

ALLEGATO L

ORIENTAMENTI PER LA COMUNICAZIONE IN SITUAZIONE DI CRISI

Fonte: MINISTERO DELL'INTERNO

*DIPARTIMENTO DEI VIGILI DEL FUOCO, DEL SOCCORSO PUBBLICO E DELLA DIFESA CIVILE
DIREZIONE CENTRALE DELLA DIFESA CIVILE E DELLE POLITICHE DI PROTEZIONE CIVILE*

Gruppo di Lavoro per lo Studio, Ricerca e Formazione in Materia di Comunicazione di Crisi della Direzione
Centrale della Difesa Civile e delle Politiche di Protezione Civile

Ufficio II – Difesa Civile

Sommario

1.	Premessa	3
2.	Presupposti per una comunicazione di crisi	4
3.	Le situazioni di crisi e di emergenza	6
4.	Le fasi della crisi	8
5.	Obiettivi	10
6.	Criteri	12
7.	Il Piano di comunicazione	15
8.	Comunicare in una crisi CBRN	17
9.	Strumenti	19
10.	Riferimenti Bibliografici:	22

.....
PIANO NAZIONALE PER EVENTI CON ARMI O AGENTI
DI TIPO BIOLOGICO, CHIMICO, RADIOLOGICO E NUCLEARE
ALLEGATI – PARTE II

Allegato G pagina 2 di 25

revisione febbraio 2021

a cura del **Gruppo di lavoro per lo studio, ricerca e formazione in materia di comunicazione di crisi**

Dipartimento dei Vigili Del Fuoco, del Soccorso Pubblico e della Difesa Civile

Direzione Centrale per la Difesa Civile e le Politiche di Protezione Civile

1. Premessa

- 1.1. In una situazione di crisi oltre a garantire il coordinamento della struttura di risposta, la Prefettura svolge un ruolo importante nella comunicazione di crisi.
- 1.2. Durante una crisi lo stato emotivo della popolazione si intensifica ed è importante trasmettere messaggi capaci di rispondere alle aspettative, ai timori, al senso di insicurezza che questo stato può generare.
- 1.3. Comunicare bene non è, però, importante solo per ridurre timore e incertezze nella popolazione, ma è anche essenziale per diffondere messaggi agli operatori impegnati nelle attività di soccorso e per quella fascia di popolazione che a causa della crisi corre un rischio per la propria incolumità. Questo richiede appropriate strategie di comunicazione di crisi e l'utilizzo di differenti strumenti e mezzi comunicativi.
- 1.4. Una comunicazione di crisi efficace prevede messaggi sulla situazione in corso, sul suo impatto, sulle vittime, sulle azioni e le misure che sono state attivate per risolverla.
- 1.5. È finalizzata a offrire notizie corrette e tempestive agli operatori dei media sui fatti così come si stanno evolvendo anche per dimostrare ai cittadini che si sta gestendo gli eventi nel miglior modo possibile.
- 1.6. Nell'era dei social media, nella quale come è noto possono circolare un numero considerevole di *fake news* i gestori della crisi hanno comunque necessità utilizzare la rete per monitorare la situazione, condividere informazioni. Tutto ciò senza trascurare i tradizionali modi di comunicazione.
- 1.7. Quando una crisi raggiunge una tale intensità da mettere in discussione la fiducia nelle istituzioni, la comunicazione di crisi costituisce un'arma decisiva per chi gestisce la crisi. Occorre ricercare le parole giuste per dare senso a ciò che sta accadendo fornendo non solo informazioni, ma anche una narrazione degli accadimenti che risponda alle aspettative del pubblico. Conferire un senso agli eventi permette di ridurre l'incertezza e a migliorare la gestione della crisi.

PIANO NAZIONALE PER EVENTI CON ARMI O AGENTI
DI TIPO BIOLOGICO, CHIMICO, RADIOLOGICO E NUCLEARE
ALLEGATI – PARTE II

Allegato G pagina 3 di 25

revisione febbraio 2021

a cura del **Gruppo di lavoro per lo studio, ricerca e formazione in materia di comunicazione di crisi**

Dipartimento dei Vigili Del Fuoco, del Soccorso Pubblico e della Difesa Civile

Direzione Centrale per la Difesa Civile e le Politiche di Protezione Civile

2. Presupposti per una comunicazione di crisi

- 2.1. In risposta a una crisi, una politica di informazione efficace è alla base di un approccio democratico e un senso comune lungimirante. Le modalità di gestire una crisi anche attraverso una corretta gestione della comunicazione è un argomento frequentemente e intensamente discusso, in particolare nelle fasi di pianificazione delle emergenze. In caso di crisi, la popolazione ha il diritto fondamentale ad essere informata su quanto è successo, quali sono i rischi a cui va incontro, come le autorità intendono rispondere alla crisi e le sue potenziali conseguenze.
- 2.2. Questa funzione della comunicazione di crisi si basa sul concetto di democrazia che definisce i membri della società come responsabili e in grado di partecipare al processo decisionale di un paese. I cittadini sono tenuti ad agire in modo responsabile durante i periodi di crisi: ricevere le informazioni appropriate è un requisito fondamentale per assumere queste responsabilità.
- 2.3. Una comunicazione di crisi efficace si basa su due lemmi: Fiducia e Credibilità.
 - 2.3.1. **Fiducia:** nel corso di una crisi, i cittadini devono conservare fiducia nelle autorità, nelle istituzioni e nelle organizzazioni che gestiscono l'emergenza. Questo rapporto di fiducia va coltivato in *tempo di pace* e può mitigare l'impatto della crisi e proteggere la società da un deterioramento della situazione.
 - 2.3.2. **Credibilità:** Accanto alla fiducia l'altro importante presupposto alla gestione di una crisi è che la presenza di un alto grado di credibilità sia già stabilito; in caso contrario, l'analisi, le valutazioni, le raccomandazioni, e le decisioni di un'autorità potranno non essere prese sul serio. La credibilità, a sua volta, si basa su tre componenti principali:
 - 2.3.3. **Apertura:** Le istituzioni dovrebbero presentare apertamente i fatti, il *know-how*, le fonti, le considerazioni e i processi decisionali. Devono essere disposte ad avviare un dialogo con la società. L'unico caso in cui l'informazione deve essere sottaciuta o sospesa è quando la sua esposizione minaccia la sicurezza pubblica.
 - 2.3.4. **Competenza:** Le istituzioni dimostrano la loro competenza attraverso una riuscita combinazione di *conoscenze teoriche ed esperienza*. Il filo logico che guida il processo decisionale dovrebbe essere evidente in ogni momento. La competenza spesso è un bagaglio e viene comprovata dalla storia stessa dell'istituzione.
 - 2.3.5. **Empatia:** Le istituzioni dovrebbero trasmettere una forte attitudine a comprendere e apprezzare la gravità delle situazioni delle vittime.

PIANO NAZIONALE PER EVENTI CON ARMI O AGENTI
DI TIPO BIOLOGICO, CHIMICO, RADIOLOGICO E NUCLEARE
ALLEGATI – PARTE II

Allegato G pagina 4 di 25
revisione febbraio 2021

a cura del **Gruppo di lavoro per lo studio, ricerca e formazione in materia di comunicazione di crisi**
Dipartimento dei Vigili Del Fuoco, del Soccorso Pubblico e della Difesa Civile
Direzione Centrale per la Difesa Civile e le Politiche di Protezione Civile

- 2.4. Il flusso informativo che si genera in una comunicazione di crisi è di primaria importanza perché riguarda il benessere e a volte la sopravvivenza di soggetti direttamente colpiti, ed anche di gruppi più ampi che possono risentire indirettamente della crisi.
- 2.5. La forma di comunicazione che scaturisce dal contesto di crisi è del tutto peculiare: messaggi altamente legittimati in cui il ruolo svolto dalle istituzioni e dai media può fare la differenza in merito alla capacità di reazione del gruppo colpito e, quindi, al protrarsi o meno alla fase di gestione della crisi.
- 2.6. La diffusione di informazioni affidabili gioca un ruolo importante nella mitigazione dei danni e nello sviluppo della capacità di resilienza¹ della popolazione.

¹ La resilienza è la capacità di far fronte in maniera positiva agli eventi traumatici, di riorganizzare positivamente la propria vita dinanzi alle difficoltà. È la capacità di ricostruirsi restando sensibili alle opportunità positive che la vita offre, senza perdere la propria umanità. Persone resilienti sono coloro che immerse in circostanze avverse riescono, nonostante tutto e talvolta contro ogni previsione, a fronteggiare efficacemente le contrarietà, a dare nuovo slancio alla propria esistenza e perfino a raggiungere mete importanti.

3. Le situazioni di crisi e di emergenza

3.1. Definizioni²

3.1.1. Per «situazione di crisi» si intende ogni situazione suscettibile di poter coinvolgere o mettere a rischio gli interessi nazionali, che può avere origine dalla percezione di un potenziale pericolo o in coincidenza di eventi clamorosi o gravemente significativi;

3.1.2. Per «situazione di emergenza» si intende il manifestarsi di una situazione pericolosa che richiede attività e provvedimenti specifici, urgenti, necessari ed eccezionali;

3.1.3. Gli «interessi nazionali» sono quel complesso di elementi ed attività, la cui compromissione può arrecare un danno allo Stato; maggiore è l'interesse quanto maggiore è il possibile danno;

3.2. Emergenza e crisi non sono sinonimi, non sono consequenziali o propedeutici tra loro, non sono affrontabili nello stesso modo, né in fase di preparazione né in fase di esecuzione degli interventi ritenuti necessari.

3.3. La crisi può essere definita come il momento in cui il naturale processo di risposta che viene attivato durante una situazione di emergenza, che può essere sintetizzato nel processo *If -> Then*, cioè «*se* ho una difficoltà e mi comporto in un certo modo, *allora* il problema lo risolvo», non dà i risultati sperati.

3.4. In questo caso si supera la **soglia** tra emergenza e crisi; il momento decisivo, o la concatenazione di eventi, che porta all'esaurimento delle risorse³ disponibili che conducono all'assenza di una sicura efficacia delle azioni intraprese per affrontare una determinata situazione.

3.5. Si potrebbe anche non avere subito o in tempi brevi la contezza di aver superato la soglia, specialmente se si tratta di macro-eventi e della gestione generale del territorio.

3.6. La preparazione è l'unico mezzo possibile per alzare la soglia di crisi. Addestramento, studio continuo, trasferimento di conoscenze, disponibilità di risorse, anche economiche, chiarezza per le linee di approvvigionamento di nuove o ulteriori risorse, automatismi decisionali dove possibile, catene di comando chiare, univoche, autorevoli, una strategia chiara e pianificata nell'approccio comunicativo verso la popolazione e anche verso gli operatori

² Le definizioni sono tratte dal DPCM 5 maggio 2010, Organizzazione nazionale per la gestione di crisi.

³ Il termine *risorse* è inteso nella accezione più ampia possibile di risorse umane, materiali e di competenze.

impegnati sul territorio, pianificazioni sia generali che specifiche aggiornate, esercitate, conosciute.

3.7. Tre aspetti caratterizzano una crisi:

3.7.1. l'eccezionalità dell'evento critico, straordinario e spesso inaspettato.

3.7.2. la visibilità dell'evento negativo e i suoi effetti all'esterno, perché resi noti e amplificati dai media e direttamente ai cittadini attraverso le nuove forme di comunicazione interattiva.

3.7.3. la necessità di una risposta tempestiva e pertinente per tutelare gli obiettivi fondamentali.

3.8. Una crisi è quindi la percezione di un evento non prevedibile, che genera alti livelli di incertezza e di minaccia il cui accadimento e la cui visibilità all'esterno producono un effetto capace di compromettere la capacità operativa e di sopravvivenza di un'organizzazione.

3.9. La crisi non è solo un fattore reale, ma è anche il risultato della sua visibilità mediatica. Non importa quanto questa percezione possa essere distorta dai media o scostarsi dalla realtà: **l'immagine della crisi è reale quanto la crisi stessa.** Una scadente strategia comunicativa e un inefficace rapporto con i media danneggia la gestione dell'immagine della crisi, rischiando di causare l'espansione della crisi stessa e il fatto che essa possa assumere dimensioni più ampie e meno controllabili.

.....
PIANO NAZIONALE PER EVENTI CON ARMI O AGENTI
DI TIPO BIOLOGICO, CHIMICO, RADIOLOGICO E NUCLEARE
ALLEGATI – PARTE II

Allegato G pagina 7 di 25

revisione febbraio 2021

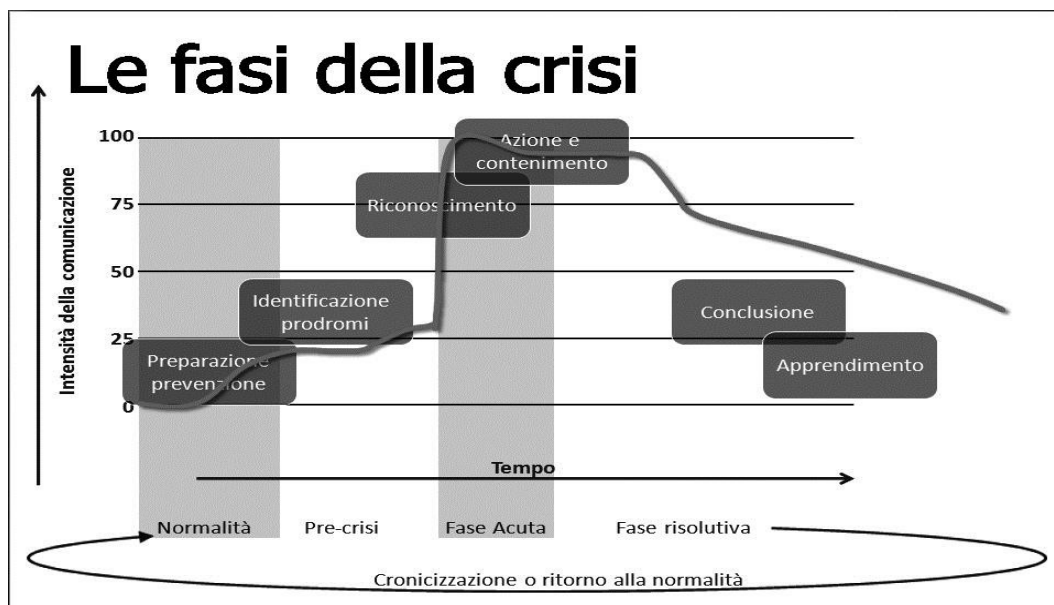
a cura del **Gruppo di lavoro per lo studio, ricerca e formazione in materia di comunicazione di crisi**

Dipartimento dei Vigili Del Fuoco, del Soccorso Pubblico e della Difesa Civile

Direzione Centrale per la Difesa Civile e le Politiche di Protezione Civile

4. Le fasi della crisi

- 4.1. Prima di parlare della gestione del contributo che la comunicazione può offrire alla gestione di una crisi, dedichiamo questo paragrafo al concetto di crisi iniziando a vederne le diverse fasi che la compongono, iniziando da una nostra elaborazione grafica derivata dal modello proposto da Coombs⁴.



- 4.2. L'asse delle ascisse riporta le fasi temporali di una crisi partendo dal cosiddetto periodo di **normalità**. Questo periodo è fondamentale per mettere a punto una buona comunicazione di crisi, in quanto possono essere approntati tutti gli strumenti da utilizzare durante le fasi successive.
- 4.3. Una crisi non si risolve. Si cerca di attenuarne le conseguenze negative. I danni sono fatti, anche danni profondi che non permetteranno più un ritorno pieno al "quo ante". L'Alleanza Atlantica ha chiesto a tutti i Paesi membri: fare in modo che negli aspetti cruciali della moderna struttura dei sistemi occidentali (continuità dell'azione di governo, recupero della coesione della popolazione, salute e benessere sociale, comunicazioni, energia, trasporti, cibo e acqua) tutti raggiungano una capacità di resilienza tale da fare in modo che, qualunque sia la crisi che si scatenerà, l'insieme ritorni il più rapidamente possibile a un accettabile livello di funzionamento, comparabile con quello precedente la crisi.

⁴ La stesura di questo modello ha seguito vari fasi che si sono inizialmente ispirate alla sistemazione di quello riproposto da P.Trancu in occasione del Seminario di Aggiornamento e Specializzazione Professionale FERPI da lui tenuto sul *crisis management* "Gestione e Comunicazione di Crisi", presso Confimprese, Milano 27 novembre 2008 (<http://patricktrancu.wordpress.com>). Successivamente è stato rielaborato dal gruppo di *Gestione della comunicazione in emergenza*, una articolazione dell'OSN – Osservatorio Sicurezza Nazionale, network promosso dal CeMiSS, attivo come *think tank* dal 2006 al 2014, del quale gli Autori hanno fatto parte.

PIANO NAZIONALE PER EVENTI CON ARMI O AGENTI
DI TIPO BIOLOGICO, CHIMICO, RADIOLOGICO E NUCLEARE
ALLEGATI – PARTE II

Allegato G pagina 8 di 25
revisione febbraio 2021

a cura del **Gruppo di lavoro per lo studio, ricerca e formazione in materia di comunicazione di crisi**
Dipartimento dei Vigili Del Fuoco, del Soccorso Pubblico e della Difesa Civile
Direzione Centrale per la Difesa Civile e le Politiche di Protezione Civile

- 4.4. Nella fase di **precrisi** bisognerebbe essere in grado di riconoscere i prodromi della crisi stessa, ovvero quei segnali premonitori che si susseguono prima del suo accadimento. Un attento monitoraggio dei potenziali sintomi, e quindi la prevedibilità della loro evoluzione, può far sì che la crisi non giunga a compimento ma possa essere intercettata prima del suo esplodere annientando l'effetto sorpresa.
- 4.5. Quando la crisi esplode si è all'interno della cosiddetta **fase acuta**. È questo il momento in cui si mettono in moto quei meccanismi di "riconoscimento" in grado di individuare il tipo di crisi, identificarne le cause, e attivare i piani di azione preventivamente predisposti.
- 4.6. L'attività comunicativa subisce un'impennata, raggiunge i massimi livelli. L'asse delle ordinate riporta l'intensità della comunicazione che rimarrà alta durante tutta la fase acuta per poi accompagnare, gradualmente, i processi di **risoluzione** che preludono un ritorno alla **normalità**.
- 4.7. Alle fasi della crisi si associano specifici comportamenti:
- 4.7.1. la veglia *strategica*: si mette in atto durante la fase di normalità e la fase di pre-crisi;
 - 4.7.2. l'*intervento immediato*: prevede le prime tempestive azioni da intraprendere al momento del riconoscimento della crisi;
 - 4.7.3. la *reazione*: caratterizza l'attività di comunicazione vera e propria, si dipana con cadenza *regolare* dalla fase acuta per proseguire, attraverso l'applicazione di una precisa strategia, fino alla fase di risoluzione o di cronicizzazione della situazione di crisi;
 - 4.7.4. la *conclusione*: la crisi viene condotta alla sua soluzione; sono i momenti che *accompagnano* la ricostruzione, ma anche quelli di apprendimento dall'esperienza vissuta.
- 4.8. La comunicazione è importante quando la crisi è in corso, ma è efficace se le risposte sono state **preparate nelle fasi di normalità**. È indispensabile stabilire rapporti di colloquio simmetrico con le varie realtà che a diversi livelli partecipano alla soluzione di una crisi; ciò permetterà di far leva, al momento dell'insorgere, su rapporti acquisiti e trovare in essi le risorse utili a fornire una comunicazione corretta e soprattutto efficace. Al contrario una comunicazione inefficace non può che peggiorare una situazione di crisi.
- 4.9. Nei periodi cosiddetti "di pace" vanno colte le occasioni di collaborazione e vanno promosse le **occasioni di conoscenza** con le organizzazioni e i gruppi che saranno importanti per la soluzione delle situazioni di crisi, comprendendo in tale lista anche i mezzi di comunicazione.

5. Obiettivi

- 5.1. La comunicazione di crisi è collegata alle fasi della crisi e in base a queste va modulata. Accanto alla necessità di fornire indicazioni e norme di comportamento utili al superamento della crisi, questa ha il compito di permettere ai cittadini di costruirsi una narrazione degli eventi tale da ridurre l'incertezza per il futuro e mitigare gli effetti più dannosi e dirompenti. La comunicazione dovrà essere diversificata per categorie sociali e capace di parlare a tutti superando i filtri sociodemografici e culturali, come, ad esempio, età, sesso, collocazione geografica, livello di istruzione, orizzonti culturali di riferimento.
- 5.2. Gli obiettivi della comunicazione sono così individuabili:
 - 5.2.1. Informare correttamente e **tempestivamente** la popolazione, **evitando** allarmismi che generino panico;
 - 5.2.2. Utilizzare tutta la rete dei media per stabilire regole, dare disposizioni e fornire orientamenti immediati e a medio termine ai cittadini coinvolti nell'emergenza;
 - 5.2.3. Dare informazioni e direttive, nel modo più tempestivo possibile, alle istituzioni (scuole, ospedali), ai grandi agglomerati urbani (uffici, fabbriche) e alle aziende dei trasporti, affinché coloro che in quei luoghi lavorano ed operano agiscano nel modo più corretto e razionale.
 - 5.2.4. Informare i mezzi di comunicazione del territorio (radio, tv, giornali, siti Internet) e gli eventuali rappresentanti dei mass media nazionali, facendo fronte con rapidità alla richiesta pressante di informazioni e smentendo con tempestività le notizie e le voci false o imprecise, in grado di generare panico o compiere errori.
- 5.3. Tutte queste attività possono essere gestite nelle situazioni di emergenza solo se si sono preparate *ex ante*, durante la fase di "normalità", con la preparazione di un **piano di comunicazione di crisi**⁵.

⁵ Predisposizione, all'interno dei più generali piani di intervento, di specifici piani di comunicazione correlati ai singoli eventi possibili. La redazione del piano in un momento precedente al manifestarsi di una crisi aziendale permette all'organizzazione di elaborare il documento con maggior cura e di non trovarsi impreparata di fronte all'evento critico. Un buon piano è quello che permette di veicolare messaggi chiari e trasparenti sia verso la cittadinanza, sia verso gli altri attori istituzionali, attraverso i canali più diretti e i linguaggi più appropriati.

- 5.4. Questi obiettivi (tutti necessari) possono far insorgere dubbi su certi aspetti **apparentemente contraddittori**: per esempio:
- 5.4.1. l'informazione alla cittadinanza a proposito dei rischi può generare paura e caos;
 - 5.4.2. la tempestività delle notizie fornite al sistema dei media può andare a detrimento della loro serietà e certezza;
 - 5.4.3. le smentite ufficiali alle voci assurde e pericolose, a volte, possono contribuire paradossalmente ad accreditare le menzogne.
- 5.5. Queste contraddizioni non devono condizionare l'attività comunicativa, si tratta di utilizzare con intelligenza gli strumenti a disposizione, senza rinunciare agli obiettivi più sopra enunciati, ma perseguendoli con la necessaria elasticità.
- 5.6. Comunicare è diverso da emettere spontaneamente dei messaggi: è il **governo consapevole** e costante di **strumenti, canali e processi** di comunicazione al fine di raggiungere un obiettivo specifico.
- 5.7. In situazione di crisi una comunicazione onesta e tempestiva può andare di pari passo con l'evoluzione delle attività di analisi e soluzione della crisi. Le informazioni potranno essere gradualmente aggiornate sulla base della evoluzione degli eventi. Attendere di avere un "quadro completo" della situazione può portare a non sentirsi mai pronti di comunicare e può permettere ad altri di parlare per conto dei reali gestori della crisi.
- 5.8. La comunicazione dovrà essere attenta a rispondere alla necessità di un costante, capillare monitoraggio dei social media e delle possibili *fake news* che possono diffondersi: nella attuale proliferazione di notizie la presenza tempestiva delle istituzioni può garantire non solo l'autorevolezza nella produzione dei messaggi di soccorso, ma anche svolgere una funzione strategica di punto di riferimento sicuro e di filtro comunicativo per la cittadinanza sulla veridicità e correttezza delle informazioni.
- 5.9. Tutte le ricerche svolte e le esperienze raccolte nei casi di studio reali dimostrano che una popolazione **correttamente informata** non si lascia trascinare nel panico e nel caos, ma, al contrario, riduce il senso di insicurezza e mette in modo tutti i meccanismi di resilienza di cui è capace e che le vengono indicati. Una comunicazione efficace rappresenta il punto di discriminare tra una sana paura costruttiva e il panico scomposto e devastante.

6. Criteri

- 6.1. È necessaria una informazione istituzionale che sia allo stesso tempo **centralizzata** e **accessibile**. Stabilita la causa della crisi, bisogna evitare che siano i singoli soggetti impegnati nelle operazioni di soccorso – vigili del fuoco, forze dell’ordine, personale sanitario, ecc. – a diffondere le notizie.
- 6.2. A questo scopo dovrà essere attivato un “nucleo di Pubblica informazione”: un pool di “informatori istituzionali” in grado di analizzare i flussi di comunicazione in **entrata** ed in **uscita** e preparare in modo documentato le risposte alle richieste dei mass media anche sulla base dei *rumors* che possono provenire dal territorio.
- 6.3. L’**accessibilità** è decisiva: in mancanza d’informazioni (o in presenza di lentezze burocratiche nell’ottenerle) i media – agenzie, radio, tv – non rinunceranno a fornire notizie e lo faranno in questo caso correndo dietro alle voci, alimentando il panico o assumendo comportamenti errati.
- 6.4. L’istituzione di un numero verde, o comunque di una linea telefonica dedicata alla crisi è estremamente utile. Ai cittadini che telefonano – se i telefoni saranno in funzione – dovranno essere date risposte cortesi e non inutilmente minuziose, ma nello stesso tempo bisognerà raccomandare loro di seguire le istruzioni ed indicare con precisione tutte le fonti presso le quali possono reperire indicazioni sul comportamento da seguire (radio, tv, siti internet, non sottovalutando il contributo che può provenire da una corretta gestione dei *social network*).
- 6.5. Le raccomandazioni e le istruzioni delle autorità – se vogliono raggiungere tempestivamente la cittadinanza – potranno necessariamente passare attraverso **il sistema dei media**, sia direttamente, attraverso dichiarazioni di un portavoce o delle stesse autorità, sia con **regolari** comunicazioni ai giornalisti di radio, tv, agenzie. (E’ da valutare l’ipotesi di stabilire in anticipo, con apposite e tranquille riunioni di tipo consultivo, come dovrà avvenire questo coordinamento se si dovesse presentare un’emergenza del tipo descritto).
- 6.6. Durante la crisi, al fine di mantenere costante il rapporto con i giornalisti, è utile garantire l’apertura di un **centro stampa** istituendo un punto fisico attrezzato dove i giornalisti non solo possano essere ospitati, ma possano anche poter lavorare e mantenere i contatti con le proprie sedi e il proprio pubblico.
- 6.7. Il rapporto con il mondo dei media è **biunivoco**: i media hanno bisogno delle autorità per avere informazioni tempestive e soprattutto attendibili; a loro volta le autorità necessitano dei media per raggiungere direttamente la popolazione. Mantenere questo equilibrio è fondamentale. È molto importante riuscire a mantenere una costante interazione tra lo staff che gestisce la comunicazione e i tavoli tecnici che gestiscono in prima persona l’emergenza.

PIANO NAZIONALE PER EVENTI CON ARMI O AGENTI
DI TIPO BIOLOGICO, CHIMICO, RADIOLOGICO E NUCLEARE
ALLEGATI – PARTE II

Allegato G pagina 12 di 25

revisione febbraio 2021

a cura del **Gruppo di lavoro per lo studio, ricerca e formazione in materia di comunicazione di crisi**

Dipartimento dei Vigili Del Fuoco, del Soccorso Pubblico e della Difesa Civile

Direzione Centrale per la Difesa Civile e le Politiche di Protezione Civile

- 6.8. Nella comunicazione tra popolazione e istituzioni deve instaurarsi in situazione di crisi un processo a due vie orientato anche all'**ascolto** di chi sta subendo l'impatto dell'emergenza. Molto spesso, invece, tale comunicazione viene trattata come una complessa e unilaterale operazione di relazioni pubbliche in cui le istituzioni tentano di convincere l'opinione pubblica.
- 6.9. Seguendo i modelli comunicativi di Grunig il modello comunicativo più adatto a una comunicazione di crisi è il *modello two-way asimmetric*.⁶
- 6.10. Le comunicazioni – e soprattutto le istruzioni sui comportamenti da tenere – a **istituzioni e agglomerati di popolazione** (scuole, uffici, fabbriche ecc.) potranno avvenire – previo accordo da stabilire in via preventiva – attraverso il telefono, il computer e messaggi radio. Orientare direttamente grandi concentrazioni urbane può essere decisivo per ottenere il risultato voluto, scongiurando il panico, in genere legato alla sensazione di abbandono e di solitudine.
- 6.11. Comunicare subito cercando di non omettere, laddove possibile, gli ambiti di incertezza e rischio. La comunicazione va gestita attraverso criteri di **onestà e competenza**, accezioni queste diverse rispetto ai termini “sincerità” e “trasparenza”.⁷
- 6.12. Il flusso comunicativo deve essere sempre alimentato da informazioni **periodiche, aggiornate e attendibili**, che tengano alta l'attenzione e sostengano l'impegno dell'unità di crisi nella risoluzione del contesto critico. Bisogna mantenere l'iniziativa nella comunicazione, fornire informazioni e dati, sottolineando anche le eventuali incompletezze della propria comunicazione, garantendo un costante flusso periodico delle informazioni.
- 6.13. Il silenzio stampa come strumento di comunicazione può avere effetti più deleteri di qualsiasi parola, o comunicato stampa, anche se errata. Inoltre, non “blocca” il lavoro di indagine del giornalista che, al contrario, di fronte ad una

⁶ I quattro modelli della comunicazione e delle relazioni pubbliche, possono essere così velocemente riassunti: *Modello1: Press agency/Publicity*: Usa la persuasione e la manipolazione per influenzare l'interlocutore secondo i desideri dell'organizzazione. Storie inventate e provocazioni create ad hoc per apparire. Anche detto Modello di Barnum (dal nome del proprietario del celebre circo) o modello della propaganda. *Modello 2 Public Information*: Utilizza comunicati stampa e altre tecniche di distribuzione delle informazioni. Si basa sul rapporto tra il professionista RP e il giornalista. Conosciuto anche come modello di Lee o modello dell'informazione. *Modello3 Two-way asymmetrical*: Usa la persuasione e la manipolazione per influenzare l'interlocutore secondo i desideri dell'organizzazione. L'ascolto ha come proposito la persuasione scientifica in funzione di obiettivi unilaterali. Detto anche modello di Bernays o modello della persuasione scientifica. *Modello4 Two-way symmetrical*: Usa la comunicazione e la negoziazione con i pubblici interessati o influenti, risolve i conflitti e promuove la comprensione reciproca tra l'organizzazione e gli interlocutori. Chiamato anche modello di Grunig o modello della negoziazione

⁷ Questa precisazione è resa necessaria dal fatto che la letteratura anglosassone sulla comunicazione di crisi, principalmente rivolta a situazione di disastri naturali, predilige utilizzare questi due termini, mentre in ambito di Difesa Civile ci pare più opportuno considerare la presenza di informazioni sensibili che anche se non divulgate possono essere gestite con criteri, appunto, di onestà e competenza.

notizia può trovare informazioni nei luoghi e nelle persone più impensate. Infatti, compito principale del giornalista è quello di trovare le notizie, in qualsiasi modo, a qualsiasi costo.

- 6.14. Dagli studi compiuti risulta che di fronte ad un pericolo si determinano alterazioni sensoriali, queste possono acuire o inibire all'uso delle normali capacità cognitive. Per questo i messaggi da inviare devono essere costruito in modo lineare (per esempio, mai usare la forma passiva nella frase), non dando mai nulla per scontato. Si possono, inoltre introdurre nei messaggi alcune indicazioni di comportamento. I cittadini necessitano sempre di **consigli utili e pratici**, anche se possono sembrare banali. Una comunicazione risulta maggiormente efficace quando vengono inseriti al suo interno spunti positivi sulla possibilità di uscire dalla crisi.
- 6.15. E' importante stabilire in anticipo le **modalità di linguaggio** da usare.
- 6.16. Il messaggio è composto da frasi, ognuna di queste avrà una chiave semantica interpretativa. Esse possono essere informazioni potenzialmente *ansio gene*, *rassicurative* o *normative*. Un corretto equilibrio di queste forme può garantire una buona comunicazione.
- 6.16.1. Per designare ciò che è accaduto e i pericoli che ne derivano, pare adatta la parola «emergenza», da preferire ad «allarme», «disastro ambientale», «rischio per la popolazione», ma anche a «incidente» o «situazione anomala».
- 6.16.2. Potrebbe essere usato, per esempio, nel caso di un rilascio radioattivo, il termine «inquinamento radioattivo», che è tecnicamente corretto, e nello stesso tempo rimanda ad un fenomeno – l'inquinamento – ben noto alla vita quotidiana delle persone.
- 6.16.3. Evitare gli acronimi, laddove fosse indispensabile usarli, vanno sciolti.
- 6.16.4. È necessario andare a ricercare le parole più semplici ed immediate per esprimere ogni concetto, abbandonando ogni seduzione all'utilizzo di linguaggi tecnici.
- 6.16.5. Sarebbe utile, inoltre, approntare dei comunicati nelle lingue delle etnie presenti sul territorio.

PIANO NAZIONALE PER EVENTI CON ARMI O AGENTI
DI TIPO BIOLOGICO, CHIMICO, RADIOLOGICO E NUCLEARE
ALLEGATI – PARTE II

Allegato G pagina 14 di 25

revisione febbraio 2021

a cura del **Gruppo di lavoro per lo studio, ricerca e formazione in materia di comunicazione di crisi**

Dipartimento dei Vigili Del Fuoco, del Soccorso Pubblico e della Difesa Civile

Direzione Centrale per la Difesa Civile e le Politiche di Protezione Civile

7. Il Piano di comunicazione

- 7.1. Un piano di comunicazione è parte integrante del più ampio piano di gestione della crisi e con questo deve essere adeguatamente coordinato nei tempi e nella individuazione delle risorse adatte. Un buon piano è quello che permette di far arrivare messaggi chiari e trasparenti a tutti i pubblici, interni e esterni, attraverso i canali più diretti e i linguaggi più appropriati.
- 7.2. Il piano di comunicazione va preparato nel cosiddetto “periodo di pace”, possibilmente lontano da una crisi. La sua redazione in un momento precedente al manifestarsi di una crisi permette di elaborare il documento con maggior cura e di non trovarsi impreparati di fronte all’evento critico.
- 7.3. Al momento di redigere un piano di comunicazione vanno considerati i seguenti punti:

7.3.1. indicazioni sul comportamento

7.3.1.1. Preparare informazioni adeguate su come comportarsi in situazione di crisi. Informazioni che siano indirizzate sia ai first responder, sia verso gli altri enti che concorrono alla soluzione della crisi, sia verso la popolazione, segmentata per cluster.

7.3.1.2. Organizzare la comunicazione interna in modo che ciascuno, all’interno dell’organizzazione e indipendentemente dal ruolo svolto, sappia esattamente cosa dire (e cosa non dire) durante una crisi.

7.3.1.3. Fornire indicazioni su come evitare l’uso di risorse che potrebbero essere necessarie ad altri durante la crisi

7.3.1.4. Incoraggiare un atteggiamento proattivo della popolazione, fornendo specifiche direttive e norme comportamentali

7.3.2. Canali di comunicazione

7.3.2.1. Analisi dei diversi canali da utilizzare.

7.3.2.2. Individuazione di canali di comunicazione semplici e diretti, quelli che la gente utilizza ogni giorno

7.3.2.3. Redazione di un indirizzario contenente sia le risorse utili per una buona comunicazione di crisi, sia i più immediati destinatari, interni ed esterni

7.3.2.4. Individuazione delle caratteristiche dei destinatari. Adottare una strategia di segmentazione del pubblico. Il processo di segmentazione prevede la divisione dell’audience in gruppi di individui con caratteristiche, bisogni e comportamenti specifici.

PIANO NAZIONALE PER EVENTI CON ARMI O AGENTI
DI TIPO BIOLOGICO, CHIMICO, RADIOLOGICO E NUCLEARE
ALLEGATI – PARTE II

Allegato G pagina 15 di 25

revisione febbraio 2021

a cura del **Gruppo di lavoro per lo studio, ricerca e formazione in materia di comunicazione di crisi**

Dipartimento dei Vigili Del Fuoco, del Soccorso Pubblico e della Difesa Civile

Direzione Centrale per la Difesa Civile e le Politiche di Protezione Civile

7.3.2.5. Segmentare il pubblico con metodologie e strumenti ad hoc consente di stabilire interessi, bisogni di comunicazione e di rispondere meglio alle diverse esigenze.

7.3.3. Adeguatezza delle competenze

7.3.3.1. Individuazione delle competenze interne capaci di costruire messaggi chiari, redatti in forma semplice: le parole usate devono avere lo stesso significato tanto per chi le trasmette quanto per chi le riceve. Più "lontano" il messaggio deve andare, più semplice deve essere

7.3.3.2. Individuazione delle competenze interne per utilizzare tutti i canali di comunicazione

7.3.3.3. Indicazione di un portavoce e di uno staff di comunicazione, che tenga conto anche di tempi lunghi, quindi capacità di turn-over

7.3.4. Preparazione dei contenuti: chiarezza e accessibilità

7.3.4.1. Preparazione di formule di messaggio adeguati al tipo di canale scelto per comunicare, anche attraverso l'aiuto di template o frasi preimpostate. Messaggi chiari, univoci, brevi, non manipolabili.

7.3.4.2. Individuazione di competenze linguistiche per raggiungere minoranze etniche, sociali, culturali e sanitarie (a es. lingue straniere, dialetti locali, linguaggio LIS)

7.3.4.3. Ricerca costante di un rapporto di fiducia con i media e con la popolazione

7.3.5. Gestione della comunicazione avversa

7.3.5.1. Preparazione di una strategia per contrastare eventuale *rumors* e fenomeni di disinformazione

7.3.5.2. *Cybersecurity* : sicurezza delle fonti informatiche

7.3.6. Capacità d'ascolto

7.3.6.1. Adeguato coinvolgimento delle realtà economiche e sociali del territorio per capire e riconoscere i loro bisogni specifici

7.3.6.2. Indicare le modalità per interagire positivamente alle informazioni provenienti dal pubblico e dai social media

7.3.6.3. Individuare tutte le risorse utili a rispondere alle richieste di informazioni provenienti dal pubblico.

7.3.6.4. Individuare un sistema speditivo di valutazione della risposta alla comunicazione e quindi della sua efficacia.

8. Comunicare in una crisi CBRN

- 8.1. Ciò che rende speciali le crisi CBRN è la scarsa conoscenza da parte del pubblico con gli effetti del rilascio di alcuni agenti e sostanze sulla loro salute. Lo stesso agente se percepito diversamente da diversi generi o gruppi di età può provocare reazioni completamente diverse. In questo clima di incertezza i *rumors* o le *fake news* possono trovare un terreno fertile se non vengono fornite informazioni e istruzioni.
- 8.2. La rapidità e la tempestività della risposta comunicativa è cruciale in un incidente CBRN (Chimico, Biologico, Radiologico, Nucleare).
- 8.3. Può essere di aiuto il predisporre un piano di comunicazione efficace e determinare in precedenza i “*cerchi di informazione*” nei quali identificare chi ha bisogno per primo delle informazioni, chi per secondo chi terzo, e così via.
- 8.4. La composizione di questi anelli può variare a seconda della natura dell'agente. Lezioni acquisite da incidenti CBRN hanno dimostrato che i primi soccorritori rappresentano una percentuale elevata delle vittime. Da questo l'importanza delle comunicazioni veloci per chi interviene come ad es. equipaggi delle ambulanze
- 8.5. Di fronte ad un evento NBCR possiamo trovarci di fronte a **due reazioni**, “uguali e contrarie” che distorcono la realtà ed ugualmente pericolose
 - 8.5.1. Se l'agente è inodore, incolore e insapore, è molto più difficile per il pubblico valutare i pericoli e le minacce di tale agente. La ricerca ha dimostrato che le persone spesso amplificano il rischio di tossicità ignota.
 - 8.5.2. Altre persone, invece, potrebbero pensare le cose non vanno così male, soprattutto se non possono vedere o sentire nessun pericolo con i propri sensi. Quando in realtà sono in grande pericolo. Questo effetto è conosciuto come bias ottimista: L'ottimismo può indurre a sottostimare la vulnerabilità personale ai pericoli, riducendo la motivazione ad adottare precauzioni per proteggere la propria salute.
 - 8.5.3. In entrambi i casi è fondamentale che la strategia di comunicazione attivata sia in grado di comunicare i pericoli molto rapidamente e correttamente con termini semplici, comprensibili accompagnando questo con norme di comportamento concrete. I tempi di fronte a eventi di questo tipo sono estremamente contingenti. Va scelta a tavolino la strategia comunicativa: Decidere se lo scopo della comunicazione è *informativo*, *persuasivo* o *coercitivo*.
- 8.6. Alcune istruzioni fondamentali per le vittime debbono poter essere fornite direttamente sul luogo dell'evento e ai cittadini. Di massima, vengono dati i seguenti consigli ed istruzioni:

PIANO NAZIONALE PER EVENTI CON ARMI O AGENTI
DI TIPO BIOLOGICO, CHIMICO, RADIOLOGICO E NUCLEARE
ALLEGATI – PARTE II

Allegato G pagina 17 di 25

revisione febbraio 2021

a cura del **Gruppo di lavoro per lo studio, ricerca e formazione in materia di comunicazione di crisi**

Dipartimento dei Vigili Del Fuoco, del Soccorso Pubblico e della Difesa Civile

Direzione Centrale per la Difesa Civile e le Politiche di Protezione Civile

8.6.1. **Comunicazione alle persone presenti sullo scenario:**

- 8.6.2. recarsi nel luogo indicato per il soccorso, se già individuato;
- 8.6.3. in ogni caso, prima di allontanarsi attendere l'arrivo dei soccorsi e lasciare le proprie generalità;
- 8.6.4. in caso di successiva comparsa di sintomi richiedere informazioni telefoniche alle strutture sanitarie, evitando di recarsi personalmente al loro interno senza preavviso;
- 8.6.5. in caso di avvenuto allontanamento incontrollato dalla zona dell'evento, fornire le proprie generalità alla centrale di emergenza sanitaria (118) od ai numeri che verranno indicati, attenendosi alle indicazioni che verranno fornite ed evitando i contatti che possano diffondere la contaminazione in altri ambienti;
 - 8.6.5.1. in caso di sospetta esposizione al contaminante, evitare di mangiare, bere, fumare;
 - 8.6.5.2. ogni altra indicazione specifica fornita dal Direttore dei soccorsi sanitari e dagli altri organismi competenti;
- 8.6.6. Comunicazione alle persone residenti nelle vicinanze del luogo dell'evento:
 - 8.6.6.1. chiudersi in casa o raggiungere il più vicino rifugio al chiuso. Se si è in automobile spegnere il motore. Chiudere i finestrini e spegnere il condizionatore/ventilatore;
 - 8.6.6.2. chiudere porte e finestre sigillandole quanto più possibile. Recarsi nelle zone più interne;
- 8.6.7. sintonizzarsi sulle emittenti radiotelevisive locali, attuare istruzioni via via diramate e seguire l'evolversi dell'emergenza, fino alla comunicazione di cessato allarme;
- 8.6.8. spegnere i sistemi di riscaldamento o condizionamento e le fiamme libere; interrompere l'erogazione del gas, non fumare, non accendere fuochi, evitare scintille;
- 8.6.9. non usare telefoni fissi o cellulari se non per comunicazioni di soccorso; è consigliabile gestire la comunicazione attraverso i sistemi di messaggia istantanea, che consumano poca banda. Tener conto delle esigenze straordinarie di linee libere per i soccorritori;
- 8.6.10. evitare di uscire per prelevare i familiari presso gli istituti scolastici od i luoghi di lavoro o di svago fino alla cessazione dell'allarme; tener conto che presso ciascuna struttura il personale addetto provvederà alla tutela degli occupanti;
- 8.6.11. tener conto delle esigenze di viabilità per i soccorsi.

PIANO NAZIONALE PER EVENTI CON ARMI O AGENTI
DI TIPO BIOLOGICO, CHIMICO, RADIOLOGICO E NUCLEARE
ALLEGATI – PARTE II

Allegato G pagina 18 di 25

revisione febbraio 2021

a cura del **Gruppo di lavoro per lo studio, ricerca e formazione in materia di comunicazione di crisi**

Dipartimento dei Vigili Del Fuoco, del Soccorso Pubblico e della Difesa Civile

Direzione Centrale per la Difesa Civile e le Politiche di Protezione Civile

9. Strumenti

- 9.1. Fino a 10 anni fa era possibile raggiungere i cittadini attraverso quattro piattaforme mediatiche tradizionali: Agenzie di stampa, Radio, Televisione, Carta stampata, ed era sufficiente sapersi orientare su una piattaforma digitale che generalmente era il sito internet istituzionale.
- 9.2. Oggi oltre alle piattaforme **tradizionali** sono presenti numerose piattaforme **digitali** dove è necessario gestire un processo dinamico interattivo costituito da due flussi, uno in uscita verso la cittadinanza, i media e altri attori istituzionali, e uno di ascolto ed analisi in ingresso.
- 9.3. Oggi le piattaforme multimediali sono diverse e bisogna essere in grado di gestirle e rispondere immediatamente ad una situazione di emergenza anche attraverso queste. Questa forma di comunicazione presenta le seguenti caratteristiche: accessibile a tutti, internazionale, difficilmente controllabile, permanente nel tempo, gode di credibilità, fonte per tutti gli altri media, amplificatore degli altri media e dei *rumors*, sono strumenti veloci e attivi 24/7.
- 9.4. Oltre alla preparazione di comunicati stampa tradizionali, per ottenere un insieme efficace di strumenti di risposta ad una crisi è utile valutare anche i sistemi di messaggistica istantanea. È utile fare dei social media una parte della comunicazione di crisi anche attraverso l'utilizzo di post pre-approvati.
- 9.5. Agire attraverso i nuovi media e i social network **non vuol dire abbandonare le attività classiche delle *media relation***, quali comunicati stampa, conferenze stampa, interviste e briefing istituzionali.
- 9.6. **Comunicato Stampa.** Il comunicato stampa rappresenta un tipo di comunicazione detta a piramide invertita: le comunicazioni più importanti, quelle che costituiscono la base su cui si fonda tutto il messaggio comunicativo, vengono messe all'inizio. Lo schema classico di un comunicato stampa in situazione di crisi prevede una scaletta di argomenti articolata secondo il seguente ordine:
 - a) Le vittime.
 - b) la situazione attuale: cosa si sta facendo.
 - c) la situazione a breve-mediotermine: cosa si farà.
 - d) evoluzione della situazione.
 - e) i danni.
 - f) il ritorno alla normalità.

PIANO NAZIONALE PER EVENTI CON ARMI O AGENTI
DI TIPO BIOLOGICO, CHIMICO, RADIOLOGICO E NUCLEARE
ALLEGATI – PARTE II

Allegato G pagina 19 di 25

revisione febbraio 2021

a cura del **Gruppo di lavoro per lo studio, ricerca e formazione in materia di comunicazione di crisi**

Dipartimento dei Vigili Del Fuoco, del Soccorso Pubblico e della Difesa Civile

Direzione Centrale per la Difesa Civile e le Politiche di Protezione Civile

- 9.7. **Interviste.** Per evitare che i mezzi di comunicazione ricerchino altre figure e altri enti disposti a dare le loro versioni dei fatti, l'autorità o un suo autorevole delegato dovrà sottoporsi alle interviste anche durante la fase acuta della crisi. Non comunicare la propria versione dei fatti e il proprio ruolo, in modo tempestivo e autorevole, apre la porta a chi ha tutto l'interesse a diffondere descrizioni alternative, a volte inesatte o compromettenti, permette che voci di corridoio, *rumors*, mezze verità conquistino spazio.
- 9.8. **Conferenze stampa.** Durante una crisi è essenziale incontrare regolarmente i giornalisti. Una conferenza stampa costituisce una sorta di barometro per misurare l'entità della pressione che i media generano intorno all'evento e per rilevare la loro percezione della crisi, per eliminare eventuali malintesi e confusioni, dimostrare l'empatia nei confronti dei cittadini, e affermarsi come fonte ufficiale di informazioni dettagliate, complete e aggiornate. La frequenza dei tempi delle conferenze stampa dipenderà dalla natura, dalla portata e dalla gravità della crisi. È opportuno, in ogni caso, al termine di ogni incontro comunicare l'orario in cui si prevede che verranno forniti ulteriori aggiornamenti.
- 9.9. **Briefing.** Proprio questi aggiornamenti periodici potranno costituire dei momenti istituzionali per poter rappresentare il proprio punto di vista e le decisioni prese, creando le condizioni più idonee per richiamare l'attenzione dei media verso gli aspetti importanti dei meccanismi di gestione delle crisi. Questo compito può assumere la forma di un *briefing* periodico

9.10. **I nuovi media**

9.10.1. Utilizzare tutti gli strumenti forniti dalla rete internet, gestendo la comunicazione non solo attraverso i siti istituzionali ma anche sui più diffusi **social network** e **mappe interattive**. Tutti questi canali dovranno essere *linkati* tra loro e facilmente raggiungibili.

9.10.2. Una attenzione particolare va rivolta a **Twitter**: la natura "istantanea" di questa piattaforma la rende particolarmente adeguata per la comunicazione in tempo reale, più di altri *social network*. La struttura e alcune sue specifiche funzionalità paiono agevolare un'ampia e immediata diffusione dell'informazione, mentre le conversazioni centrate su specifici *hashtag* (#)⁸

⁸ Gli *hashtag* sono un tipo di *tag* (in italiano il termine *tag* può essere tradotto con "parola chiave", cioè quelle parole che riescono a condensare e descrivere e con efficacia gli argomenti rilevanti presenti in un testo, che hanno, quindi la proprietà di racchiudere in modo sintetico un tema più ampio) utilizzato in alcuni social network per creare delle "etichette", ovvero un insieme di termini capaci di presentare una breve indicazione del contenuto. Essi sono formati da parole (o combinazioni di parole concatenate) inserite nei

favoriscono discussioni focalizzate, anche tra utenti che non sono in contatto tra loro.

9.10.3. In questo ambito, caratterizzato da una improvvisa proliferazione di notizie, a volte anche gestite in modo inadeguato, la presenza delle istituzioni potrebbe garantire non solo l'**autorevolezza** nella produzione dei messaggi di mutuo soccorso, ma anche svolgere una funzione strategica di **filtro comunicativo** per la cittadinanza sulla veridicità e correttezza delle informazioni.

9.10.4. Considerando che non è possibile improvvisare una corretta gestione di una crisi attraverso i social media se non si è predisposta una familiarizzazione con questi strumenti nei *momenti di pace*, cosa che richiederebbe un investimento in formazione e risorse umane, bisogna però tenere presente che i social media costituiscono innanzitutto un luogo **d'ascolto**. Le persone utilizzano i social media come un forum per esprimere le loro insoddisfazioni o le proprie paure.

9.10.5. Strumenti come Twitter costituiscono canali tradizionali su cui segnalare ultime notizie, avendo anche la possibilità di monitorare efficacemente parole chiavi individuando una crisi nella fase più precoce gestendo, laddove possibile, i flussi di comunicazione.

9.10.6. Nell'ipotesi che in tempo di pace si sia attivata una comunicazione multicanale capace di veicolare messaggi attraverso più mezzi (il comunicato stampa o il messaggio di twitter ripetuto su facebook, o simili). In caso di crisi, è assolutamente utile fare in modo che tutti gli automatismi siano bloccati. Il mantenimento dei messaggi automatici è fuori tema durante una crisi, sono percepiti come insensibili alle esigenze di tutte le parti interessate.

commenti precedute dal simbolo # (cancellotto). Sono utilizzati principalmente come strumenti per permettere agli utenti del web di trovare più facilmente un messaggio collegato ad un argomento e partecipare alla discussione.

PIANO NAZIONALE PER EVENTI CON ARMI O AGENTI
DI TIPO BIOLOGICO, CHIMICO, RADIOLOGICO E NUCLEARE
ALLEGATI – PARTE II

Allegato G pagina 21 di 25

revisione febbraio 2021

a cura del **Gruppo di lavoro per lo studio, ricerca e formazione in materia di comunicazione di crisi**

Dipartimento dei Vigili Del Fuoco, del Soccorso Pubblico e della Difesa Civile

Direzione Centrale per la Difesa Civile e le Politiche di Protezione Civile

Riferimenti Bibliografici:

ITALIANO

- Barontini F., Gomes V., (2005) *La Comunicazione in tempo di crisi: l'importanza di informare il personale*, Edizioni Rivista Aeronautica, Todi (PG).
- Battisti Francesco Maria “Comunicazione sociale e gestione della crisi nell’11 settembre” in Morcellini M. (a cura di) *Torri crollanti*, Franco Angeli, 2003
- Beato F. (1993): *Rischio e mutamento ambientale globale. Percorsi di sociologia dell'ambiente*, Franco Angeli, Milano.
- Beck U., (2008) *Conditio humana*, Laterza.
- Beck U., (2000), *La società del rischio. Verso una seconda modernità*, Carocci.
- Cippitelli C. (2011), “Oltre la comunicazione dissuasiva: la comunicazione del rischio”, in *La medicina delle dipendenze*, n.3/11.
- Comin G., (2016), *L'impresa oltre la crisi: Per una gestione efficace della reputazione aziendale*, Marsilio Editori spa
- Comunello F., a cura di (2014), *Social media e comunicazione di emergenza*, Guerini Scientifica Editore.
- Contri A., (2017), *McLuhan non abita più qui? I nuovi scenari della comunicazione nell'era della costanze attenzione parziale*, Bollati Boringhieri
- De Vincentiis Mauro, (2005): *Teoria e pratica degli uffici stampa: pianificare, valutare, decidere e gestire : obiettivi, strumenti e modelli della comunicazione con i mass media*, FrancoAngeli.
- D'Errico A., Cola F., de Luca L. (2000): *La pianificazione sociale delle emergenze*, EPC libri.
- Di Paolo Ferruccio, (2011): “Le relazioni istituzionali nelle situazioni di crisi”, in Scarcella Prandstraller S. *Relazioni istituzionali e sociologia relazionale*, Di Virgilio Editore.
- Di Paolo Ferruccio, (2011): “Le media relation”, in Scarcella Prandstraller S. op. Cit.
- Di Paolo Ferruccio, (2013): “Le litigation PR”, in Scarcella Prandstraller S. *Teorie e tec- niche della Responsabilità Sociale d'Impresa*”, Di Virgilio Editore.
- Douglas M., (1991) *Come percepiamo il pericolo. Antropologia del rischio*, Feltrinelli. Gilardoni, A. (1994): *Il crisis management*, pubblicato in Sinergie.
- Invernizzi E., Ripamondi D. (2002): *Relazioni Pubbliche*, Vol 2, Capitolo 6, *la Comunicazione e la Gestione delle Crisi*, McGraw-Hill, Milano

PIANO NAZIONALE PER EVENTI CON ARMI O AGENTI
DI TIPO BIOLOGICO, CHIMICO, RADIOLOGICO E NUCLEARE
ALLEGATI – PARTE II

Allegato G pagina 22 di 25

revisione febbraio 2021

a cura del **Gruppo di lavoro per lo studio, ricerca e formazione in materia di comunicazione di crisi**

Dipartimento dei Vigili Del Fuoco, del Soccorso Pubblico e della Difesa Civile

Direzione Centrale per la Difesa Civile e le Politiche di Protezione Civile

- Lagadec P. (1993): Crisis Management, come affrontare e gestire emergenze e imprevisti, Franco Angeli, Milano.
- Lo Russo Michelantonio, (2004) Parole come pietre. La comunicazione del rischio, Baskerville
- Lombardi Marco, (2005) Comunicare nell'emergenza, Vita e Pensiero. Meyers (1988): Gestire e comunicare la crisi , Il Sole 24 Ore libri.
- Miccio Mauro (2004):- Comunicazione di crisi e crisi della comunicazione, Lupetti, Milano.
- Morcellini Mario(2003):- Torri crollanti. Comunicazione, media e nuovi terrorismi dopo l'11 settembre, Franco Angeli, Milano.
- Nieto Alfonso, (2006): Economia della comunicazione istituzionale, FrancoAngeli. Norsa Luigi (2002) Crisis management , Edizioni Simone, Quaderni della Sicurezza.
- Padula Massimiliano, (2005): Crisis communication. Come comunicare le emergenze, Effata Editrice IT.
- Palmieri N. W. (2001): Le crisi natura e gestione , Cedam, Padova.
- Perugia F., “La comunicazione di crisi”, in De Vivo A. e Pangallo A., (a cura di), Una amministrazione che pensa. Fare comunicazione e informazione istituzionale, Lupetti – Editori di Comunicazione Srl, 2004
- Poma Luca; Vecchiato Piero (2012): La guida del sole 24 ore al crisis management, Il Sole 24 Ore
- Rossano, A. (1996): Comunicazione di Crisi , Casucci Editore.
- Savarese Rossella (2002): Comunicazione e Crisi. Media, conflitti e società , Franco Angeli, Milano.
- Sunstein Cass R., (2010), Il diritto della paura, oltre il principio di precauzione, il Mulino.

PIANO NAZIONALE PER EVENTI CON ARMI O AGENTI
 DI TIPO BIOLOGICO, CHIMICO, RADIOLOGICO E NUCLEARE
 ALLEGATI – PARTE II

Allegato G pagina 23 di 25

revisione febbraio 2021

a cura del **Gruppo di lavoro per lo studio, ricerca e formazione in materia di comunicazione di crisi**

Dipartimento dei Vigili Del Fuoco, del Soccorso Pubblico e della Difesa Civile

Direzione Centrale per la Difesa Civile e le Politiche di Protezione Civile

INGLESE

- Baubion, C. (2013), *OECD Risk Management: Strategic Crisis Management*, OECD Working Papers on Public Governance, No. 23, OECD Publishing, Paris.
- Beck Ulrich, Giddens Anthony, Lash Scott, (1994) *Reflexive Modernization: Politics, Tradition and Aesthetics in the Modern Social Order*, Polity Pr
- Coombs W. Timothy, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, SAGE Publications, 2007
- Di Paolo F., Ferrari G., Cadoni L., *Practical manual for the updating of CBRN planning and short notes for the preparedness to crisis management..* Aracne Editrice, 2015
- Griffin Andrew, (2014) *Crisis, Issues and Reputation Management (PR In Practice)*, Kogan Page
- Grunig James E., Falconi Toni Muzi (2013) *Global Stakeholder Relationships Governance: An Infrastructure*, Palgrave
- NATO Civil Emergency Planning Civil Protection Committee - Ad Hoc Group on Public Information Policy (2014), *A practical guide to public information during a crisis - Budapest Guidelines II*, Bruxelles
- Ulmer R. R., Sellnow T. L., (2011) *Effective Crisis Communication: Moving from Crisis to Opportunity*, Sage Publications (CA)
- Wendling, C., J. Radisch and S. Jacobzone (2013), *The Use of Social Media in Risk and Crisis Communication*, OECD Working Papers on Public Governance, No. 24, OECD Publishing, Paris.
- White Connie M., (2011) *Social Media, Crisis Communication, and Emergency Management: Leveraging Web 2.0 Technologies*, CRC Press

PIANO NAZIONALE PER EVENTI CON ARMI O AGENTI
DI TIPO BIOLOGICO, CHIMICO, RADIOLOGICO E NUCLEARE
ALLEGATI – PARTE II

Allegato G pagina 24 di 25

revisione febbraio 2021

a cura del **Gruppo di lavoro per lo studio, ricerca e formazione in materia di comunicazione di crisi**

Dipartimento dei Vigili Del Fuoco, del Soccorso Pubblico e della Difesa Civile

Direzione Centrale per la Difesa Civile e le Politiche di Protezione Civile

SITOGRAFIA

- addictomatic.com/
- update.cabinetoffice.gov.uk/sites/default/files/resources/Effective-Civil-Alert-Sytems-summary-guidance.pdf
- update.cabinetoffice.gov.uk/sites/default/files/resources/Using-social-media-inemergencies-smart-tips.pdf
- web.mac.com/patrick.trancu/Crisi/Blog_Gestione_e_Comunicazione_di_Crisi/Blog_Gestione_e_Comunicazione_di_Crisi.html
- www.cdc.gov/socialmedia/tools/guidelines/pdf/socialmediatoolkit_bm.pdf
- www.comunicazione.formez.it/
- www.comunicazione.uniroma1.it
- www.comunicazioneitaliana.it/
- www.google.co.uk/analytics/
- www.instituteforpr.org/essential_knowledge/list/category/Crisis_Communications/
- www.luiginorsa.com/
- www.mumsnet.com/
- www.ogilvypr.com/en/expertise/crisis-management
- www.pewinternet.org/Topics/Activities-and-Pursuits/Health
- www.politichecomunitarie.it/comunicazione/
- www.prnewswire.com/news-releases/rajiv-dulepet-developer-of-mass-opinionbusiness-intelligence-creates-new-computational-framework-for-caltech-84006482.html
- www.slideshare.net/mfaulkner/fema-social-media-training www.wisewindow.com/
- www3.niu.edu/newsplace/crisis.html

ferruccio.dipaolo@vigilfuoco.it

claudio.cippitelli@vigilfuoco.it

pietro.baldi@vigilfuoco.it

PIANO NAZIONALE PER EVENTI CON ARMI O AGENTI
DI TIPO BIOLOGICO, CHIMICO, RADIOLOGICO E NUCLEARE
ALLEGATI – PARTE II

Allegato G pagina 25 di 25

revisione febbraio 2021

a cura del **Gruppo di lavoro per lo studio, ricerca e formazione in materia di comunicazione di crisi**

Dipartimento dei Vigili Del Fuoco, del Soccorso Pubblico e della Difesa Civile

Direzione Centrale per la Difesa Civile e le Politiche di Protezione Civile