



Traduzione non ufficiale*

Migliori prassi per comunicatori di crisi

Come comunicare durante gli incidenti
legati alla sicurezza alimentare

* La presente costituisce una traduzione non ufficiale e di cortesia in lingua italiana delle linee guida dell'Autorità europea per la sicurezza alimentare (EFSA) "*Best practice for crisis communicators - How to communicate during food or feed safety incidents*" (©European Food Safety Authority, 2023. PDF ISBN 978-92-9499-590-2 doi:10.2805/7024 TM-05-23-004-EN-N).

Il documento originale in lingua inglese è disponibile sul sito dell'EFSA al seguente indirizzo:

<https://www.efsa.europa.eu/sites/default/files/2023-04/crisis-communication-guidelines-2023.pdf>

Traduzione a cura di Katia Demofonti - Ufficio 3 EFSA e Focal Point, Direzione generale degli Organi collegiali per la tutela della salute, Ministero della salute.

Indice

1.	A proposito di queste raccomandazioni	4
1.1.	Chi dovrebbe leggere queste raccomandazioni?.....	5
1.2.	Cosa si intende per incidente o crisi urgente connessa agli alimenti o ai mangimi?	5
1.3.	Perché sono state elaborate queste raccomandazioni?	6
1.4.	Come dovrebbero essere utilizzate queste raccomandazioni?.....	6
1.5.	Quando andrebbero utilizzate queste raccomandazioni?	6
1.6.	Quali altri documenti dell'EFSA sono disponibili su questo argomento?.....	7
1.7.	Con chi altri potreste aver bisogno di collaborare per quanto riguarda la comunicazione?	7
1.8.	Principi guida per la comunicazione durante un incidente	7
2.	Flusso di lavoro della comunicazione durante un incidente	8
2.1.	La <i>golden hour</i>	10
2.1.1.	Attivare il team di comunicazione di crisi (T+ 5min)	10
2.1.2.	Raccogliere tutte le informazioni disponibili (T+ 5min)	10
2.1.3.	Definire i gruppi di destinatari (T+ 15min).....	11
2.1.4.	Predisporre un registro di crisi (T+ 15min)	11
2.1.5.	Istituire un monitoraggio dei media e dei social media (T+ 20min)	11
2.1.6.	Informare gli stakeholder pertinenti (T+ 20min)	12
2.1.7.	Bozze di comunicati interni ed esterni (T+ 30min)	12
2.1.8.	Sospendere qualsiasi comunicato pianificato per i media o i social media (T+ 45min).....	12
2.1.9.	Esaminare i contenuti dei media, la tempistica e i fatti (T+ 45min)	12
2.1.10.	Diffondere l' <i>holding statement</i> (T+ 50min)	12
2.1.11.	Pianificare le fasi successive e distribuire i compiti (T+ 60min).....	12
2.2.	Prepararsi a comunicare durante la <i>golden hour</i>	13
2.2.1.	Elaborazione del messaggio – comunicare quando i fatti sono ancora incerti	13
2.2.2.	<i>Holding statement</i>	14
2.2.3.	Procedura di approvazione	14
2.2.4.	Distribuzione	15
2.2.5.	Collaborazione	15

2.3. Comunicare dopo la <i>golden hour</i>	16
2.3.1. Elaborazione di Domande e Risposte interne o “linee da seguire”	16
2.3.2. Pubblicazione di FAQ (per l’esterno)	16
2.3.3. Individuare e preparare i portavoce per la stampa	17
2.3.4. Gestire un’intervista con i media	18
2.3.5. Videocomunicati	18
2.3.6. Gestire le informazioni inesatte	19
2.3.7. Decidere quali canali di comunicazione utilizzare	19
2.3.8. Attività continuative	19
2.4. Lezioni apprese a seguito dell’incidente	20
3. Il ruolo dell’EFSA e della rete degli esperti di comunicazione (CEN)	22
3.1. Elenco di cose da fare da parte dell’EFSA	23
3.1.1. Durante la <i>golden hour</i>	23
3.1.2. Durante l’incidente	24
3.1.3. Dopo l’incidente	24
ALLEGATO I: TOOLKIT PRATICO	25
a. Checklist per le comunicazioni relative a crisi o incidenti in atto – guida di riferimento rapido	25
b. Registro delle richieste dei media	28
c. <i>Holding statement</i> – principi ed esempi	29
Fase 1: <i>Holding statement</i> - insorgenza della situazione (quando molti fatti sono ancora sconosciuti)	30
Fase 2: <i>Holding statement</i> – evoluzione della situazione (maggiori informazioni disponibili)	30
Fase 3: <i>Holding statement</i> – conferma del problema	31
d. Checklist per l’elaborazione di un documento di D&R (interno) o FAQ (esterno)	31
e. Mappatura degli stakeholder – esempio dell’EFSA	33
f. Modello di mappatura dei destinatari di riferimento	34
ALLEGATO II: Attività di preparazione alle crisi in tempi di normalità	35
ALLEGATO III: Glossario dei termini	36
ALLEGATO IV: Risorse utili	37
ALLEGATO V: Ringraziamenti	38

1. A proposito di queste raccomandazioni

1.1. Chi dovrebbe leggere queste raccomandazioni?

Queste raccomandazioni si rivolgono a tutti coloro che comunicano (direttamente o indirettamente) con il pubblico esterno durante un incidente o una crisi legata agli alimenti o ai mangimi. Sono pensate per le organizzazioni degli Stati membri dell'UE responsabili della valutazione e/o gestione della sicurezza alimentare e dei mangimi, ma possono costituire un utile riferimento anche per altre organizzazioni pubbliche interessate.

1.2. Cosa si intende per incidente o crisi urgente connessa agli alimenti o ai mangimi?

Ai fini di questo documento, l'espressione "incidente urgente" è utilizzata secondo la definizione dell'EFSA¹ e del quadro normativo europeo. Un incidente legato alla sicurezza degli alimenti o dei mangimi deve essere considerato urgente se **sono soddisfatti due o più dei seguenti criteri:**

- a. Il rischio per la salute pubblica è elevato (malattia grave o morte).
- b. La portata dell'incidente è ampia o è verosimile che lo diventi (il numero di prodotti, paesi o persone colpite è elevato).
- c. L'incidente è, o si ritiene che sia, intenzionale (ad esempio, bioterrorismo o effetto collaterale di una frode).
- d. Alto livello, effettivo o potenziale, di interesse da parte dei media o di preoccupazione da parte del pubblico (inclusi i rischi percepiti).
- e. Sono colpiti in misura sproporzionata, o rischiano di esserlo, gruppi vulnerabili della popolazione, ad esempio neonati o anziani.
- f. La fonte del problema è sconosciuta o di difficile individuazione.
- g. L'incidente ha un grave impatto potenziale sul funzionamento del mercato interno.
- h. C'è disaccordo tra gli Stati membri sulle azioni da intraprendere.
- i. Esiste un rischio per la reputazione istituzionale.

In termini più generali, una crisi è un evento che minaccia di avere importanti e durevoli ripercussioni negative sulla reputazione, la situazione finanziaria o le prospettive future della vostra organizzazione. Ad esempio, tra le tipologie di crisi cui potremmo doverci confrontare nel periodo attuale è certamente possibile annoverare i cyberattacchi.

Durante una crisi, la posta in gioco è estremamente alta, e una risposta comunicativa sbagliata ha un potenziale distruttivo per l'organizzazione. Tuttavia, se si prendono le giuste decisioni, una crisi può essere volta a vantaggio dell'organizzazione e trasformarsi in un'opportunità.

La definizione di crisi può variare da paese a paese e da istituzione a istituzione.

Per ulteriori informazioni sul quadro normativo europeo in materia di gestione delle crisi, si veda la decisione di esecuzione (UE) 2019/300 della Commissione² del 19 febbraio 2019 che istituisce un piano generale per la gestione delle crisi riguardanti la sicurezza degli alimenti e dei mangimi. Il piano copre:

- gli incidenti che richiedono un coordinamento rafforzato dell'Unione;
- gli incidenti che richiedono l'istituzione di un'unità di crisi che coinvolga la Commissione, gli Stati membri interessati e le agenzie dell'UE.

¹ [EFSA procedures for responding to urgent advice needs](#), 2021

² [Decisione di esecuzione \(UE\) 2019/300 della Commissione](#) del 19 febbraio 2019 che istituisce un piano generale per la gestione delle crisi riguardanti la sicurezza degli alimenti e dei mangimi.

1.3. Perché sono state elaborate queste raccomandazioni?

L'EFSA, in consultazione con la rete degli esperti di comunicazione (*Communications Experts Network - CEN*), ha elaborato queste raccomandazioni per incoraggiare l'adozione uniforme delle migliori prassi durante gli incidenti connessi al mandato dell'EFSA. L'obiettivo era fornire raccomandazioni pratiche e chiare per la comunicazione con il pubblico esterno durante un incidente legato agli alimenti o ai mangimi.

1.4. Come dovrebbero essere utilizzate queste raccomandazioni?

Queste raccomandazioni dovrebbero essere utilizzate per orientare le procedure e i protocolli in vigore presso la vostra organizzazione, attraverso l'indicazione delle migliori prassi per la comunicazione con il pubblico esterno durante un incidente.

Un kit di strumenti pratici ([Allegato I](#)) raccoglie una serie di modelli, checklist e materiali che possono essere adattati al contesto della vostra organizzazione e utilizzati per la comunicazione di crisi. Il primo documento è una guida di riferimento rapido che potete utilizzare come checklist per le comunicazioni durante un incidente o una situazione di crisi.

1.5. Quando andrebbero utilizzate queste raccomandazioni?

Una corretta comunicazione di crisi inizia prima della crisi, con la **comunicazione del rischio**³, che dovrebbe far parte dell'attività quotidiana della vostra organizzazione in tempi di normalità. La comunicazione del rischio è essenzialmente una comunicazione continua finalizzata alla prevenzione e alla preparazione a possibili rischi futuri.

La comunicazione di crisi, d'altra parte, si occupa di pericoli immediati e si attua nelle situazioni di pre-crisi, emergenza o post-crisi. Queste linee guida sono incentrate sulla comunicazione di crisi e vi aiuteranno nelle vostre attività di comunicazione in tal senso.

- **Prima che avvenga un incidente:** leggete le raccomandazioni e decidete quali elementi sono applicabili o sono un valore aggiunto per la vostra organizzazione, quindi integrateli nelle vostre procedure. Le raccomandazioni includono suggerimenti per una pianificazione delle comunicazioni, da attuarsi prima del verificarsi di un incidente, che potreste voler adottare per la vostra organizzazione. È una buona idea utilizzare queste raccomandazioni anche durante gli esercizi di preparazione alle crisi, per aiutarvi a familiarizzarvi con esse.
- **Durante un incidente:** utilizzate le raccomandazioni per aiutare la vostra organizzazione a seguire le migliori prassi nella comunicazione con il pubblico esterno. Fate ricorso a questo documento come strumento di riferimento per chiarire i ruoli rispettivi dell'EFSA e degli Stati membri per quanto concerne le comunicazioni esterne durante e dopo un incidente.
- **Dopo un incidente:** le raccomandazioni permetteranno alla vostra organizzazione di fare tesoro delle lezioni apprese e aumentare la sua preparazione in materia di comunicazione di crisi attraverso procedure e modelli aggiornati e sessioni periodiche di formazione.

³ Per ulteriori informazioni, si veda il rapporto dell'EFSA "[Technical assistance in the field of risk communication](#)", che fornisce consigli pratici sull'attuazione del futuro "Piano generale per la comunicazione del rischio" previsto dal [regolamento \(UE\) 2019/1381](#). Il rapporto contiene raccomandazioni dell'EFSA alla Commissione europea in merito alla progettazione e attuazione del piano generale e alla definizione dei concetti di comunicazione del rischio e comunicazione di crisi.

1.6. Quali altri documenti dell'EFSA sono disponibili su questo argomento?

- [Alimenti, tempesta in arrivo? - ricette collaudate per la comunicazione del rischio](#)
- [EFSA procedures for responding to urgent advice needs](#) (Procedure dell'EFSA per rispondere a esigenze urgenti di consulenza)

Ulteriori riferimenti a documenti elaborati da altre organizzazioni sono disponibili all'allegato IV.

1.7. Con chi altri potreste aver bisogno di collaborare per quanto riguarda la comunicazione?

Queste raccomandazioni si riferiscono principalmente ai ruoli di comunicazione dell'EFSA e degli Stati membri durante un incidente o una crisi. È possibile che, per una comunicazione efficace, abbiate bisogno di collaborare anche con altri soggetti, quali la DG SANTE, il [Centro europeo per la prevenzione e il controllo delle malattie \(ECDC\)](#), l'[Organizzazione delle Nazioni Unite per l'alimentazione e l'agricoltura \(FAO\)](#), l'[Health Security Communicators' Network](#), l'[Organizzazione mondiale della sanità \(OMS\)](#), l'[International Food Safety Authorities Network \(INFOSAN\)](#) della FAO/OMS, ecc. Individuate le possibili organizzazioni durante la vostra fase di analisi degli stakeholder.

1.8. Principi guida per la comunicazione durante un incidente

I sei seguenti principi dovrebbero guidare la vostra attività di comunicazione durante un incidente.

- Assumete il controllo della comunicazione in merito alla situazione, anche se i fatti sono ancora incerti. Questo contribuirà a prevenire la diffusione di informazioni false o inesatte.
- Comunicate con rapidità e regolarità a tutela della salute umana.
- Individuate i soggetti a cui dovete comunicare e le modalità attraverso cui raggiungerli.
- Siate chiari e trasparenti.
- Non sottovalutate mai il possibile impatto dell'incidente.
- Collaborazione – ricordate che le crisi non si fermano ai confini internazionali.

2. Flusso di lavoro della comunicazione durante un incidente

Ci sono quattro elementi chiave per una comunicazione efficace durante un incidente:

1. Raccolta di informazioni
2. Preparazione
3. Comunicazione
4. Monitoraggio e valutazione

Questi elementi sono tutti compresenti nella cosiddetta “**golden hour**” (“ora d’oro”), l’ora cruciale immediatamente successiva all’insorgenza della crisi. Questi 60 minuti sono essenziali per l’esito finale della crisi.

Dovete rispondere e diffondere il messaggio rapidamente, altrimenti rischiate di perdere il controllo della narrazione. Si potrebbe trattare di una risposta congiunta con il CEN o con singoli membri del CEN più direttamente interessati dalla crisi. Il silenzio equivale a invitare altri soggetti a definire la crisi e le motivazioni e azioni dell’organizzazione. I social media e Internet non concedono ai comunicatori il lusso del tempo: le informazioni su una crisi e il panico dei consumatori potrebbero diffondersi in tutto il mondo prima che un’organizzazione abbia la possibilità di reagire. Rilasciare un *holding statement*⁴ segnala la consapevolezza del problema e dà all’organizzazione l’opportunità di dimostrare attenzione e sollecitudine in maniera immediata e proattiva, con la massima efficacia. Il tempo stringe e non avete un minuto da perdere. Con una buona preparazione preventiva alle crisi, dovrete essere ben preparati a reagire durante i primi 60 minuti di una crisi.

La *golden hour* comprende **tre fasi**:

1. Avvio

- Mettere in moto il piano di crisi;
- Riunire il team e definire i ruoli;
- Chi deve sapere... subito?

2. Analisi

- Cosa sappiamo?
- Mappatura degli stakeholder
- Scenario più sfavorevole

3. Risposta

- *Holding statement*
- Chi parla a nome dell’organizzazione e chi si occupa di ciascuna categoria di stakeholder?
- Cosa si deve fare dopo?

Queste fasi si ripetono spesso in maniera ciclica a mano a mano che l’incidente si sviluppa. Per ciascun elemento, pensate a quali informazioni e risorse sono disponibili presso l’EFSA e il CEN o possono essere condivise con loro.

⁴ *Holding statement*: dichiarazione tutelativa urgente, che un’azienda o un’organizzazione diffonde nelle prime fasi di insorgenza di una crisi, anche in mancanza di informazioni certe, per prendere tempo e per segnalare la propria consapevolezza del problema e il proprio impegno a risolverlo. Per maggiori informazioni, vedi parr. [2.1.7](#), [2.1.9](#) e [2.1.10](#) (p. 12), par. [2.2.2](#) (p. 14) e [Allegato I, c](#) (p. 29). [N.d.T]

2.1. La *golden hour*

Questa sezione offre una descrizione più dettagliata di cosa deve accadere durante la *golden hour*.

2.1.1. Attivare il team di comunicazione di crisi (T+ 5min)

Dopo che un'organizzazione ha attivato un processo di risposta urgente, il responsabile della comunicazione di crisi riunisce il team di comunicazione di crisi, in modalità virtuale, ibrida o in presenza, e lo raggruppa. Anche i vertici dell'organizzazione devono essere informati della crisi.

2.1.2. Raccogliere tutte le informazioni disponibili (T+ 5min)

Basandosi sul seguente elenco di domande, il team di comunicazione di crisi raccoglie tutte le informazioni pertinenti. Le informazioni vengono poi valutate in base alla priorità e all'urgenza, e servono da base per le decisioni sulle ulteriori azioni da intraprendere (diffusione di messaggi sì/no, ecc.).

- Tipo di evento o problema: cosa è accaduto e dove?
- Chi è interessato?
- Qual è la causa?
- Questo evento o problema è stato riportato nei media o in una fonte esterna ed è di interesse corrente per i media o la comunità online?
- Chi, all'interno o all'esterno dell'organizzazione, ne è al corrente?
- I membri del CEN ne sono al corrente? Considerate la possibilità di stabilire un contatto rapido tramite una piattaforma di messaggistica istantanea.
- Quale impatto potrebbe avere quest'evento sull'organizzazione? Potrebbe raggiungere una portata più ampia?
- È consigliabile una presa di contatto attiva con i media?
- Quali stakeholder andrebbero coinvolti? Cosa dovrebbe essere comunicato?
- L'evento ha implicazioni politiche?
- È possibile prevedere come reagiranno gli Stati membri?
- Quali dipendenti saranno coinvolti?
- Si hanno a disposizione tutte le informazioni necessarie? Cosa bisognerebbe dire?
- Cosa è probabile che accada in seguito? Quale azione verrà intrapresa?
- Qual è la cosa peggiore che può accadere (in aggiunta)? Cosa significherebbe?

2.1.3. Definire i gruppi di destinatari (T+ 15min)

Il team di comunicazione di crisi deve definire chiaramente i gruppi di destinatari (interni/esterni) per i rispettivi scenari, in modo da consentire una comunicazione adeguata con tutti gli stakeholder interessati in caso di crisi. Prendete in considerazione i decisori e le organizzazioni pubbliche pertinenti.

L'elenco degli stakeholder dovrebbe essere registrato, in modo da permettere una rapida assegnazione ed esecuzione dei compiti.

2.1.4. Predisporre un registro di crisi (T+ 15min)

Per monitorare i contatti e gli sviluppi, utilizzate il registro di crisi che avete predisposto in anticipo. Per facilitare l'accesso e la registrazione, il responsabile della comunicazione di crisi potrebbe creare un indirizzo mail dedicato o un documento condiviso online in cui tutti i membri del team di crisi inseriscano le proprie attività.

2.1.5. Istituire un monitoraggio dei media e dei social media (T+ 20min)

Durante la crisi, oltre ai media tradizionali dovreste seguire con estrema attenzione i social media. Quando si sospetta o si sta verificando un incidente, avviate il monitoraggio online il più presto possibile. Monitorate sia i canali media tradizionali che quelli social, in modo da sapere cosa viene riportato, commentato e condiviso, e siate pronti a rispondere.

- Prendetevi il tempo di verificare che il monitoraggio in atto dei termini di ricerca assicuri una copertura adeguata della situazione.
- Se necessario, impostate ulteriori processi di monitoraggio.
- Predisponete un **registro delle richieste dei media** (modello disponibile all'[Allegato I, b](#)) che indichi: nome del giornalista, pubblicazione, recapiti, dettagli sulla richiesta, scadenza, atteggiamento generale e tono di voce, link a qualsiasi copertura precedente dell'argomento, e se sono state fornite informazioni o è stata rilasciata un'intervista. Nominate qualcuno che abbia la responsabilità di tenere aggiornato il registro a mano a mano che arrivano richieste dai media e di verificarlo almeno a intervalli di poche ore.
- Definite il vostro **approccio al monitoraggio dei social media**. **Create query di ricerca** che coprano i principali argomenti/parole chiave connesse all'incidente, e monitorateli almeno a intervalli di poche ore. Utilizzate la piattaforma di monitoraggio dei social media già in uso presso la vostra organizzazione – non avete tempo da perdere per sperimentare e imparare. Individuate i giornalisti sui loro canali social (la maggior parte di loro avrà un account Twitter) e monitoratene gli account per vedere come commentano a mano a mano che l'incidente si sviluppa. Inoltre, potreste essere in grado di stabilire se stanno contattando il pubblico, o le organizzazioni e imprese coinvolte nella situazione, oppure se si stanno rivolgendo direttamente alle organizzazioni tramite i canali social.
- Condividete le risultanze importanti con il CEN.

L'EFSA effettua un monitoraggio quotidiano dei media tradizionali e dei social media e può condividerne i risultati con gli Stati membri.

Se opportuno per la vostra organizzazione, in tempi di normalità individuate un consulente/agenzia di comunicazione che possa aiutarvi con brevissimo preavviso durante un incidente. Un esperto di comunicazione esterno può:

- assistervi nel monitoraggio,
- aiutarvi a sviluppare una strategia di risposta adeguata,
- aiutarvi a rispondere ai commenti postati online.

2.1.6. Informare gli stakeholder pertinenti (T+ 20min)

Per far sì che il team di comunicazione di crisi sia in grado di stabilire e assicurare in maniera continuativa catene di informazioni per gli stakeholder pertinenti (interni ed esterni), utilizzate l'elenco degli stakeholder dell'EFSA e decidete chi deve essere informato, inclusi la DG SANTE e i membri del CEN.

2.1.7. Bozze di comunicati interni ed esterni (T+ 30min)

Nel nostro mondo digitalmente connesso, è importante che siate visti attivarvi immediatamente per un'adeguata valutazione della situazione. Il vostro *holding statement*⁵ è un modo di assicurarvi che il pubblico esterno vi veda agire in tal senso.

La vostra organizzazione dovrebbe aver predisposto una serie di *holding statements* pre-approvati (vedi Allegato I, c), rivisti e approvati dal vostro ufficio legale prima di una crisi. Questo accelera la velocità del lavoro e delle comunicazioni al momento della crisi.

Utilizzando i modelli approvati, preparate l'*holding statement* iniziale con l'aiuto del responsabile della comunicazione di crisi e/o del consulente legale. Il comunicato dovrebbe riportare ciò che ritenete di sapere, se del caso, riconoscendo che si tratta di impressioni iniziali che potrebbero successivamente richiedere correzioni. Ribadite che siete impegnati a capire il più possibile, e che aggiornerete il vostro pubblico non appena ne saprete di più. Soprattutto, nell'intero comunicato esprimetevi con partecipazione. L'empatia per le parti lese o danneggiate è essenziale.

2.1.8. Sospendere qualsiasi comunicato pianificato per i media o i social media (T+ 45min)

Bloccate qualsiasi post programmato in precedenza. Attività social e di marketing non collegate alla crisi potrebbero far apparire la vostra organizzazione priva di comprensione e insensibile.

2.1.9. Esaminare i contenuti dei media, la tempistica e i fatti (T+ 45min)

Esaminate e aggiornate tutte le informazioni che avete già raccolto. Se qualche informazione è cambiata, potreste dover aggiornare i vostri *holding statements*.

2.1.10. Diffondere l'*holding statement* (T+ 50min)

Questo è il momento di pubblicare un *holding statement* iniziale. Inviatelo proattivamente a una selezione di media e postate i messaggi sulla vostra homepage (ad esempio sotto forma di pop-up) e sui social media (Twitter, Instagram, LinkedIn, ecc.).

2.1.11. Pianificare le fasi successive e distribuire i compiti (T+ 60min)

Dopo essere sopravvissuti alla fase iniziale della crisi, la domanda è: cosa viene dopo?

Dopo la *golden hour*, il team di crisi dovrebbe riunirsi ed elaborare un piano per i passi successivi da compiere. In particolare, si tratta di gestire le richieste dei media, i principali stakeholder interni ed esterni, e il pubblico digitale.

⁵ *Holding statement*: dichiarazione tutelativa urgente, che un'azienda o un'organizzazione diffonde nelle prime fasi di insorgenza di una crisi, anche in mancanza di informazioni certe, per prendere tempo e per segnalare la propria consapevolezza del problema e il proprio impegno a risolverlo. Per maggiori informazioni, vedi par. 2.2.2 (p. 14) e Allegato I, c (p. 29). [N.d.T.]

2.2. Prepararsi a comunicare durante la *golden hour*

2.2.1. Elaborazione del messaggio – comunicare quando i fatti sono ancora incerti

Comunicare quando i fatti sono ancora incerti è una delle sfide più difficili nelle prime fasi dell'insorgenza di un incidente. In questa situazione è importante dire quello che sapete, riconoscere quello che non sapete, e spiegare cosa state facendo per acquisite le informazioni necessarie. Mantenete il messaggio semplice e chiaro. Questo è essenziale per rafforzare la fiducia dei vostri destinatari di riferimento.

Durante un incidente è buona prassi elaborare solo tre o quattro messaggi chiave, chiari e coerenti. I messaggi devono dimostrare che siete consapevoli della situazione e state attivandovi per risolverla.

Date priorità all'effetto che l'incidente ha sulle persone. I vostri messaggi chiave devono affrontare i problemi legati alla salute pubblica e gestire le preoccupazioni e le percezioni del pubblico. I messaggi devono essere empatici. Supportate ogni messaggio chiave con esempi appropriati e con dati o altre evidenze per aumentarne la credibilità.

Per coerenza, e per contribuire a trasmettere autorevolezza, questi messaggi dovrebbero essere utilizzati per tutti i vostri materiali di comunicazione, adattandoli per un utilizzo più efficace su una serie di canali differenti e in diversi contesti – comunicazione diretta (persona a persona), conversazioni telefoniche, mail e social media.

A mano a mano che l'incidente si sviluppa, è buona prassi riesaminare continuamente i vostri messaggi e aggiornarli secondo necessità.

La seguente procedura vi aiuterà nell'elaborazione dei messaggi chiave

Elaborazione dei messaggi chiave

- Limitate il numero di messaggi chiave a un massimo di tre o quattro.
- Evitate i luoghi comuni e i tecnicismi.
- Sintetizzate i contenuti essenziali che volete trasmettere.
- Assicuratevi che i messaggi siano appropriati per gli specifici destinatari con cui volete comunicare.
- Se i fatti sono ancora sconosciuti, non abbiate paura di ammetterlo.
- Non fate congetture e non incolpate nessuno.
- Utilizzate esempi o prove:
 - almeno uno per ogni messaggio – per aumentare la credibilità, dimostrare autorevolezza e creare fiducia;
 - evitate dati complessi;
 - mantenete un linguaggio semplice e chiaro;
 - utilizzate analogie o paragoni tratti dalla vita quotidiana per aiutare le persone a capire i grandi numeri o i termini scientifici.
- Concentratevi sui vostri destinatari di riferimento:
 - Adattate i messaggi a ogni specifico gruppo di persone, tenendone in considerazione esigenze e percezioni;
 - trattate le persone come esseri umani, dotati di esigenze emotive e razionali individuali;
 - Citate nomi (ove opportuno) per dare concretezza alle informazioni.

Esempio di una possibile serie di messaggi essenziali

- “Siamo consapevoli che diverse persone si sono sentite male dopo aver mangiato fagioli rossi, e speriamo che abbiano una rapida e completa guarigione.
- Ci stiamo impegnando al massimo per indagare sulle cause del problema e ...
- ... condivideremo ulteriori informazioni non appena le avremo a disposizione.”

Avvertenza: se in questa fase i **fatti sono o diventano noti**, i vostri messaggi devono concentrarsi sulle informazioni disponibili, ad esempio dettagli sul problema, sintomi delle persone colpite, e un invito all'azione per i destinatari (potete far riferimento all'Allegato I, c: esempio di comunicato per la fase 3)

2.2.2. Holding statement

Nel nostro mondo digitalmente collegato, è importante che siate visti attivarvi immediatamente per un'adeguata valutazione della situazione.

Preparare un *holding statement*⁶ è un modo per assicurarvi che il pubblico esterno vi veda agire in tal senso. Potete ricorrere all'*holding statement* in maniera reattiva oppure, ove opportuno, in maniera proattiva con i media. Potete postarlo sui vostri canali social o sul vostro sito web non oltre 50 minuti dall'insorgenza di una crisi, finché non saranno note ulteriori informazioni.

L'*holding statement* dovrebbe rispondere alle tre domande fondamentali che i media porranno quando si verifica un incidente:

- a. Cos'è accaduto?
- b. Com'è accaduto?
- c. Cosa state facendo in proposito?

Gli *holding statements* delle fasi iniziali devono prendere in conto almeno queste tre domande di base, anche se non sono ancora note le risposte. È buona prassi usare un tono di voce autorevole ed efficiente, esprimendo al contempo sollecitudine ed empatia per coloro che sono stati colpiti, senza assumersi la responsabilità se le cause sono ancora sconosciute.

Aspettatevi che i media e i consumatori chiedano di chi è la colpa. È importante essere preparati a questa domanda, facendo attenzione a evitare congetture.

2.2.3. Procedura di approvazione

Ottenere l'approvazione per un *holding statement* iniziale può essere difficile, ma è un buon modo per testare i canali di approvazione e prevedere le tempistiche per le ulteriori comunicazioni. Inoltre, questo è un buon momento per concordare la frequenza delle chiamate di aggiornamento con tutti i soggetti coinvolti nell'analisi degli sviluppi della situazione. Preparare, in tempi di normalità, una procedura di approvazione per le crisi è utile per garantire chiarezza e una maggiore rapidità delle approvazioni quando necessario.

⁶ *Holding statement*: dichiarazione tutelativa urgente, che un'azienda o un'organizzazione diffonde nelle prime fasi di insorgenza di una crisi, anche in mancanza di informazioni certe, per prendere tempo e per segnalare la propria consapevolezza del problema e il proprio impegno a risolverlo. Per maggiori informazioni, vedi parr. [2.1.7](#), [2.1.9](#) e [2.1.10](#) (p. 12) e [Allegato I, c](#) (p. 29). [N.d.T.]

2.2.4. Distribuzione

Distribuite proattivamente l'*holding statement* ai principali stakeholder entro 50 minuti dall'insorgenza della crisi, oppure utilizzatelo solo in risposta a domande, a seconda della natura dell'incidente e della possibilità che le congetture esterne subiscano un'escalation al di fuori del vostro controllo. Quando pianificate la vostra lista di distribuzione, per la condivisione dell'*holding statement* dovreste considerare, oltre ai canali media tradizionali, anche l'utilizzo proattivo dei social media. Usate i canali social per comunicare direttamente un messaggio a un pubblico specifico.

Quando usate i social media, siate concisi e inserite un link al comunicato completo sul sito web della vostra organizzazione. Potete anche creare un pop-up sul vostro sito web per richiamare immediatamente l'attenzione verso l'*holding statement*. Il luogo più appropriato in cui postarlo dipenderà dai destinatari che volete raggiungere e dai canali di cui la vostra organizzazione dispone.

Potete postare il comunicato completo su Twitter e LinkedIn tramite la funzione immagine. Anche Facebook fornisce una funzionalità per pubblicare il comunicato completo.

È importante che al vostro post iniziale facciate seguire aggiornamenti regolari. Dichiarate che "si sta analizzando la situazione" e aggiornate l'*holding statement* non appena disponete di ulteriori informazioni.

Potreste creare una *landing page* sul vostro sito web che raccolga tutto il materiale connesso all'incidente a mano a mano che diventa disponibile (comunicati, FAQ, ecc.). Menzionate l'hashtag che utilizzate nei post relativi alla crisi sui social media, in modo da facilitare un accesso tempestivo ai nuovi contenuti e promuovere l'uso costante dell'hashtag appropriato. Potete incorporare nella pagina i feed dei social media pertinenti (della vostra organizzazione o di altre fonti ufficiali, ad esempio l'EFSA). Fornite informazioni di contatto per i giornalisti (il vostro ufficio stampa) e per i cittadini colpiti dalla crisi (ad esempio una linea di assistenza telefonica).

Tenete presenti anche le esigenze in termini di comunicazione interna. I vostri dipendenti dovrebbero ricevere rapidamente informazioni sull'incidente e avere indicazioni su come contattare il team di crisi nel caso avessero domande da porre, di natura professionale o personale. Potete anche ricordare ai colleghi la politica della vostra organizzazione per le relazioni esterne e l'utilizzo dei social media (ad esempio, se contattati da un giornalista, indirizzarlo all'Ufficio stampa, ecc.).

Anche qui valgono gli stessi principi di onestà, chiarezza, coerenza e tempestività. Gli strumenti utilizzati per la comunicazione interna possono includere l'invio di una mail da una fonte autorevole (ad esempio, il direttore), la intranet, l'applicazione Yammer, oppure i contatti personali nel caso in cui l'incidente avvenga al di fuori dell'orario di lavoro. Fate sapere ai dipendenti dove e quando metterete a disposizione nuove informazioni.

2.2.5. Collaborazione

È importante condividere gli *holding statements* approvati su piattaforme collaborative (ad esempio SharePoint, Teams) oppure attraverso applicazioni di messaggistica, gruppi sui social media o messaggi di posta elettronica con gli altri Stati membri tramite il CEN. Tutto ciò favorirà la collaborazione e garantirà la coerenza dei messaggi fra tutte le agenzie e istituzioni degli Stati membri colpite o coinvolte. Ai fini della velocità, è consigliabile condividere l'*holding statement* nella vostra lingua.

Arrivati a questo punto, la golden hour è terminata.

2.3. Comunicare dopo la *golden hour*

Durante i primi giorni di un incidente, la comunicazione è fondamentale. Questa sezione fornisce una panoramica di azioni e consigli per tutti i colleghi coinvolti nella comunicazione di crisi.

2.3.1. Elaborazione di Domande e Risposte interne o “linee da seguire”

Un documento di Domande e Risposte (D&R), a volte chiamato “linee da seguire”, è progettato per aiutare il portavoce di un’organizzazione a rilasciare interviste efficaci ai media e/o rispondere a domande di altri gruppi di pubblico interni o esterni. Elaborare una serie di D&R è particolarmente utile durante una crisi.

Un documento di D&R è sempre un documento interno. Non deve mai essere diffuso all’esterno.

La maniera più rapida di preparare un documento di D&R è ricorrere a un brainstorming con il team di comunicazione e, idealmente, con i colleghi della valutazione del rischio e/o gestione del rischio.

Quando elaborate un documento di D&R, ricordate i seguenti punti:

- disponete i messaggi chiave all’inizio del documento. Essi devono costituire la base per le vostre risposte;
- se il documento di D&R è lungo, suddividete le domande in sezioni in base ad argomenti generali;
- quando elaborate le domande, pensate a cosa potrebbe chiedervi il vostro pubblico. Durante un incidente, un giornalista vorrà sapere:
 1. Cos’è successo?
 2. Com’è successo (di chi è la colpa)?
 3. Cosa state facendo in proposito?
 4. Come vi assicurerete che non accada di nuovo?
- prevedete le domande difficili. Vi verranno poste comunque, e dovete avere una risposta pronta;
- mettete le domande più probabili all’inizio della lista;
- per elaborare le vostre risposte, utilizzate i messaggi chiave che avete preparato. È probabile che nelle risposte ci saranno ripetizioni – va bene così;
- non state sulla difensiva;
- elencate ogni informazione di contesto o di supporto che l’intervistato possa citare al giornalista, con le fonti complete, se del caso;
- mettete voi stessi alla prova le risposte, e poi verificatele con qualcuno che non conosca la materia – comprende e ritiene credibili le vostre risposte?
- controllate le risposte per evitare ambiguità, tecnicismi e incoerenze.

Potete trovare un modello di D&R con alcuni suggerimenti di domande all’[Allegato I, d.](#)

2.3.2. Pubblicazione di FAQ (per l’esterno)

Le FAQ sono le domande frequenti, e vengono solitamente pubblicate sul sito web di un’organizzazione. Esse dovrebbero fornire al pubblico informazioni fattuali, rassicurare i destinatari di riferimento (ad esempio, in merito a prodotti non interessati dall’incidente, se del caso) e indicare cosa fare (se possibile). Non sottovalutate l’importanza delle FAQ; a volte, gli utenti che visitano queste pagine sono più numerosi di quelli che consultano il comunicato stampa ufficiale.

Per individuare le domande più importanti da inserire, considerate quali informazioni il pubblico vorrà verosimilmente avere. Immaginate cosa chiederebbero i vostri amici o parenti sull'argomento.

Le FAQ dovranno coprire le seguenti informazioni:

1. natura del problema;
2. quali prodotti o tipologie di prodotti sono interessati (siate il più specifici possibile);
3. il livello di rischio o pericolo per la salute (in linguaggio semplice e conciso);
4. cosa bisognerebbe fare per ridurre al minimo o eliminare il rischio (ad esempio, far bollire l'alimento in questione per 10 minuti prima di consumarlo, o non mangiare determinati alimenti);
5. a quali sintomi prestare attenzione e cosa fare se il cittadino o un suo familiare si ammalano.

Utilizzate infografiche e altre rappresentazioni visive per assicurarvi che le raccomandazioni possano essere chiaramente comprese.

Adattate le risposte a ciascuna domanda per la pubblicazione sui canali social. Su Twitter, ad esempio, la risposta dovrebbe essere breve, con un link a una spiegazione più esaustiva. Tuttavia, visto che Twitter consente di inserire all'interno di un Tweet un'immagine con molto testo, questa opzione può essere preferibile rispetto a comprimere le FAQ in 280 caratteri. Potreste condividere le vostre FAQ e il materiale visivo correlato con altri Stati membri e con l'EFSA per aiutarli a elaborare le loro FAQ e favorire la coerenza dei messaggi.

Le FAQ andrebbero trattate come un documento in divenire, e aggiornate regolarmente a mano a mano che nuove informazioni si rendono disponibili.

Rimuovete, o archiviate, le FAQ dal vostro sito web una volta che l'incidente sarà stato dichiarato concluso.

2.3.3. Individuare e preparare i portavoce per la stampa

Dovete individuare e ragguagliare i portavoce per la stampa più adatti per lo specifico incidente prima ancora di ricevere richieste di interviste da parte dei media. Questa decisione va presa con molta attenzione. Spiegate ai portavoce che saranno "il volto pubblico dell'organizzazione in relazione all'incidente in atto". I portavoce devono cancellare qualsiasi impegno pregresso per garantire la propria piena disponibilità. Può essere utile avere sia un portavoce politico, per dimostrare l'impegno del governo, sia un portavoce scientifico, per contribuire a rafforzare la fiducia.

I portavoce dovrebbero essere alti dirigenti, esperti scientifici o professionisti della comunicazione con esperienza, che abbiano seguito, in tempi di normalità, una formazione mirata sui media in situazioni di crisi.

I portavoce di crisi sono diversi dai portavoce in tempi di normalità, che contribuiscono alle attività mediatiche ordinarie della vostra organizzazione, ad esempio rilasciando interviste su argomenti connessi alla loro area di competenza scientifica. I portavoce di crisi entrano in gioco solamente durante una situazione di crisi, quando viene attivato il team di crisi.

Idealmente, ci dovrebbe essere un solo portavoce per incidente, per garantire la coerenza e l'accuratezza in tutte le comunicazioni. Assicuratevi che in caso di necessità ci siano sostituti disponibili e debitamente informati (ad esempio, in caso il portavoce debba assentarsi all'improvviso). Circostanze estreme potrebbero far sì che dobbiate chiedere a ulteriori soggetti di fungere da portavoce, secondo una gestione a rotazione. I portavoce designati dovrebbero essere preparati tramite formazioni sui media basate su situazioni specifiche, con simulazioni e prove, prima di qualsiasi intervista.

2.3.4. Gestire un'intervista con i media

Quando preparate i portavoce per le interviste da rilasciare durante un incidente, sottolineate i seguenti punti.

Un portavoce deve:

1. essere sincero, empatico e dimostrare partecipazione;
2. evitare congetture e attenersi unicamente ai fatti;
3. avere un atteggiamento positivo e disponibile;
4. parlare in modo calmo e ponderato per esprimere autorevolezza;
5. essere sensibile alle esigenze delle persone colpite e non diffondere nomi o ricorrere a descrizioni troppo crude;
6. rispondere sempre a una domanda (il portavoce dovrebbe dare una motivazione per la mancata risposta. Dire "No comment" non è un'opzione! Il portavoce deve prendere atto della domanda e portare la comunicazione verso un messaggio chiave – vedi più sotto la tecnica ABC);
7. correggere sempre un giornalista che fa una domanda basandosi su un presupposto sbagliato. Limitarsi a rispondere alla domanda potrebbe dare l'impressione che il presupposto sia corretto;
8. non ripetere parole negative o provocatorie usate da un giornalista;
9. non attribuire la colpa delle difficoltà a un'altra organizzazione o Stato membro;
10. non fare valutazioni economiche del danno nel mezzo di un incidente (il portavoce può dire che tale valutazione verrà effettuata durante un'analisi successiva);
11. tenere traccia di ciò che ha detto.

Ricordate ai portavoce dedicati la **tecnica ABC** (*Acknowledge, Bridge, Continue*) per aiutarli a rispondere a domande difficili:

- A. (**Acknowledge**): prendete atto della domanda: "Quello che lei sta sollevando è un punto interessante..."
- B. (**Bridge**): collegatevi a quello che vi preme dire "... ma la nostra priorità in questo momento è..."
- C. (**Continue**): proseguite con il vostro messaggio: "... garantire la sicurezza delle persone che potrebbero inavvertitamente consumare il prodotto interessato, mi permetta di esortarle a restituirlo immediatamente al negozio in cui lo hanno acquistato."

2.3.5. Videocomunicati

Le comunicazioni di crisi stanno assumendo un carattere sempre più visivo, sotto forma di contenuti video, immagini, grafici o simulazioni interattive. Gli strumenti di visualizzazione sono di enorme aiuto durante una crisi perché possono consentire a un'organizzazione di comunicare il proprio messaggio in maniera chiara e immediata, in un momento in cui tutti stanno aspettando risposte precise. Questo è particolarmente importante se la crisi è il risultato di un problema tecnico difficile da spiegare.

I videocomunicati sono una risorsa particolarmente importante all'insorgenza di una crisi, in quanto vi permettono di essere proattivi e trasparenti, evitando al contempo l'interazione con gli stakeholder in un momento in cui potrebbe non esserci molto da dire. A seconda del tipo di crisi, è importante valutare chi si trova nella migliore posizione per essere la voce della vostra organizzazione. Nel caso di una crisi che coinvolge l'organizzazione o la sua reputazione, il messaggio dovrebbe venire dal vertice assoluto dell'organizzazione, vale a dire dal direttore esecutivo o da una figura equivalente. Alti dirigenti o esperti scientifici possono essere più adatti durante una crisi di sicurezza alimentare.

I videocomunicati da parte del vertice di un'organizzazione sono diventati più comuni. Messaggi del genere sottolineano che la persona al vertice ha a cuore la situazione, e consentono all'organizzazione di diffondere rapidamente il messaggio senza fare affidamento su intermediari come giornalisti o emittenti televisive. Potreste considerare di predisporre un piano su come produrre videocomunicati all'ultimo minuto. Un'avvertenza: se fatto bene, il video è uno strumento potente, ma nell'ambito di una crisi qualsiasi passo falso in termini di tono, messaggio o esposizione verrà ingigantito.

2.3.6. Gestire le informazioni inesatte

Siate preparati a replicare alle informazioni inesatte. Assumete il controllo dei messaggi e tenete a mente le tre C della comunicazione di crisi: *concern, commitment, control* (partecipazione, impegno, controllo).

Se trovate informazioni inesatte riportate dai media o postate sui social, considerate se correggerli, contattando il giornalista o rispondendo al post sui social, sia un buon modo di usare il tempo a vostra disposizione. Se possibile, fornite un link alla fonte delle informazioni corrette.

In particolare, per valutare se e come rispondere a informazioni inesatte o attacchi sui social, attenetevi alle linee guida della vostra organizzazione per il coinvolgimento sui social media. Ad esempio, potreste decidere che non vale la pena interagire con gli hater.

Ricordate al personale, tramite i canali interni di comunicazione, che la valutazione e la risposta alle informazioni inesatte sarà gestita unicamente dal team di comunicazione.

Nella vostra risposta ricordate di utilizzare lo stesso hashtag (#), al fine di raggiungere il maggior numero possibile di persone che hanno letto l'affermazione inesatta.

2.3.7. Decidere quali canali di comunicazione utilizzare

A seconda dei destinatari con cui avete l'esigenza di comunicare, dovrete pensare a quali canali possano raggiungerli con maggior efficacia. In alcuni casi, i media tradizionali e i social media potrebbero non essere sufficienti. Piuttosto, potreste dover considerare il ricorso a piattaforme di messaggistica, organizzare conferenze stampa ibride/online o perfino istituire un numero verde gratuito per le richieste di informazioni da parte dei consumatori, che può essere pubblicizzato nei negozi.

Individuate terze parti "amiche" che possano essere in grado di fornire informazioni indipendenti e credibili e/o avallare le vostre posizioni.

2.3.8. Attività continuative

Durante l'incidente, continuate a:

- raccogliere elementi fattuali ed elaborare messaggi per avere materiali di comunicazione più dettagliati;
- rivedere e aggiornare i messaggi;
- considerare quali elementi visivi saranno utilizzati o creati per accompagnare i materiali elaborati.

2.4. Lezioni apprese a seguito dell'incidente

Nel periodo immediatamente successivo a un incidente, è importante cogliere le lezioni apprese da un punto di vista comunicativo. È spesso possibile chiedere ai professionisti della comunicazione di facilitare questo processo da una prospettiva più ampia, di gestione dell'incidente.

Le seguenti domande potrebbero fornire utili spunti di discussione per l'analisi della gestione di un incidente. Selezionate le più pertinenti per il vostro ruolo e/o organizzazione.

In generale

- Cosa è andato bene? Cosa ha funzionato bene e perché?
- Cosa è andato male? Quali sono state le lacune, i punti deboli e gli ostacoli?
- Cosa bisogna urgentemente correggere per evitare inconvenienti in futuro?
- Ci sono state aree in cui vi siete sentiti in difficoltà o impreparati?
- Come ha collaborato il team?
- Che impressione avete avuto della vostra performance?

Collaborazione

- In generale, quanto è stata efficace la collaborazione tra gli Stati membri colpiti e/o l'EFSA?
- Quanto è stata efficace la collaborazione tra i professionisti della comunicazione di ciascuno Stato membro colpito e/o dell'EFSA?
- Gli aggiornamenti sono stati condivisi in maniera tempestiva?
- La comunicazione tra gli Stati membri e l'EFSA è stata chiara malgrado le barriere linguistiche?
- Come hanno funzionato i canali di comunicazione tra le diverse organizzazioni (CEN, Yammer, ecc.)?
- Quali miglioramenti raccomandate per il futuro?

Comunicazione

- Quanto è stata efficace la comunicazione esterna?
- Vi siete rivolti a tutti i principali destinatari di riferimento? Ne è sfuggito qualcuno e perché?
- Come sono cambiate di conseguenza le percezioni? Ne avete tenuto traccia? In che modo?
- Quanto siete stati reattivi ai feedback esterni con le vostre comunicazioni?
- Il monitoraggio dei media e dei social media ha funzionato efficacemente?

Sistemi e processi

- Come ha gestito l'incidente il team di crisi?
- Il team di crisi ha applicato bene le procedure?
- Il team di crisi ha fatto buon uso delle risorse?
- Ci sono state una leadership e una direzione chiara?
- Cosa avete imparato, a livello individuale e collettivo?
- Di quale formazione avete bisogno per gestire più efficacemente un incidente in futuro?

Una volta individuate le lezioni apprese, è importante condividerle con il CEN. Questo vi aiuterà a individuare le eventuali esigenze di formazione e a cercare opportunità per apportare miglioramenti collettivi ai processi collaborativi.

Alla fine dell'esercizio sulle lezioni apprese, dovrete considerare i seguenti punti:

- aggiornare i modelli e le procedure di comunicazione se nel corso dell'analisi sono stati individuati miglioramenti da apportare;
- assicurarsi che la comunicazione esterna (e, ove appropriato, interna) sia rappresentata in qualsiasi revisione generale dell'incidente nell'ambito dell'organizzazione;
- esigenze di formazione futura;
- organizzare corsi di aggiornamento periodici, secondo necessità, per il team di valutazione del rischio e/o il team di comunicazione, ad esempio esercizi di simulazione di crisi, corsi di formazione sulle interviste con i media, ecc.

3. Il ruolo dell'EFSA e della rete degli esperti di comunicazione (CEN)

Il CEN dell'EFSA costituisce un importante meccanismo di scambio di informazioni ed esperienze, creando le basi per una maggiore coerenza e un miglior coordinamento delle attività di comunicazione tra le autorità nazionali e l'EFSA nelle rispettive aree di responsabilità per la comunicazione del rischio. Il coinvolgimento e la partecipazione della Commissione europea garantisce la coerenza delle comunicazioni e una maggiore chiarezza dei messaggi in materia di sicurezza alimentare, tenendo in considerazione i ruoli diversi ma complementari dei responsabili della valutazione del rischio e della gestione del rischio.

Un incidente riguardante la sicurezza degli alimenti o dei mangimi che coinvolga un solo Stato membro è gestito principalmente a livello nazionale. Il presente flusso di lavoro può essere applicato e adattato al contesto nazionale per la gestione di incidenti del genere. Un collegamento tempestivo con il CEN dell'EFSA è essenziale per consentire ai suoi membri di essere preparati per possibili nuovi sviluppi, incluso il coinvolgimento di ulteriori paesi.

Durante un incidente nei settori di competenza dell'EFSA che coinvolga più Stati membri, l'EFSA coordinerà le comunicazioni di crisi connesse alla valutazione del rischio con i membri del CEN (e/o i contatti nazionali pertinenti) e la Commissione europea, garantendo a tutti i membri un accesso tempestivo a tutte le informazioni.

3.1. Elenco di cose da fare da parte dell'EFSA

Per garantire che le attività di comunicazione collegate a una crisi siano coerenti e ben coordinate in tutta l'Unione europea, il team di comunicazione di crisi dell'EFSA (denominato "*Incidents Communications Team*"), in stretta collaborazione con il coordinatore del CEN dell'EFSA, svolgerà le azioni elencate di seguito.

3.1.1. Durante la *golden hour*

1. **Organizzare una teleconferenza d'emergenza del CEN non appena l'EFSA viene ufficialmente informata dell'incidente (o ne viene al corrente in modo non ufficiale) (T + 15 min):**
 - valutare quali Stati membri devono essere coinvolti e invitare i membri del CEN pertinenti, secondo necessità, vale a dire quelli già colpiti o che potrebbero esserlo;
 - tenere aggiornati tutti gli altri Stati membri e offrire loro l'opzione di partecipare alle teleconferenze del CEN;
 - garantire a tutti i membri un accesso tempestivo alle informazioni mettendo a disposizione piattaforme collaborative (SharePoint, Teams).
2. **Tenere traccia di tutte le richieste di informazioni (T + 20 min)** creando registri per le domande dei media e per i post sui social.
3. **Preparare un *holding statement* reattivo (T + 30 min)**, spiegando il ruolo dell'EFSA nell'incidente, da utilizzare in risposta a domande da parte dei media.
4. **Condividere l'*holding statement* (T + 40 min)** con gli Stati membri tramite il CEN.
5. **L'EFSA facilita la condivisione da parte degli Stati membri degli *holding statements* approvati, delle D&R/FAQ (T + 40 min)** e degli altri materiali di comunicazione relativi all'incidente, con il CEN e gli altri Stati membri coinvolti.

3.1.2. Durante l'incidente

1. **Pianificare teleconferenze di monitoraggio per tutta la durata dell'incidente per assicurarsi che queste importanti occasioni di aggiornamento abbiano un tempo assegnato in agenda;**
2. **Presiedere le teleconferenze di emergenza del CEN e, come attività fondamentali in questo ruolo:**
 - stabilire sin dall'inizio gli obiettivi;
 - aiutare a ottenere una panoramica della situazione corrente (chiedendo ai partecipanti di fornire aggiornamenti);
 - facilitare la condivisione dei messaggi di comunicazione e della tempistica delle comunicazioni ai media per incoraggiare un approccio collaborativo;
 - fornire informazioni sulla prospettiva dell'EFSA e condividere i messaggi di comunicazione dell'EFSA;
 - facilitare la discussione dei successivi passi da intraprendere;
 - riassumere le azioni concordate e pianificare la teleconferenza successiva.
3. **Gestire tutte le richieste dei media in maniera tempestiva**, lavorando insieme agli Stati membri colpiti, alla Commissione europea e alle altre istituzioni pertinenti.
4. **Gestire le informazioni inesatte** nella maniera più opportuna, se le informazioni fornite dall'EFSA sono riportate in maniera non corretta dai media o sui social media. Considerare se sia il caso di correggerle, contattando il giornalista o rispondendo al post sui social.
5. **Condividere le relazioni di monitoraggio dei media e dei social media** con gli Stati membri effettivamente o potenzialmente colpiti, con una frequenza concordata con il CEN.
6. **Continuare a condividere le informazioni pertinenti con gli Stati membri.**

3.1.3. Dopo l'incidente

1. Condividere le **lezioni apprese** utili o appropriate con gli Stati membri attraverso il CEN, e chiedere il **feedback** degli Stati membri sulla gestione e/o coordinamento delle comunicazioni esterne durante l'incidente.
2. Se necessario, **aggiornare i modelli e le procedure.**
3. Valutare le **future esigenze formative** e pianificare corsi periodici di aggiornamento.

ALLEGATO I: TOOLKIT PRATICO

a. Checklist per le comunicazioni relative a crisi o incidenti in atto – guida di riferimento rapido

- Utilizzate la seguente tabella come checklist durante una situazione di crisi. Potete usarla per il vostro team e per le azioni che devono esser svolte dagli Stati membri o dall'EFSA.
- Nelle linee guida potete trovare ulteriori informazioni su ciascun punto in elenco.
- I punti non sono necessariamente in ordine cronologico.

Di seguito trovate un esempio di come la checklist potrebbe essere utilizzata durante una crisi.

Azioni durante un incidente/crisi in atto	Scadenza	Responsabilità	Condividere con l'EFSA/ altri SM	Fatto
Golden hour				
Convocare il team di comunicazione di crisi e raccogliere tutte le informazioni	T + 5	Responsabile della comunicazione di crisi		
Ragguagliare gli stakeholder interni e assicurarsi che i vertici dell'organizzazione siano informati della situazione e delle azioni di comunicazione	T + 5	Team di comunicazione di crisi		
Informare il presidente del CEN della problematica in atto nel vostro paese e delle azioni finora intraprese	T + 10	Responsabile della comunicazione di crisi		
Controllare la disponibilità dei colleghi per l'approvazione in conformità con la politica di crisi Se non ancora definiti, concordare i canali di approvazione Concordare la frequenza delle chiamate di aggiornamento	T + 15	Team di comunicazione di crisi		
Definire e prendere nota dei gruppi di destinatari di riferimento interni ed esterni	T + 15	Team di comunicazione di crisi		
Predisporre un registro di crisi per monitorare tutti gli sviluppi. Considerare la creazione di una casella di posta o uno spazio online condiviso dedicati	T + 15	Team di comunicazione di crisi		
Informare e coordinarsi con gli stakeholder esterni come il Foro consultivo dell'EFSA	T + 15	EFSA		
Pianificare e presiedere le teleconferenze del CEN. Invitare gli SM pertinenti e tenere informati tutti gli altri SM	T + 15	EFSA		
Informare e coordinarsi con i principali stakeholder interni ed esterni	T + 20	Team di comunicazione di crisi		
Istituire un monitoraggio dei media e dei social media in collaborazione col fornitore dei servizi, se del caso	T + 20	Addetti ai media e ai social media		

Elaborare comunicati interni ed esterni e condividerli con l'EFSA e gli altri SM, ove opportuno	T + 30	Team di comunicazione di crisi/Ufficio legale	Sì	
Sospendere qualsiasi comunicato pianificato per i media/social media	T + 45	Addetti ai media e ai social media		
Verificare i contenuti dei media, la tempistica e i fatti	T + 45	Team di comunicazione di crisi		
Rilasciare l' <i>holding statement</i> e condividerlo con l'EFSA e gli altri SM, ove opportuno	T + 50	Addetti ai media e ai social media	Sì	
Pianificare i passi successivi e distribuire i compiti	T + 60	Team di comunicazione di crisi		
Dopo la <i>golden hour</i>				
Partecipare alle teleconferenze del CEN se il vostro paese è (o potrebbe essere) direttamente colpito. Tenersi pronti a fornire un aggiornamento sulla situazione del vostro paese e sulla copertura da parte di media e social media. Raggiungere i colleghi sugli esiti della teleconferenza, ove opportuno	Continuativa	Responsabile delle comunicazioni (membro del CEN)		
Tenere aggiornato il vostro membro del Foro consultivo dell'EFSA	Continuativa	Responsabile delle comunicazioni (membro del CEN)		
Nominare e informare i portavoce per i media – organizzare una preparazione sui rapporti coi media se necessario	Giorno 1	Responsabile dei rapporti coi media		
Gestire le richieste dei media in maniera professionale e tempestiva. Considerare di indire una conferenza stampa se il numero di richieste diventa ingestibile	Continuativa	Responsabile dei rapporti coi media		
Esaminare frequentemente i rapporti di monitoraggio sui media e social media Correggere le informazioni inesatte, ove possibile e opportuno Valutare se siano necessarie risorse aggiuntive per il monitoraggio e la risposta Condividere le informazioni pertinenti con l'EFSA e gli SM	Continuativa	Responsabile dei media e dei social media	Sì	
Definire i canali da utilizzare per raggiungere i destinatari di riferimento individuati Considerare le esigenze di destinatari difficili da raggiungere e adeguare la strategia di conseguenza	Continuativa/ modificare e adattare secondo necessità nel corso di tutta la situazione d'emergenza	Responsabile delle comunicazioni		
Individuare terze parti "amiche" che possano avallare le vostre posizioni o fungere da moltiplicatori per i vostri messaggi chiave e informazioni	Continuativa/ modificare e adattare secondo necessità nel corso di tutta la situazione d'emergenza	Responsabile delle comunicazioni		

Predisporre D&R / FAQ e condividerle con i colleghi per revisione / aggiunta di nuove informazioni	Giorno 8	Responsabile dei rapporti coi media	Sì	
Condividerle con l'EFSA e altri SM ove opportuno				
Considerare quali elementi visivi potrebbero essere utili per supportare i messaggi, in particolare per le FAQ	Giorno 8	Grafico	Sì	
Continuare a rivedere e aggiornare i messaggi	Continuativa	Team di comunicazione di crisi	Sì	
Continuare a condividerli con l'EFSA e altri SM, ove opportuno				
Dopo l'incidente				
Cogliere le lezioni apprese sulla comunicazione interna ed esterna e condividerle con l'EFSA/CEN		Team di comunicazione di crisi (contributo di tutto il personale coinvolto)	Sì	
Se necessario, aggiornare modelli e procedure				
Valutare le future esigenze formative e pianificare corsi di aggiornamento periodici (in particolare, esercizi di simulazione di crisi, gestione delle interviste con i media)		Team di comunicazione di crisi		

b. Registro delle richieste dei media

Nome del giornalista:	Telefono:
Data:	Cellulare:
Ora:	Indirizzo mail:
Scadenza:	Twitter:

Media/social media e paese/regione
Scopo della chiamata/richiesta
Atteggiamento generale e tono di voce
Link a precedenti trattazioni della materia
Azione intrapresa (se del caso)
Prossimi passi (inclusa la persona responsabile)

c. *Holding statement* – principi ed esempi

Principi chiave

- Limitate il numero di messaggi chiave a un massimo di tre o quattro.
- Evitate i luoghi comuni e i tecnicismi.
- Sintetizzate i contenuti essenziali che volete trasmettere.
- Assicuratevi che i messaggi siano appropriati per i destinatari di riferimento con cui volete comunicare.
- Se i fatti sono ancora sconosciuti, non abbiate paura di ammetterlo.
- Non fate congetture e non incolpate nessuno.
- Utilizzate esempi o prove:
 - almeno uno per ogni messaggio – per aumentare la credibilità, dimostrare autorevolezza e creare fiducia;
 - evitate dati complessi;
 - mantenete un linguaggio semplice e chiaro;
 - utilizzate analogie o paragoni tratti dalla vita quotidiana per aiutare le persone a capire i grandi numeri o i termini scientifici.
- Concentratevi sui destinatari di riferimento:
 - adattate i messaggi a ogni specifico gruppo di persone, tenendone in considerazione esigenze e percezioni;
 - trattate le persone come esseri umani dotati di esigenze emotive e razionali individuali;
 - citate nomi (ove opportuno) per dare concretezza alle informazioni.
- Se l'incidente comporta richiami di alimenti, potete condividere i dettagli dei prodotti interessati con la rispettiva azienda prima della pubblicazione, per assicurarvi che l'informazione sia corretta; tuttavia, è consigliabile non condividere i comunicati stampa con esponenti dell'industria prima della pubblicazione.
- Rilasciate il comunicato il prima possibile: un comunicato diffuso alle 22.00 sarà immediatamente ripreso dalle testate giornalistiche online.

Fase 1: *Holding statement* - insorgenza della situazione (quando molti fatti sono ancora sconosciuti)

[Luogo] [Data]

[L'EFSA / L'organizzazione dello Stato membro] è a conoscenza di un sospetto incidente internazionale di sicurezza alimentare, che coinvolge [X, Y, Z – citate i paesi confermati].

Al momento ci sono poche informazioni disponibili in merito alle dimensioni dell'incidente o a cosa lo abbia causato. Tuttavia, è stato riunito un [team di gestione dell'incidente – utilizzate qualsiasi termine risulti più adatto], che sta lavorando con il massimo impegno per analizzare il problema.

La salute e il benessere dei cittadini sono la nostra preoccupazione primaria, e i nostri pensieri in questo momento difficile sono vicini alle persone colpite.

[L'EFSA / L'organizzazione dello Stato membro] sta seguendo attentamente la situazione, operando in stretta collaborazione con i partner a livello europeo e nazionale. Forniremo un ulteriore aggiornamento sulla situazione [indicate dove e quando – ad esempio: sul nostro sito (inserire il link) alle 13.00, questo pomeriggio, ecc.].

Contatto per i media: [nome del dipendente del team di comunicazione], tel. [numero di cellulare]

Fase 2: *Holding statement* – evoluzione della situazione (maggiori informazioni disponibili)

[Luogo] [Data]

[L'EFSA / L'organizzazione dello Stato membro] è in grado di confermare che ci sono prove a dimostrazione della presenza di [XXX – indicare la sostanza, l'organismo, ecc.] nel/nei [XXX – specificare il/i prodotto/i] provenienti da [paese di origine e/o produttore].

Stiamo lavorando con i partner, incluso/a [L'EFSA / l'organizzazione dello Stato membro], per proseguire le indagini e comprendere appieno la portata e la probabile causa del problema.

Mentre l'indagine è in corso, [L'EFSA / l'organizzazione dello Stato membro] consiglia alle persone di [specificare l'azione, ad esempio seguire le buone prassi di preparazione, distruggere/restituire il prodotto, ecc.], il che in questo caso significa [specifiche misure di igiene/preparazione degli alimenti, se del caso].

Contatto per i media: [nome del dipendente del team di comunicazione], tel. [numero di cellulare]

La salute e il benessere dei cittadini sono la nostra preoccupazione primaria, e i nostri pensieri in questo momento difficile sono vicini alle persone colpite.

Vi preghiamo di fare riferimento a [autorità nazionali di sicurezza alimentare competenti] per avvisi sugli specifici prodotti richiamati.

Fase 3: *Holding statement* – conferma del problema

[Luogo] [Data]

Le indagini condotte da [indicare l'organismo/fonte ufficiale – ad esempio, l'autorità di salute ambientale] in [paese] hanno confermato che ... [indicate i dettagli riguardanti il problema confermato].

Questo ha causato livelli elevati di un [XXX – contaminante chimico/biologico, ecc.] potenzialmente dannoso. I sintomi delle persone colpite appaiono coerenti con gli effetti di [contaminazione da XXX].

È in corso un richiamo del prodotto in questione in tutta Europa. Vi preghiamo di fare riferimento a [autorità nazionali di sicurezza alimentare competenti] per avvisi sugli specifici prodotti richiamati e su come comportarvi se avete acquistato i prodotti in questione.

La salute e il benessere dei cittadini sono la nostra preoccupazione primaria, e i nostri pensieri in questo momento difficile sono vicini alle persone colpite.

Contatto per i media: [nome del dipendente del team di comunicazione], tel. [numero di cellulare]

d. Checklist per l'elaborazione di un documento di D&R (interno) o FAQ (esterno)

Le **D&R** sono un documento interno elaborato per fornire indicazioni al vostro portavoce nel corso di interviste e interazioni con i media.

Le **FAQ** saranno rese disponibili al pubblico per informare e (ove opportuno) rassicurare i cittadini, dando indicazioni sulle possibili azioni da compiere.

Regola fondamentale: mettetevi nei panni del giornalista o del vostro vicino di casa, e pensate a quali domande vorreste porre. Tenete presenti le domande essenziali – **Chi? Cosa? Dove? Quando? Perché? Come?**

In aggiunta, vale la pena considerare le seguenti domande:

D. Quali sono i prodotti interessati?

R. [Ove possibile, specificate il nome completo del/dei prodotto/i come indicato sulla confezione. Sottolineate che non è coinvolto nessun altro prodotto.]

D. Qual è il paese d'origine?

R. [Siate più precisi possibile.]

D. Quali paesi vendono il prodotto interessato?

R. [Siate più precisi possibile.]

D. Qual è il problema?

R. [Specificate cosa non va nel prodotto. Siate precisi.]

D. Cosa dovrebbero fare i consumatori coinvolti?

R. [Indicate azioni chiare, ad esempio restituire il prodotto al rivenditore da cui è stato acquistato, adottare buone prassi di igiene/preparazione degli alimenti, ecc.]

D. Com'è accaduto?

R. [Breve spiegazione, se possibile. Altrimenti, dite che “sono in corso indagini urgenti per scoprirlo”]

D. Come siete venuti a conoscenza del problema?

R. [Siate sinceri. Sottolineate che si è intervenuti tempestivamente.]

D. Quanto è grande il rischio?

R. [Siate sinceri. Verosimilmente, quale percentuale di persone/prodotti sarà interessata? Ancora una volta, sottolineate se si tratta di una misura precauzionale.]

D. Quante persone sono state colpite?

R. [Siate sinceri e mostrate sollecitudine per il loro benessere.]

D. A quali sintomi dovrebbero prestare attenzione le persone?

R. [Spiegazione breve e chiara.]

D. Cosa state facendo in proposito?

R. [Misure efficaci adottate, se del caso.]

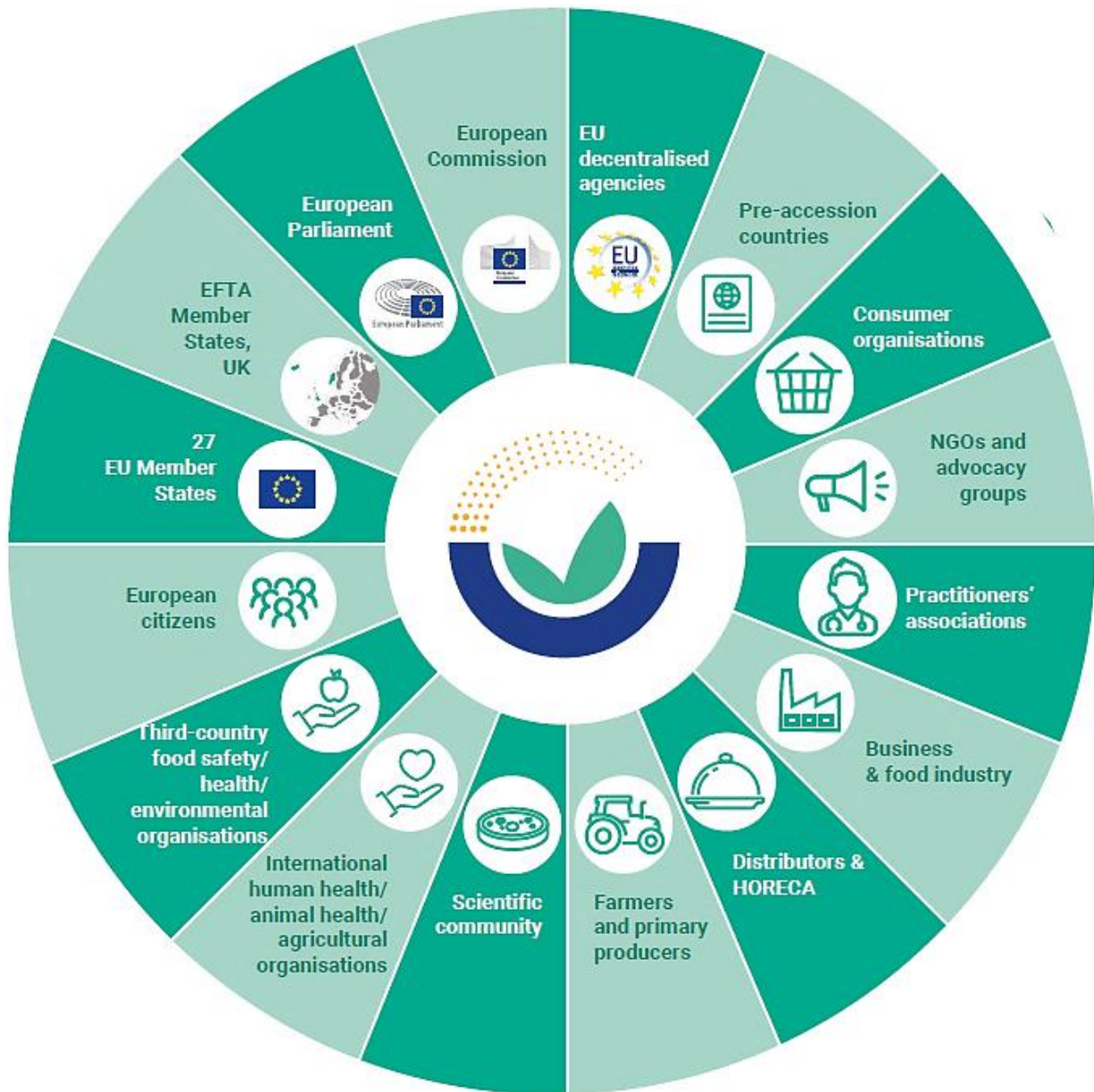
D. Quando tornerà in vendita il prodotto?

R. [Appena possibile, quando saremo sicuri che il problema sia risolto.]

Per le D&R, prendete anche in considerazione:

- Il ricorso a infografiche e rappresentazioni visive chiare
- risposte più brevi da pubblicare sui social media

e. Mappatura degli stakeholder – esempio dell'EFSA⁷

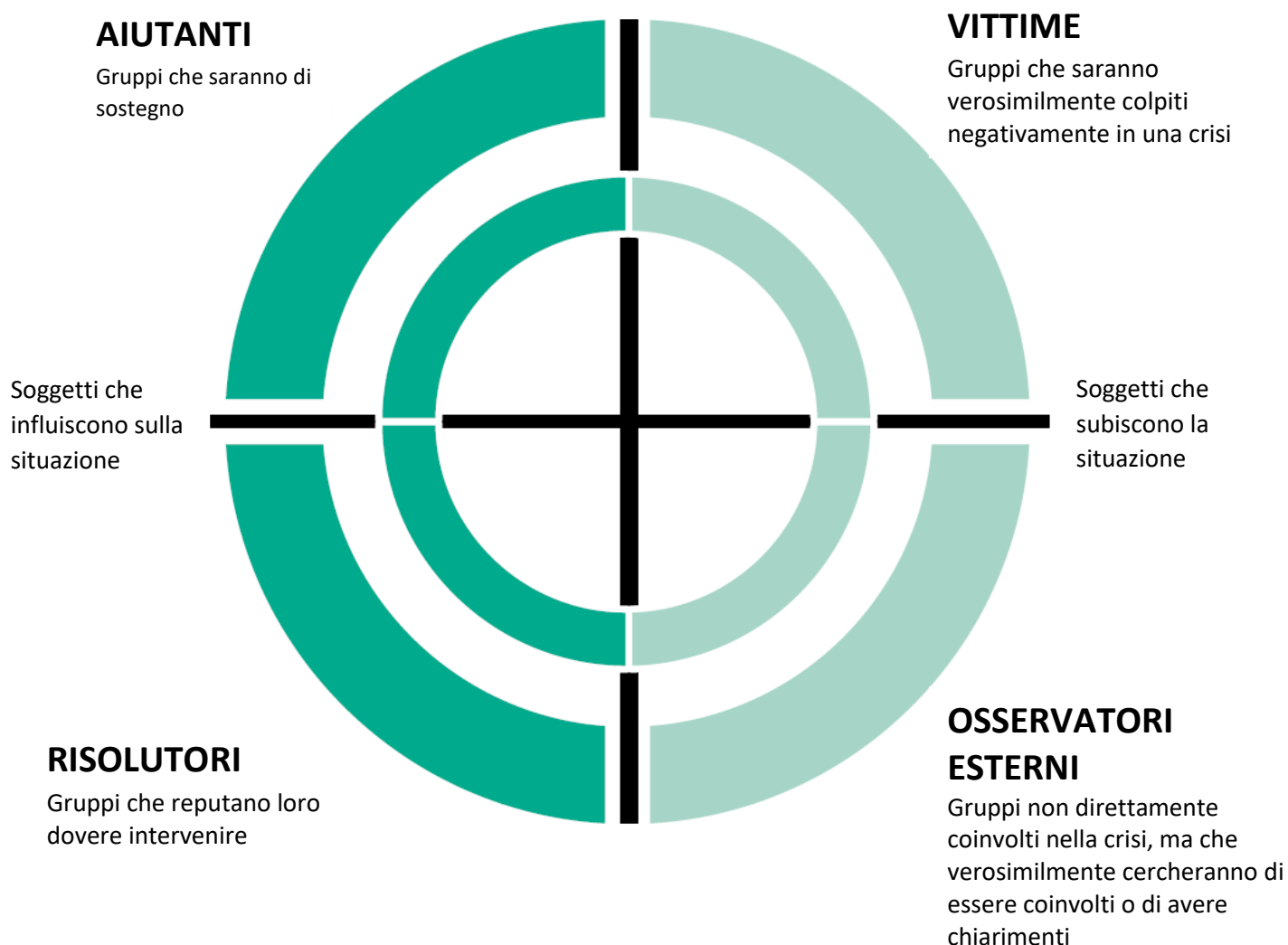


⁷ Questa è un'illustrazione dell'insieme degli stakeholder europei e internazionali con cui l'EFSA comunica e collabora durante gli incidenti. Non si tratta di una mappatura ufficiale degli stakeholder.

f. Modello di mappatura dei destinatari di riferimento

Può essere utile classificare i vostri destinatari di riferimento durante una crisi in quattro tipologie, a seconda del ruolo che verosimilmente avranno nella situazione. Questo è particolarmente utile se avete a che fare con un piccolo numero di destinatari o con sottogruppi molto evidenti che sono essenziali per il raggiungimento di un risultato positivo. Una volta che avete individuato e classificato i destinatari di riferimento applicando questo approccio, effettuate una valutazione dei rischi e delle opportunità per ciascun gruppo. A quel punto potrete stabilire una strategia per ciascun gruppo.

- Aiutanti – gruppi che saranno di sostegno alla vostra organizzazione, ad esempio servizi di emergenza, associazioni di categoria, esperti scientifici indipendenti, controparti negli altri Stati membri, EFSA, ecc.
- Vittime – gruppi che saranno verosimilmente colpiti negativamente in una crisi, ad esempio cittadini, fornitori/produttori del prodotto al centro della crisi.
- Osservatori esterni – gruppi non direttamente coinvolti nella crisi, ma che verosimilmente cercheranno di essere coinvolti o di avere chiarimenti, ad esempio ONG, media.
- Risolutori – gruppi che reputano loro dovere intervenire, ad esempio autorità di regolamentazione, esperti tecnici, consulenti in materia di malattie trasmissibili



ALLEGATO II: Attività di preparazione alle crisi in tempi di normalità

Una volta che un'organizzazione raggiunge una certa dimensione, la domanda non è se si verificherà una crisi, ma quando lo farà. È fondamentale investire la giusta quantità di tempo e lavoro nella preparazione alle crisi future. Se pensate che la preparazione sia troppo onerosa in termini di costi e tempo dedicato, provate a fronteggiare una crisi a cui non siete preparati.

Alcune attività devono essere svolte prima che la crisi colpisca. Per assicurarsi che l'organizzazione sia a prova di crisi, l'ideale sarebbe svolgere le seguenti attività.

- Almeno una volta l'anno andrebbe svolta una formazione alle crisi con il team di crisi. Assicuratevi che i nuovi membri del personale ricevano la formazione.
- Aggiornate ogni anno il vostro documento sulle crisi. Ogni membro del vostro servizio di comunicazione dovrebbe conoscerlo a fondo.
- Esercizi di formazione realistici e basati su scenari costituiscono un modo molto efficace di mettere alla prova le procedure di comunicazione prima di un incidente reale. Almeno una volta l'anno dovrebbe svolgersi una simulazione completa a livello nazionale, con il coinvolgimento di tutti i principali attori di una crisi nel settore degli alimenti o dei mangimi.
- Formazioni basate su scenari che coinvolgono diversi paesi, come quelle organizzate dall'EFSA, sono un modo efficace di simulare una più ampia risposta paneuropea e di instaurare relazioni con le controparti in altri Stati membri. Si consiglia la partecipazione.
- Il manuale di comunicazione di crisi andrebbe rivisto dopo ogni simulazione.
- Il manuale di comunicazione di crisi dovrebbe includere una vasta gamma di scenari – la risposta a un decesso per intossicazione sarà evidentemente diversa rispetto a un malfunzionamento della rete informatica.
- Una volta l'anno deve essere svolto un esercizio di mappatura degli stakeholder per individuare i principali stakeholder esterni. Una mappatura degli stakeholder è riportata a titolo di riferimento nell'Allegato I, e; inoltre, un modello di mappatura dei destinatari di riferimento è riportato nell'Allegato I, f.
- Ogni sei mesi, distribuite tutti i materiali aggiornati relativi alla crisi a tutti i soggetti coinvolti.
- Verificate il processo di approvazione in situazioni di crisi (per i comunicati, ad esempio) per garantire chiarezza e approvazioni più rapide quando necessario.
- Individuare un elenco di portavoce e fornire loro una formazione sui media. Idealmente, i portavoce che verosimilmente saranno designati a rappresentare la propria organizzazione durante un incidente dovrebbero partecipare a una formazione sui media in situazioni di crisi almeno ogni due anni, per garantire che siano in grado di rapportarsi con sicurezza con i media in situazioni di intervista potenzialmente ostili.
- Le organizzazioni potrebbero decidere di istituire meccanismi di rapido dispiegamento delle risorse necessarie per rispondere efficacemente alla crisi (ad esempio, l'ufficio stampa e il team dei social media potrebbero aver bisogno di ulteriore supporto per fronteggiare un forte incremento di richieste e attività).
- Una strategia per consolidare e migliorare la reputazione della vostra organizzazione può rivelarsi estremamente importante. Se gli stakeholder hanno fiducia nell'organizzazione, la comunicazione di crisi sarà più agevole.
- Assicuratevi che le vostre attività di monitoraggio dei social media sulle piattaforme gratuite e a pagamento siano efficaci. Se state valutando un cambiamento, provate strumenti e piattaforme in tempi di normalità.

ALLEGATO III: Glossario dei termini

ABC	Tecnica ABC (<i>Acknowledge-Bridge-Continue</i>) (vedi par. 2.3.4)
AF	<i>Advisory Forum</i> (Foro consultivo) dell'EFSA
CE	Commissione europea
CEN	Rete degli esperti di comunicazione dell'EFSA (<i>Communications Experts Network</i>)
D&R	Domande e risposte
DG SANTE	Direzione generale per la salute e la sicurezza alimentare della Commissione europea
EAHC	Agenzia esecutiva per i consumatori, la salute e la sicurezza alimentare della Commissione europea
ECDC	Centro europeo per la prevenzione e il controllo delle malattie
ECHA	Agenzia europea per le sostanze chimiche
EFSA	Autorità europea per la sicurezza alimentare
EMA	Agenzia europea per i medicinali
FAO	Organizzazione delle Nazioni Unite per l'alimentazione e l'agricoltura
FAQ	Domande frequenti
FP	Focal point dell'EFSA
HoA	Direttori delle agenzie europee per la sicurezza alimentare
ONG	Organizzazioni non governative
RASFF	Sistema di allerta rapido per alimenti e mangimi (strumento della CE/DG SANTE per lo scambio di informazioni sulle misure adottate in risposta a seri rischi in ambito alimentare e dei mangimi)
SM	Stati membri
ToR	Termini di riferimento
UE	Unione europea
WHO	Organizzazione mondiale della sanità (OMS)

ALLEGATO IV: Risorse utili

- CDC (Centers for Disease Control and Prevention) online. [Crisis & Emergency Risk Communication \(CERC\)](#)
- EFSA (European Food Safety Authority), 2021. [Scientific Report on Technical assistance in the field of risk communication](#)
- HoA (Heads of European Food Safety Agencies), 2015. [Guidelines for Management and Communication during Food/Feed Safety Incidents](#)
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), 2015. [Scientific Advice for Policy Making: The Role and Responsibility of Expert Bodies and Individual Scientists](#). OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, No. 21. OECD Publishing, Paris
- Sense About Science, 2013. [Making Sense of Uncertainty: Why Uncertainty Is Part of Science](#)
- WHO (World Health Organization), 2008. [Outbreak Communication Planning Guide](#)

ALLEGATO V: Ringraziamenti

L'EFSA ringrazia tutti coloro che hanno contribuito alla stesura di queste raccomandazioni, in particolare:

- Tutti i membri e gli osservatori della rete degli esperti di comunicazione (CEN) dell'EFSA
- Frédéric Vincent, Edward Demicoli, Roser Domenech-Amado - Commissione europea
- Francesca Avanzini, Bernard Bottex, Barbara Gallani, Matilde Garcia Gomez, Gorgias Garofalakis, Georgia Gkrintzali, Rory Harrington, Anatolie Luca, Giovanni Mancarella, Sharon Monti, Cinzia Percivaldi, Matthew Ramon, James Ramsay, Anthony Smith, Irene Zanetti - EFSA
- Oliver Aust, Bettina Hausmann - consulenti di ICF Next