraio 2014

De Standaard (2012, 14 dicembre) 'Laat spoorwegen problemen met Fyra zelf oplossen', *standaard.be*, [http://www.standaard.be/cnt/dmf20121214\\_00402421](http://www.standaard.be/cnt/dmf20121214_00402421), consultato il 16 febbraio 2014

De Standaard (2013, 20 gennaio) 'Laat Thalys gat van Fyra dichtrijden', *standaard.be*, [http://www.standaard.be/cnt/dmf20130120\\_00440290](http://www.standaard.be/cnt/dmf20130120_00440290), consultato il 18 febbraio 2014

De Standaard (2013, 21 gennaio) NS heeft begrip voor Fyra-ultimatum NMBS, *standaard.be*, [http://www.standaard.be/cnt/dmf20130121\\_00440689](http://www.standaard.be/cnt/dmf20130121_00440689), consultato il 16 febbraio 2014

De Standaard (2013, 31 maggio) NMBS ontbindt contract met constructeur Fyra, *standaard.nl*, [http://www.standaard.be/cnt/dmf20130531\\_00605520](http://www.standaard.be/cnt/dmf20130531_00605520), consultato il 16 febbraio 2014

De Standaard (2013, 31 maggio) Labille: 'Logisch en noodzakelijk besluit', *standaard.be*, [http://www.standaard.be/cnt/dmf20130531\\_00605896](http://www.standaard.be/cnt/dmf20130531_00605896), consultato il 16 febbraio 2014

De Standaard (2013, 4 giugno) Producent Fyra: 'Onverantwoordelijk gebruik veroorzaakte problemen', *standaard.be*, [http://www.standaard.be/cnt/dmf20130604\\_00610412](http://www.standaard.be/cnt/dmf20130604_00610412), consultato il 16 febbraio 2014

De Standaard (2013, 3 luglio) NMBS krijgt 37 miljoen euro Fyra-voorschotten terug, *standaard.be*, [http://www.standaard.be/cnt/dmf20130703\\_00645576](http://www.standaard.be/cnt/dmf20130703_00645576), consultato il 9 novembre 2013

De Standaard (2013, 20 agosto) NMBS eist tot 26 miljoen voor falen Fyra, *standaard.be*, [http://www.standaard.be/cnt/dmf20130820\\_00699329](http://www.standaard.be/cnt/dmf20130820_00699329), consultato 16 febbraio 2014



De Standaard (2013, 25 settembre) Nederlandse Spoorwegen willen dat moederbedrijf kosten Fyra betaalt, *standaard.nl*, [http://www.standaard.be/cnt/dmf20130925\\_00758927](http://www.standaard.be/cnt/dmf20130925_00758927), consultato il 20 febbraio 2014

De Standaard (2014, 8 gennaio) Rekenhof staakt Fyra-onderzoek door gebrek aan transparantie bij NMBS, *standaard.be*, [http://www.standaard.be/cnt/dmf20140108\\_00917939](http://www.standaard.be/cnt/dmf20140108_00917939), consultato il 16 febbraio 2014

De Standaard (2014, 17 marzo) Nederlandse Fyra's terug naar Italië, *standaard.be*, [http://www.standaard.be/cnt/dmf20140317\\_01029011](http://www.standaard.be/cnt/dmf20140317_01029011), consultato il 17 marzo 2014

Evenspoel, K. & Meeussen, E. (2013, 21 gennaio) NMBS geeft fabrikant Fyra 3 maanden, *DE TIJD*, [http://www.tijd.be/nieuws/ondernemingen\\_transport/NMBS\\_geeft\\_fabrikant\\_Fyra\\_3\\_maanden.9293114-3084.art?ckc=1](http://www.tijd.be/nieuws/ondernemingen_transport/NMBS_geeft_fabrikant_Fyra_3_maanden.9293114-3084.art?ckc=1), consultato il 31 ottobre 2013

Huiskamp, F. (2013, 8 ottobre) AnsaldoBreda krijgt geen inzage in technische rapporten Fyra, *NRC.nl*, <http://www.nrc.nl/nieuws/2013/10/08/ansaldobreda-krijgt-geen-inzage-in-technische-rapporten-fyra/>, consultato il 18 novembre 2013

'Ingrijpen nodig bij directie NS Hispeed' (2013, 19 gennaio) *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3379887/2013/01/19/Ingrijpen-nodig-bij-directie-NS-Hispeed.dhtml>, consultato il 31 ottobre 2013

Livini, E. (2013, 22 gennaio) Il caso Breda, la maledizione dell'Albatros l'Olanda ferma il supertreno italiano, *La Repubblica*, <http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2013/01/22/il-caso-breda-la-maledizione-dellalbatros-lolanda.html?ref=search>, consultato il 13 febbraio 2014

Mansveld, W. J. (2013, 7 juni) Ontwikkelingen Fyra V250. *Zoals gemeld in Kamerstuk 22 026, nr. 398*, <http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2013/06/07/ontwikkelingen-fyra-v250/ontwikkelingen-fyra-v250.pdf>, consultato il 9 dicembre 2013

Melod (2008, 6 dicembre) Welke krant past bij mij: Nederlandse dagbladen. *infonu.nl*, <http://educatie-en-school.infonu.nl/diversen/28618-welke-krant-past-bij-mij-nederlandse-dagbladen.html>, consultato il 13 febbraio 2014

Nederpelt, J. (2013, 23 gennaio), Fyra-trein was vooral de goedkoopste optie, *NU.nl*, <http://www.nu.nl/binnenland/3011346/fyra-trein-was-vooral-goedkoopste-optie.html>, consultato il 21 ottobre 2013

Redactie AD (2012, 3 dicembre), Nederland en België bereiken akkoord over internationale trein, *AD.nl*,

<http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3357574/2012/12/03/Nederland-en-Belgie-bereiken-akkoord-over-internationale-trein.dhtml>, consultato il 31 ottobre 2013

Redactie AD (2012, 10 dicembre), Fyra staat op eerste werkdag al stil met pech, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3360960/2012/12/10/Fyra-staat-op-eerste-werkdag-al-stil-met-pech.dhtml>, consultato il 31 ottobre 2013

Redactie AD (2013, 1 gennaio) Geen Fyra-treinen meer door winterschade, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3378751/2013/01/17/Geen-Fyra-treinen-meer-door-winterschade.dhtml>, consultato il 12 novembre 2013

Redactie AD (2013, 9 gennaio) Hogesnelheidstrein Fyra maakt rampzalige start, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3374311/2013/01/09/Hogesnelheidstrein-Fyra-maakt-rampzalige-start.dhtml>, consultato il 12 novembre 2013

Redactie AD (2013, 25 febbraio) Fyra mogelijk een jaar uit de running, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1041/Amsterdam/article/detail/3399612/2013/02/25/Fyra-mogelijk-een-jaar-uit-de-running.dhtml>, consultato il 31 ottobre 2013

Redactie AD (2013, 28 febbraio), Mansveld: vier opties voor toekomst Fyra, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3401567/2013/02/28/Mansveld-vier-opties-voor-toekomst-Fyra.dhtml>, consultato il 31 ottobre 2013

Redactie AD (2013, 30 marzo) Arriva wil helpen in Fyra-kwestie, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3418044/2013/03/30/Arriva-wil-helpen-in-Fyra-kwestie.dhtml>, consultato il 18 novembre 2013

Redactie AD (2013, 7 giugno) Kabinet steunt besluit NS om te stoppen met de Fyra, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3454572/2013/06/07/Kabinet-steunt-besluit-NS-om-te-stoppen-met-de-Fyra.dhtml>, consultato il 9 novembre 2013

Redactie AD (2013, 14 giugno) Belgische spoorwegen eisen geld Fyra terug, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1013/Buitenland/article/detail/3458874/2013/06/14/Belgische-spoorwegen-eisen-geld-Fyra-terug.dhtml>, consultato il 9 novembre 2013

Redactie AD (2013, 14 giugno) Producent Fyra eist dat NS en NMBS 19 treinen afnemen, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3459022/2013/06/14/Producent-Fyra-eist-dat-NS-en-NMBS-19-treinen-afnemen.dhtml>, consultato il 9 novembre

Redactie AD (2013, 1 luglio) Canadese locomotief moet Fyra vervangen, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3468359/2013/07/01/Canadese-locomotief-moet-Fyra-vervangen.dhtml>, consultato il 9 novembre 2013

Redactie AD (2013, 18 luglio) Fyra-bouwer ‘betaalt’ voorschot Belgische spoorwegen terug, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3477897/2013/07/18/Fyra-bouwer-betaalt-voorschot-Belgische-spoorwegen-terug.dhtml>, consultato il 9 novembre 2013

Redactie AD (2013, 16 settembre) AnsaldoBreda komt Fyra’s niet ophalen, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/5597/Economie/article/detail/3510692/2013/09/16/AnsaldoBreda-komt-Fyra-s-niet-ophalen.dhtml>, consultato il 9 novembre 2013

Redactie AD (2013, 27 settembre) NS gaat elk uur tussen Amsterdam en Brussel rijden, *ad.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/5597/Economie/article/detail/3517410/2013/09/27/NS-gaat-elk-uur-tussen-Amsterdam-en-Brussel-rijden.dhtml>, consultato il 9 novembre 2013

Redactie AD (2013, 13 novembre) Intercity Direct nieuwe naam Fyra, *ad.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/5597/Economie/article/detail/3544102/2013/11/13/Intercity-Direct-nieuwe-naam-Fyra.dhtml>, consultato il 18 novembre 2013

Redactie AD (2013, 18 dicembre) NS koopt Canadese locomotieven, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/5597/Economie/article/detail/3564535/2013/12/18/NS-koopt-Canadese-locomotieven.dhtml>, consultato il 15 febbraio 2014

Redactie AD (2013, 19 dicembre) Volgend jaar december verhoren Fyra-commissie, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3565121/2013/12/19/Volgend-jaar-december-verhoren-Fyra-commissie.dhtml>, consultato il 15 febbraio

Redactie AD (2014, 8 gennaio) Belgisch Rekenhof staakt Fyra-onderzoek wegens ‘gebrek aan transparantie’, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3573675/2014/01/08/Belgisch-Rekenhof-staakt-Fyra-onderzoek-wegens-gebrek-aan-transparantie.dhtml>, consultato il 15 febbraio 2014

Redactie AD (2014, 17 marzo) NS stuurt Fyra terug naar Italië en krijgt 125 miljoen, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3616840/2014/03/17/NS-stuurt-Fyra-terug-naar-Italie-en-krijgt-125-miljoen.dhtml>, consultato il 17 marzo 2014

Redactie HLN (2013, 31 maggio) De eindeloze lijst problemen met Fyra: 2.019 strafpunten. *HLN.be*, <http://www.hln.be/hln/nl/16496/NMBS-dumpte-omstreden-Fyra/article/detail/1643789/2013/05/31/De-eindeloze-lijst-problemen-met-Fyra-2-019-strafpunten.dhtml>, consultato il 18 novembre 2013

Richard Lewis Communication. <http://www.crossculture.com/services/cross-culture/>, consultato il 30 gennaio 2014

Staa, M. (13 aprile 2011) Modellen voor het meten van cultuur en waarden. *Psychologie en transitie management*. <http://transitiemanagement.wordpress.com/2011/04/13/modellen-voor-het-meten-van-cultuur-en-waarden/>, consultato il 17 dicembre 2013

The Hofstede Centre, *Country Comparison*, <http://geert-hofstede.com/countries.html>, consultato il 30 gennaio 2014

Treni, AnsaldoBreda sotto accusa Con il gelo perdono pezzi: fermati (2013, 22 gennaio) *Corriera della Sera*, <http://corrierefiorentino.corriere.it/firenze/notizie/cronaca/2013/22-gennaio-2013/treni-ansaldobreda-sotto-accusa-il-gelo-perdono-pezzi-fermati-2113654632463.shtml>, consultato il 13 febbraio 2014

Van Gelder, H. (2013, 15 agosto) NS gaf Fyra zegen, *Telegraaf.nl*, [http://www.telegraaf.nl/binnenland/21811287/NS\\_gaf\\_Fyra\\_zegen\\_.html](http://www.telegraaf.nl/binnenland/21811287/NS_gaf_Fyra_zegen_.html), consultato il 9 novembre 2013

Vanschoubroek, C. (2013, 6 giugno) NMBS stuurde helemaal geen positieve brief naar AnsaldoBreda, *standaard.be*, [http://www.standaard.be/cnt/dmf20130606\\_00612854](http://www.standaard.be/cnt/dmf20130606_00612854), consultato il 16 febbraio 2014

Viviano, F. (2013, 7 giugno) Olanda e Belgio bocciano Ansaldo L'azienda: sicuri i nostri treni veloci, *La Repubblica*, <http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2013/06/07/olanda-belgio-bocciano-ansaldo-lazienda-sicuri-nostri.html?ref=search>, consultato il 13 febbraio 2014

## Appendice

<b>Cronologia degli eventi</b>			
<b>Data</b>	<b>Italia (AnsaldoBreda)</b>	<b>Olanda (NS)</b>	<b>Belgio (NMBS)</b>
<b>2004</b>			
		Scelta per la V250 di AnsaldoBreda, che è più economica della TGV di Alstom (Francia). <sup>1</sup>	
<b>2012</b>			
<b>Luglio</b>			
25		I viaggiatori del Fyra sono evacuati dopo un difetto in tunnel a Rotterdam. <sup>2</sup>	
27		Di nuovo viaggiatori di un Fyra evacuati. Guasto nel tunnel di Rotterdam. La causa è incerta. <sup>3</sup>	
<b>Dicembre</b>			
3		Olanda e Belgio raggiungono dopo 11 anni un accordo sul treno internazionale. Il treno ad alta velocità V250-Fyra sarà il collegamento ferroviario tra Breda e Anversa. L'orario ferroviario inizia il 9 dicembre 2012. <sup>4</sup>	
4		I biglietti del treno per il collegamento ferroviario tra Amsterdam e Bruxelles vanno a ruba! <sup>5</sup>	
10	AnsaldoBreda: iniziati i collegamenti tra Olanda e Belgio con il treno ad alta velocità V250. <sup>6</sup>	Fyra in panne già nel primo giorno lavorativo. È rimasto fermo per 45 minuti a nord di Anversa. <sup>7</sup>	
13			Capo del NMBS manda a chiamare i vertici della NS per discutere i problemi con il Fyra. <sup>8</sup>
14		<p> Holding olandese Aldi arrabbiato per il paragone con il treno ad alta velocità V250-Fyra ('Aldi-trein'), che è presentato sotto una cattiva luce.<sup>9</sup></p> <p> I governi olandese e belga non vogliono inserirsi nella discussione: 'le ferrovie devono risolvere i problemi'<sup>10</sup></p>	
<b>2013</b>			
<b>Gennaio</b>			
1		3 treni danneggiati a causa della neve. <sup>11</sup>	
5		Fyra rimasto fermo alla frontiera Belgio e Olanda. <sup>12</sup>	
7		Fyra di nuovo rimasto fermo in due posti diversi. <sup>13</sup>	
9		L'avvio disastroso del Fyra. 5.6 per cento dei treni non arrivati. <sup>14</sup>	

11		Van Leeuw (risponsabile NS) manda una lettera ad AnsaldoBreda in cui si approva la consegna dei sedici treni. <sup>15</sup>	
19	AnsaldoBreda fa le proprie scuse all'Olanda e al Belgio, per i problemi con il treno. <sup>17</sup>	Il NS e il NMBS fermano l'acquisto dei nuovi treni ad alta velocità V250-Fyra. (A11) La NMBS vuole rompere completamente con AnsaldoBreda. <sup>16</sup>	
20			Marc Descheemaeker (NMBS) parla chiaro: abbiamo bisogno di misure drastiche. <sup>18</sup>
21		La NS capisce la decisione della NMBS. <sup>21</sup>	Il NMBS dà ad AnsaldoBreda 3 mesi per risolvere i problemi con il treno problematico <sup>19</sup> e vuole ricevere di ritorno l'anticipo di 35 milioni di euro. <sup>20</sup>
24		Gli specialisti dicono che non si può salvare il nome 'V250-Fyra', l'immagine è distrutta. <sup>22</sup>	
<b>Febbraio</b>			
12	Il direttore della società madre (Finmeccanica) di AnsaldoBreda, Giuseppe Orsi, è arrestato con il sospetto di corruzione <sup>23</sup>		
15	Giuseppe Orsi si dimette da Finmeccanica <sup>24</sup>		
25		A causa di problemi gravi nei software, il treno ad alta velocità V250-Fyra, probabilmente non funzionerà per un altro anno <sup>25</sup>	
28		Mansveld (sottosegretario di Stato) considera 4 possibilità per futuro Fyra, dopo diversi problemi tecnici. Anche Veolia e	

		Arriva vengono coinvolte nei piani. <sup>26</sup>	
<b>Marzo</b>			
13		NS fa delle prove con il V250-Fyra. Lo scopo: risolvere i guasti. <sup>27</sup>	
30		Arriva vuole aiutare nella questione Fyra. <sup>28</sup>	
<b>Aprile</b>			
5		La Camera dei Deputati olandese non ha più alcuna fiducia nel treno di AnsaldoBreda, dopo aver visitato l'officina del Fyra. <sup>29</sup>  Fyra non tornerà prima dell'aprile 2014. <sup>30</sup>	
<b>Maggio</b>			
1		Fyra rimasto bloccato vicino a Benthuizen. Dopo 2,5 ore di ritardo, i viaggiatori sono evacuati. <sup>31</sup>	
29		La camera dei Deputati olandese vuole, insieme ai parlamentari belgi, un'indagine su un'alternativa permanente per il treno ad alta velocità V250-Fyra. <sup>32</sup>	
31	AnsaldoBreda ha appreso con sconcerto e disappunto l'annuncio fatto dalla NMBS. "Tuteleremo i loro interessi e la loro immagine." <sup>35</sup>		La compagnia ferroviaria belga annulla l'ordine di acquisto di tre treni, per un valore di 37 milioni di euro. <sup>33</sup>  2.019 problemi trovati nei due rapporti degli specialisti esterni, Mott MacDonald (inglese) e Concept Risk (francese). <sup>34</sup>  Il Ministro Labille (Belgio) considera la decisione della NMBS 'logica e indispensabile'. <sup>36</sup>
<b>Giugno</b>			
4	AnsaldoBreda chiederà i danni: respingono ogni accusa sulla vicenda Fyra (nessuna motivazione tecnica alla	Cattivo nome AnsaldoBreda già problema conosciuto in Scandinavia. <sup>37</sup>  AnsaldoBreda addossa la colpa alla NS e alla NMBS, perché hanno superato più volte il limite di velocità e	

	base di quanto dichiarato dai clienti) <sup>38</sup>	hanno ignorato ripetutamente le frenature d'emergenze automatiche. <sup>39</sup>	
6			La NMBS nega di aver mandato una lettera in cui si approva la consegna dei treni Fyra, come hanno fatto gli olandesi il 11 gennaio 2013. <sup>40</sup>
7	AnsaldoBreda rimane ferma sulla posizione: i treni sono sicuri e le motivazioni dell'annullamento della commessa non sono di natura tecnica. <sup>41</sup>	Il governo olandese sostiene la decisione del NS di sospendere la collaborazione con AnsaldoBreda. <sup>42</sup>	
14	AnsaldoBreda esige l'acquisto di 19 treni. NS (16 treni) e NMBS (3 treni) non stanno ai patti. <sup>43</sup>		NMBS reclama l'anticipo di 37 milioni di euro per i 3 treni ordinati. <sup>44</sup>
<b>Luglio</b>			
1		NS vuole acquistare treni dell'azienda canadese Bombardier per sostituire Fyra. <sup>45</sup>	
3			Il giudice olandese ha deciso che AnsaldoBreda deve rimborsare i 37 milioni di euro pagati in anticipo dal NMBS. In più ha deciso che AnsaldoBreda non può vedere i rapporti tecnici su cui i clienti hanno basato le rescissioni dei contratti. L'autorizzazione per una nuova indagine non è concessa. <sup>46</sup>
18	AnsaldoBreda ha rimborsato gli anticipi del NMBS, ma esige che i contratti stipulati siano rispettati (l'acquisto dei treni) <sup>47</sup>		
<b>Agosto</b>			
1	AnsaldoBreda deposita appello sulle relazioni di NS e NMBS e chiede indagine indipendente (altro che quelli del NS/NMBS) <sup>48</sup>		



30	AnsaldoBreda considera inaccettabile la decisione della NS di rescindere il contratto. Pronto azioni legali! <sup>49</sup>		
<b>Settembre</b>			
16	AnsaldoBreda ha denunciato all'ANP olandese che non ritirerà i treni di alta velocità V250-Fyra dall'Olanda e Belgio. <sup>50</sup>		
25		La NS ritiene la società madre, Finmeccanica, responsabile dei costi del fiasco Fyra. <sup>51</sup>	
26			NMBS presenta una domanda di risarcimento ad AnsaldoBreda per i danni dopo il fallimento Fyra (40 milioni di euro) <sup>52</sup>
27	Ansaldo contrattacca gli olandesi e chiede 132 milioni di euro per i 7 treni consegnati ma ancora non pagati. <sup>53</sup>	Dijsselbloem (ministro) è contento della soluzione per il fiasco con i treni ad alta velocità V250-Fyra. La Thalys e Eurostar vengono menzionati come elementi della soluzione. <sup>54</sup>	
30	AnsaldoBreda comunica che il report di Belgorail, ente belga di certificazione ferroviaria, è positivo sulle modifiche apportate al Fyra. <sup>55</sup>		
<b>Ottobre</b>			
8	AnsaldoBreda non può ancora vedere i tre rapporti tecnici del Fyra, su quali NS e NMBS fondano le loro decisioni. <sup>56</sup>		
12		Il nome 'Fyra' sparisce. La connotazione del nome è troppo brutta. <sup>57</sup>	
15	Secondo AnsaldoBreda il report Mott MacDonald conferma l'affidabilità del treno V250 Fyra.		

	Incomprensibile il rifiuto della Corte di Arnhem di mettere a disposizione di AnsaldoBreda il report MMD. La reputazione di AnsaldoBreda è gravemente danneggiata. <sup>58</sup>		
17		Mansveld (segretario infrastruttura) deve dare 3 mesi alla ditta di trasporti Arriva per presentare un'alternativa per i treni V250-Fyra. <sup>59</sup>	
<b>Novembre</b>			
7	I giudici olandesi accolgono la richiesta di AnsaldoBreda per la nomina di esperti indipendenti: piena luce sul reale stato dei veicoli AV. <sup>60</sup>		
13		Da 15 dicembre, 'Fyra' si chiama 'Intercity Direct'. <sup>61</sup>	
<b>Dicembre</b>			
3		Risparmi necessari, altrimenti la NS deve pagare ancora 119 milioni di euro per i costi del dibattito Fyra. <sup>62</sup>	
18		La NS ordina 19 locomotive dell'azienda canadese Bombardier. Sostituzione dei treni V250-Fyra. <sup>63</sup>	
19		In dicembre 2014 si svolgeranno gli interrogatori con i protagonisti del dibattito Fyra, in favore della inchiesta parlamentare. <sup>64</sup>	
<b>2014</b>			
<b>Gennaio</b>			
8			La Corte dei Conti belga interrompe l'indagine Fyra per 'mancanza di trasparenza'. <sup>65</sup>
30		L'accordo del permesso	

		per i V250-Fyra è/era legittimo. Il permesso del Fyra risponde ai requisiti di sicurezza obbligatori <sup>66</sup>	
31		Anche se il permesso era buono, il Fyra traballava dal primo giorno. <sup>67</sup>	
<b>Febbraio</b>			
12		L'AD pubblica oggi (il 12 febbraio 2014) che la NS ha deciso il 29 maggio 2013 per la rescissione del contratto, anche se una settimana prima ha mandato una lettera all'azienda italiana, in cui si approva ancora la consegna dei sedici treni. Causa: la NS ha ricevuto dei rapporti incompleti e non era a conoscenza di tutti i problemi. <sup>68</sup>	
14		La NS subisce una perdita di 43 milioni di euro nel 2013. Gran parte della perdita grazie al Fyra. <sup>69</sup>	

#### Riferimenti della cronologia:

<sup>1</sup> Nederpelt, J. (2013, 23 gennaio), Fyra-trein was vooral de goedkoopste optie, *NU.nl*, <http://www.nu.nl/binnenland/3011346/fyra-trein-was-vooral-goedkoopste-optie.html>, consultato il 21 ottobre 2013

<sup>2</sup> Redactie AD (2012, 25 luglio), Fyra-reizigers in tunnel Rotterdam geëvacueerd, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3291543/2012/07/25/Fyra-reizigers-in-tunnel-Rotterdam-geevacueerd.dhtml>, consultato il 31 ottobre 2013

<sup>3</sup> Redactie AD (2012, 29 luglio), Opnieuw Fyra gestrand in HSL-tunnel Rotterdam, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3293352/2012/07/29/Opnieuw-Fyra-gestrand-in-HSL-tunnel-Rotterdam.dhtml>, consultato il 31 ottobre 2013

<sup>4</sup> Redactie AD (2012, 3 dicembre), Nederland en België bereiken akkoord over internationale trein, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3357574/2012/12/03/Nederland-en-Belgie-bereiken-akkoord-over-internationale-trein.dhtml>, consultato il 31 ottobre 2013

<sup>5</sup> Redactie AD (2012, 4 dicembre), Fyra-tickets vliegen de deur uit na bekendmaking nieuwe dienstregeling, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/5597/Economie/article/detail/3358204/2012/12/04/Fyra-tickets-vliegen-de-deur-uit-na-bekendmaking-nieuwe-dienstregeling.dhtml>, consultato il 31 ottobre 2013

<sup>6</sup> AnsaldoBreda (2012, 10 dicembre) AnsaldoBreda: iniziati i collegamenti tra Olanda e Belgio con il treno alta velocità V250, *AnsaldoBreda.com*, [http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/PressAndMedia/ComunicatiStampa/CS\\_V250%20-.pdf](http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/PressAndMedia/ComunicatiStampa/CS_V250%20-.pdf), consultato il 18 novembre 2013

<sup>7</sup> Redactie AD (2012, 10 dicembre), Fyra staat op eerste werkdag al stil met pech, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3360960/2012/12/10/Fyra-staat-op-eerste-werkdag-al-stil-met-pech.dhtml>, consultato il 31 ottobre 2013 + Baemers, K. (2012, 11 dicembre) Fyra mist zijn start, *Standaard.be*, [http://www.standaard.be/cnt/dmf20121210\\_00398226](http://www.standaard.be/cnt/dmf20121210_00398226), consultato il 16 febbraio 2014

<sup>8</sup> De Standaard (2012, 13 dicembre) NMBS-baas 'ontbiedt' Nederlandse top na aanhoudende technische problemen met Fyra, *standaard.be*, [http://www.standaard.be/cnt/dmf20121212\\_00400769](http://www.standaard.be/cnt/dmf20121212_00400769), consultato il 16 febbraio 2014

- <sup>9</sup> Redactie AD (2012, 14 dicembre), Aldi boos om vergelijking met Fyra-trein, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1041/Amsterdam/article/detail/3363484/2012/12/14/Aldi-boos-om-vergelijking-met-Fyra-trein.dhtml>, consultato il 31 ottobre 2013
- <sup>10</sup> De Standaard (2012, 14 dicembre) 'Laat spoorwegen problemen met Fyra zelf oplossen', *standaard.be*, [http://www.standaard.be/cnt/dmf20121214\\_00402421](http://www.standaard.be/cnt/dmf20121214_00402421), consultato il 16 febbraio 2014
- <sup>11</sup> Redactie AD (2013, 1 gennaio) Geen Fyra-treinen meer door winterschade, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3378751/2013/01/17/Geen-Fyra-treinen-meer-door-winterschade.dhtml>, consultato il 12 novembre 2013
- <sup>12</sup> Redactie AD (2013, 5 gennaio) Fyra strandt bij grens, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3372681/2013/01/05/Fyra-strandt-bij-grens.dhtml>, consultato il 12 novembre 2013
- <sup>13</sup> Redactie AD (2013, 7 gennaio) Fyra staat weer stil, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3373417/2013/01/07/Fyra-staat-weer-stil.dhtml>, consultato il 12 novembre 2013
- <sup>14</sup> Redactie AD (2013, 9 gennaio) Hogesnelheidstrein Fyra maakt rampzalige start, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3374311/2013/01/09/Hogesnelheidstrein-Fyra-maakt-rampzalige-start.dhtml>, consultato il 12 novembre 2013
- <sup>15</sup> Van Gelder, H. (2013, 15 agosto) NS gaf Fyra zegen, *Telegraaf.nl*, [http://www.telegraaf.nl/binnenland/21811287/\\_NS\\_gaf\\_Fyra\\_zegen\\_.html](http://www.telegraaf.nl/binnenland/21811287/_NS_gaf_Fyra_zegen_.html), consultato il 9 novembre 2013
- <sup>16</sup> Baemers, K. (2013, 19 gennaio) NMBS wil Fyra dumpen, *standaard.be*, [http://www.standaard.be/cnt/dmf20130118\\_00438875](http://www.standaard.be/cnt/dmf20130118_00438875), consultato il 16 febbraio 2014
- <sup>17</sup> AnsaldoBreda (2013, 19 gennaio) AnsaldoBreda: ci scusiamo con Olanda e Belgio per i problemi al Fyra. Siamo impegnati al massimo per risolvere l'inaspettata situazione, *AnsaldoBreda.it*, <http://www.ansaldobreda.com/it-pressandmediadetail/detcomunicati.aspx?id=1735>, consultato il 18 novembre 2013
- <sup>18</sup> Buyck, L. (2013, 20 gennaio) NMBS-topman: "Brutale maatregelen nodig voor Fyra", *HLN.be*, <http://www.hln.be/hln/nl/957/Binnenland/article/detail/1565377/2013/01/20/NMBS-topman-Brutale-maatregelen-nodig-voor-Fyra.dhtml>, consultato il 31 ottobre 2013
- <sup>19</sup> Evenspoel, K. & Meeussen, E. (2013, 21 gennaio) NMBS geeft fabrikant Fyra 3 maanden, *DE TIJD*, [http://www.tijd.be/nieuws/ondernemingen\\_transport/NMBS\\_geeft\\_fabrikant\\_Fyra\\_3\\_maanden.9293114-3084.art?ckc=1](http://www.tijd.be/nieuws/ondernemingen_transport/NMBS_geeft_fabrikant_Fyra_3_maanden.9293114-3084.art?ckc=1), consultato il 31 ottobre 2013
- <sup>20</sup> De Standaard (2013, 21 gennaio) NMBS wil voorschot van 35 miljoen terug, *standaard.be*, [http://www.standaard.be/cnt/dmf20130120\\_00440292](http://www.standaard.be/cnt/dmf20130120_00440292), consultato il 16 febbraio 2014
- <sup>21</sup> De Standaard (2013, 21 gennaio) NS heeft begrip voor Fyra-ultimatum NMBS, *standaard.be*, [http://www.standaard.be/cnt/dmf20130121\\_00440689](http://www.standaard.be/cnt/dmf20130121_00440689), consultato il 16 febbraio 2014
- <sup>22</sup> Redactie AD (2013, 24 gennaio) 'Imago Fyra niet meer te redden', *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3382230/2013/01/24/Imago-Fyra-niet-meer-te-redden.dhtml>, consultato il 31 ottobre 2013
- <sup>23</sup> NU.nl/ANP (2013, 12 febbraio), Corruptieschandaal bij Fyra-eigenaar, *NU.nl*, <http://www.nu.nl/economie/3189316/corruptieschandaal-bij-fyra-eigenaar.html>, consultato il 21 ottobre 2013
- <sup>24</sup> Redazione ANSA (2013, 15 febbraio) Giuseppe Orsi si dimette da Finmeccanica, *ANSA.it*, [http://www.ansa.it/web/notizie/rubriche/topnews/2013/02/15/Giuseppe-Orsi-dimette-Finmeccanica\\_8253635.html](http://www.ansa.it/web/notizie/rubriche/topnews/2013/02/15/Giuseppe-Orsi-dimette-Finmeccanica_8253635.html), consultato il 31 ottobre 2013
- <sup>25</sup> Redactie AD (2013, 25 febbraio) Fyra mogelijk een jaar uit de running, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1041/Amsterdam/article/detail/3399612/2013/02/25/Fyra-mogelijk-eeen-jaar-uit-de-running.dhtml>, consultato il 31 ottobre 2013
- <sup>26</sup> Redactie AD (2012, 28 febbraio), Mansveld: vier opties voor toekomst Fyra, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3401567/2013/02/28/Mansveld-vier-opties-voor-toekomst-Fyra.dhtml>, consultato il 31 ottobre 2013
- <sup>27</sup> Redactie AD (2013, 13 marzo) NS maakt testritten met Fyra, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3415722/2013/03/26/NS-maakt-testritten-met-Fyra.dhtml>, consultato il 12 novembre 2013
- <sup>28</sup> Redactie AD (2013, 30 marzo) Arriva wil helpen in Fyra-kwestie, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3418044/2013/03/30/Arriva-wil-helpen-in-Fyra-kwestie.dhtml>, consultato il 18 novembre 2013
- <sup>29</sup> Redactie AD (2013, 5 aprile) Kamerleden zakt moed in de schoenen na bezoek aan Fyra-werkplaats, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3420857/2013/04/05/Kamerleden-zakt-moed-in-de-schoenen-na-bezoek-aan-Fyra-werkplaats.dhtml>, consultato il 12 novembre 2013
- <sup>30</sup> Redactie AD (2013, 5 aprile) Fyra keert niet voor 2014 terug, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3420718/2013/04/05/Fyra-keert-niet-voor-2014-terug.dhtml>, consultato il 12 novembre 2013
- <sup>31</sup> Redactie AD (2013, 1 maggio) Fyreizigers geëvacueerd: 2,5 uur vertraging, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3434689/2013/05/01/Fyreizigers-geëvacueerd-2-5-uur-vertraging.dhtml>, consultato il 18 novembre 2013

- <sup>32</sup> Redactie AD (2013, 29 maggio) Kamer wil onderzoek naar permanent alternatief Fyra, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3449128/2013/05/29/Kamer-wil-onderzoek-naar-permanent-alternatief-Fyra.dhtml>, consultato il 18 novembre 2013
- <sup>33</sup> AnsaldoBreda/ Belgi annullano contratto treni ad alta velocità (2013, 31 maggio) *TMNews*, [http://www.tmnews.it/web/sezioni/news/ansaldobreda-belgi-annullano-contratto-treni-ad-alta-velocita-PN\\_20130531\\_00232.shtml](http://www.tmnews.it/web/sezioni/news/ansaldobreda-belgi-annullano-contratto-treni-ad-alta-velocita-PN_20130531_00232.shtml), consultato il 21 ottobre 2013 + 'België stopt met de Fyra' (2013, 31 maggio) *Telegraaf.nl*, [http://www.telegraaf.nl/binnenland/21611347/\\_\\_\\_Belgie\\_stopt\\_met\\_de\\_Fyra\\_\\_\\_html](http://www.telegraaf.nl/binnenland/21611347/___Belgie_stopt_met_de_Fyra___html), consultato il 18 novembre 2013 + De Standaard (2013, 31 maggio) NMBS ontbindt contract met constructeur Fyra, *standaard.nl*, [http://www.standaard.be/cnt/dmf20130531\\_00605520](http://www.standaard.be/cnt/dmf20130531_00605520), consultato il 16 febbraio 2014
- <sup>34</sup> Redactie HLN (2013, 31 maggio) De eindeloze lijst problemen met Fyra: 2.019 strafpunten. *HLN.be*, <http://www.hln.be/hln/nl/16496/NMBS-dumt-omstreden-Fyra/article/detail/1643789/2013/05/31/De-eindeloze-lijst-problemen-met-Fyra-2-019-strafpunten.dhtml>, consultato il 18 novembre 2013 + De Standaard (2013, 31 maggio) Fyra: de trein met 2.019 strafpunten, *standaard.be*, [http://www.standaard.be/cnt/dmf20130531\\_00606107](http://www.standaard.be/cnt/dmf20130531_00606107), consultato il 16 febbraio 2014
- <sup>35</sup> AnsaldoBreda (2013, 31 maggio) AnsaldoBreda: sui treni FYRA sconcertante la decisione delle ferrovie belghe. Tuteleremo i nostri interessi e la nostra immagine. *Ansaldobreda.com*, [http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS\\_AB\\_31%20maggio.pdf](http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS_AB_31%20maggio.pdf), consultato il 18 novembre 2013
- <sup>36</sup> De Standaard (2013, 31 maggio) Labille: 'Logisch en noodzakelijk besluit', *standaard.be*, [http://www.standaard.be/cnt/dmf20130531\\_00605896](http://www.standaard.be/cnt/dmf20130531_00605896), consultato il 16 febbraio 2014
- <sup>37</sup> Redactie AD (2013, 7 giugno) Kabinet steunt besluit NS om te stoppen met de Fyra, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3454572/2013/06/07/Kabinet-steunt-besluit-NS-om-te-stoppen-met-de-Fyra.dhtml>, consultato il 9 novembre 2013
- <sup>38</sup> AnsaldoBreda (2013, 4 giugno) AnsaldoBreda: Respingiamo ogni accusa sulla vicenda Fyra. Nessuna motivazione tecnica alla base di quanto dichiarato dai clienti. AnsaldoBreda chiederà i danni. Giovedì conferenza stampa a Napoli, *Ansaldobreda.com*, [http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS\\_AB\\_Fyra%20Ned-Bel%20%20\(4%20giugno\).pdf](http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS_AB_Fyra%20Ned-Bel%20%20(4%20giugno).pdf), consultato il 18 novembre 2013
- <sup>39</sup> AnsaldoBreda (2013, 4 giugno) AnsaldoBreda: Respingiamo ogni accusa sulla vicenda Fyra. Nessuna motivazione tecnica alla base di quanto dichiarato dai clienti. AnsaldoBreda chiederà i danni. Giovedì conferenza stampa a Napoli, *Ansaldobreda.com*, [http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS\\_AB\\_Fyra%20Ned-Bel%20%20\(4%20giugno\).pdf](http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS_AB_Fyra%20Ned-Bel%20%20(4%20giugno).pdf), consultato il 18 novembre 2013 + De Standaard (2013, 4 giugno) Producent Fyra: 'Onverantwoordelijk gebruik veroorzaakte problemen', *standaard.be*, [http://www.standaard.be/cnt/dmf20130604\\_00610412](http://www.standaard.be/cnt/dmf20130604_00610412), consultato il 16 febbraio 2014
- <sup>40</sup> Vanschoubroek, C. (2013, 6 giugno) NMBS stuurde helemaal geen positieve brief naar AnsaldoBreda, *standaard.be*, [http://www.standaard.be/cnt/dmf20130606\\_00612854](http://www.standaard.be/cnt/dmf20130606_00612854), consultato il 16 febbraio 2014
- <sup>41</sup> AnsaldoBreda (2013, 7 giugno) AnsaldoBreda su pronunciamento governo olandese: rimaniamo fermi sulla nostra posizione. *Ansaldobreda.com*, [http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS\\_AB\\_Annullamento%20contratto%20Fyra.pdf](http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS_AB_Annullamento%20contratto%20Fyra.pdf), consultato il 18 novembre 2013
- <sup>42</sup> Redactie AD (2013, 7 giugno) Kabinet steunt besluit NS om te stoppen met de Fyra, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3454572/2013/06/07/Kabinet-steunt-besluit-NS-om-te-stoppen-met-de-Fyra.dhtml>, consultato il 9 novembre 2013
- <sup>43</sup> Redactie AD (2013, 14 giugno) Producent Fyra eist dat NS en NMBS 19 treinen afnemen, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3459022/2013/06/14/Producent-Fyra-eist-dat-NS-en-NMBS-19-treinen-afnemen.dhtml>, consultato il 9 novembre
- <sup>44</sup> Redactie AD (2013, 14 giugno) Belgische spoorwegen eisen geld Fyra terug, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1013/Buitenland/article/detail/3458874/2013/06/14/Belgische-spoorwegen-eisen-geld-Fyra-terug.dhtml>, consultato il 9 novembre 2013
- <sup>45</sup> Redactie AD (2013, 1 luglio) Canadese locomotief moet Fyra vervangen, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3468359/2013/07/01/Canadese-locomotief-moet-Fyra-vervangen.dhtml>, consultato il 9 novembre 2013
- <sup>46</sup> De Standaard (2013, 3 luglio) NMBS krijgt 37 miljoen euro Fyra-voorschotten terug, *standaard.be*, [http://www.standaard.be/cnt/dmf20130703\\_00645576](http://www.standaard.be/cnt/dmf20130703_00645576), consultato il 9 novembre 2013
- <sup>47</sup> Redactie AD (2013, 18 luglio) Fyra-bouwer 'betaalt' voorschot Belgische spoorwegen terug, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3477897/2013/07/18/Fyra-bouwer-betaalt-voorschot-Belgische-spoorwegen-terug.dhtml>, consultato il 9 novembre 2013
- <sup>48</sup> AnsaldoBreda (2013, 1 agosto) AnsaldoBreda deposita appello sulle relazioni di NS e NMBS e chiede indagini indipendenti, *ANSALDOBREDA.it*, [http://www.ansaldobreda.it/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS%20I%20Bel\\_1%20agosto2013.pdf](http://www.ansaldobreda.it/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS%20I%20Bel_1%20agosto2013.pdf), consultato il 9 novembre 2013
- <sup>49</sup> AnsaldoBreda (2013, 30 agosto) AnsaldoBreda: Strumentale e inaccettabile cancellazione contratto ferrovie olandesi. Pronte azioni legali. *Ansaldobreda.com*,

[http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS\\_30%20agosto\\_olanda%20.pdf](http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS_30%20agosto_olanda%20.pdf), consultato il 18 novembre 2013

<sup>50</sup> Redactie AD (2013, 16 settembre) AnsaldoBreda komt Fyra's niet ophalen, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/5597/Economie/article/detail/3510692/2013/09/16/AnsaldoBreda-komt-Fyra-s-niet-ophalen.dhtml>, consultato il 9 novembre 2013

<sup>51</sup> De Standaard (2013, 25 settembre) Nederlandse Spoorwegen willen dat moederbedrijf kosten Fyra betaalt, *standaard.nl*, [http://www.standaard.be/cnt/dmf20130925\\_00758927](http://www.standaard.be/cnt/dmf20130925_00758927), consultato il 20 febbraio 2014

<sup>52</sup> De Standaard (2013, 20 agosto) NMBS eist tot 26 miljoen voor falen Fyra, *standaard.be*, [http://www.standaard.be/cnt/dmf20130820\\_00699329](http://www.standaard.be/cnt/dmf20130820_00699329), consultato 16 febbraio 2014 + Redactie HLN (2013, 26 settembre) NMBS eist 27 miljoen van Fyrabouwer, *HLN.be*, <http://www.hln.be/hln/nl/957/Binnenland/article/detail/1712387/2013/09/26/NMBS-eist-27-miljoen-van-Fyrabouwer.dhtml>, consultato 9 novembre 2013

<sup>53</sup> Breda contrattacca e fa causa agli olandesi (2013, 27 settembre) *Il Tirreno.it*, <http://iltirreno.gelocal.it/pistoia/cronaca/2013/09/27/news/breda-contrattacca-e-fa-causa-agli-olandesi-1.7820551>, consultato il 9 novembre 2013 + AnsaldoBreda (2013, 27 settembre)

ANSALDOBREDA fa causa al cliente olandese per i treni Fyra. AB chiede 132 ml di euro per 7 treni, *AnsaldoBreda.com*, [http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS\\_AB\\_BelgioOlanda\\_27sett2013.pdf](http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS_AB_BelgioOlanda_27sett2013.pdf), consultato il 18 novembre 2013

<sup>54</sup> Redactie AD (2013, 27 settembre) NS gaat elk uur tussen Amsterdam en Brussel rijden, *ad.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/5597/Economie/article/detail/3517410/2013/09/27/NS-gaat-elk-uur-tussen-Amsterdam-en-Brussel-rijden.dhtml>, consultato il 9 novembre 2013

<sup>55</sup> AnsaldoBreda (2013, 30 settembre) ANSALDOBREDA: Positivo il report di Belgorail sulle modifiche apportate al Fyra, *AnsaldoBreda.com*, [http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS\\_AB\\_Belgorail\\_30%20sett.pdf](http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS_AB_Belgorail_30%20sett.pdf), consultato il 19 novembre 2013

<sup>56</sup> Huiskamp, F. (2013, 8 ottobre) AnsaldoBreda krijgt geen inzage in technische rapporten Fyra, *NRC.nl*, <http://www.nrc.nl/nieuws/2013/10/08/ansaldobreda-krijgt-geen-inzage-in-technische-rapporten-fyra/>, consultato il 18 novembre 2013

<sup>57</sup> Naam 'Fyra' verdwijnt (2013, 12 ottobre), *Telegraaf*, [http://www.telegraaf.nl/binnenland/21969621/\\_Naam\\_\\_Fyra\\_\\_verdwijnt\\_\\_.html](http://www.telegraaf.nl/binnenland/21969621/_Naam__Fyra__verdwijnt__.html), consultato il 31 ottobre 2013

<sup>58</sup> AnsaldoBreda (2013, 15 ottobre) ANSALDOBREDA: il report Mott MacDonald conferma l'affidabilità del treno V250 Fyra. Incomprensibile il rifiuto della Corte di Arnhem di mettere a disposizione di AnsaldoBreda il report MMD. Gravemente danneggiata l'immagine e la reputazione della società. *AnsaldoBreda.com*, [http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS\\_AB\\_MottMacDonald\\_15otto\\_ita%20\(2\).pdf](http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/ComunicatiStampa/CS_AB_MottMacDonald_15otto_ita%20(2).pdf), consultato il 19 novembre 2013

<sup>59</sup> Redactie AD (2013, 17 oktober) Arriva wil rijden op Fyratraject, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/5597/Economie/article/detail/3528758/2013/10/17/Arriva-wil-rijden-op-Fyratraject.dhtml>, consultato il 9 novembre 2013

<sup>60</sup> AnsaldoBreda (2013, 7 novembre) V250 – FYRA: i giudici olandesi accolgono l'istanza di AnsaldoBreda per la nomina di esperti indipendenti, *AnsaldoBreda.com*, [http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/PressAndMedia/ComunicatiStampa/CS\\_AB\\_V250\\_Utrecht\\_7%20nov%202013.pdf](http://www.ansaldobreda.com/Portals/0/Contents/PressAndMedia/ComunicatiStampa/CS_AB_V250_Utrecht_7%20nov%202013.pdf), consultato il 19 novembre 2013

<sup>61</sup> Redactie AD (2013, 13 novembre) Intercity Direct nieuwe naam Fyra, *ad.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/5597/Economie/article/detail/3544102/2013/11/13/Intercity-Direct-nieuwe-naam-Fyra.dhtml>, consultato il 18 novembre 2013

<sup>62</sup> Redactie AD (2013, 3 dicembre) NS moet mogelijk meer bloeden voor Fyra echec, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3555694/2013/12/03/NS-moet-mogelijk-meer-bloeden-voor-Fyra-echec.dhtml>, consultato il 15 febbraio 2014

<sup>63</sup> Redactie AD (2013, 18 dicembre) NS koopt Canadese locomotieven, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/5597/Economie/article/detail/3564535/2013/12/18/NS-koopt-Canadese-locomotieven.dhtml>, consultato il 15 febbraio 2014

<sup>64</sup> Redactie AD (2013, 19 dicembre) Volgend jaar december verhoren Fyra-commissie, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3565121/2013/12/19/Volgend-jaar-december-verhoren-Fyra-commissie.dhtml>, consultato il 15 febbraio

<sup>65</sup> Redactie AD (2014, 8 gennaio) Belgisch Rekenhof staakt Fyra-onderzoek wegens 'gebrek aan transparantie', *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3573675/2014/01/08/Belgisch-Rekenhof-staakt-Fyra-onderzoek-wegens-gebrek-aan-transparantie.dhtml>, consultato il 15 febbraio 2014 + De Standaard (2014, 8 gennaio) Rekenhof staakt Fyra-onderzoek door gebrek aan transparantie bij NMBS, *standaard.be*, [http://www.standaard.be/cnt/dmf20140108\\_00917939](http://www.standaard.be/cnt/dmf20140108_00917939), consultato il 16 febbraio 2014

<sup>66</sup> Redactie AD (2014, 30 gennaio) Rapport: vergunningverlening Fyra was in orde, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3586825/2014/01/30/Rapport-vergunningverlening-Fyra-was-in-orde.dhtml>, consultato il 15 febbraio 2014

<sup>67</sup> Redactie AD (2014, 31 gennaio) 'Fyra was op voorhand een grote mislukking', *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/1012/Nederland/article/detail/3587346/2014/01/31/Fyra-was-op-voorhand-een-grote-mislukking.dhtml>, consultato il 16 febbraio 2014

<sup>68</sup> Redactie AD (2014, 12 febbraio) Nederlandse Spoorwegen bleven tot het einde in Fyra geloven, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/5597/Economie/article/detail/3595815/2014/02/12/Nederlandse-Spoorwegen-bleven-tot-einde-in-Fyra-geloven.dhtml>, consultato il 16 febbraio 2014

<sup>69</sup> Redactie AD (2014, 14 febbraio) NS lijdt 43 miljoen euro verlies: Fyra grootste kostenpost, *AD.nl*, <http://www.ad.nl/ad/nl/5597/Economie/article/detail/3596988/2014/02/14/NS-lijdt-43-miljoen-euro-verlies-Fyra-grootste-kostenpost.dhtml>, consultato il 16 febbraio 2014