



Manuale di comunicazione in situazione di crisi (MCC)

Versione 2.9 – 07.2014



Indice

1.	Premessa.....	3
1.1	È crisi quando.....	3
1.2	La comunicazione	3
1.3	Il Manuale di comunicazione in situazione di crisi (MCC).....	3
2.	Basi legali sulla responsabilità per l'informazione	3
3.	Obiettivi e principi	4
4.	Unità di crisi.....	5
5.	Organizzazione.....	6
5.1	Logistica	6
5.2	Numero verde.....	6
5.3	Partner coinvolti in una situazione di crisi.....	7
5.4	Servizi di competenza	8
6.	Comunicazione in tempi normali.....	9
7.	Preparazione alla comunicazione.....	12
7.1	Principi base da osservare	12
7.2	Valutazione di un evento	12
8.	Risposte pronte per numero verde.....	13
9.	Al momento della crisi	15
10.	Schema di svolgimento.....	15
11.	Dopo la crisi	16
12.	Informazioni destinate ai media: tabella sinottica	16
13.	Direttiva interna in merito al comportamento da adottare verso i media	17
13.1	Generalità	17
13.2	Procedura	18
14.	Conclusioni	18



I. Premessa

I.1 È crisi quando...

Generalmente per crisi si intende un evento che altera il normale andamento delle operazioni e che può mettere in crisi la credibilità di un'istituzione o l'esistenza di un'azienda. È un momento eccezionale che impatta sulle risorse naturali, materiali, immateriali e umane di cui l'istituzione o l'azienda dispone o necessita.

Crisi latente - Il problema esiste e "cresce", ma della sua esistenza hanno consapevolezza una ristretta cerchia di persone interne.

Crisi evidente - La situazione è pubblica:

- le informazioni sono "uscite" all'esterno;
- i media sanno dell'accaduto;
- la necessità di una risposta tempestiva e pertinente può determinare il successo/fallimento nella tutela degli obiettivi fondamentali dell'istituzione e dell'azienda e per salvaguardarne la reputazione.

I.2 La comunicazione

La comunicazione riveste un ruolo di primaria importanza nella gestione e nella soluzione ottimale delle problematiche che insorgono nel corso di una crisi, nella fattispecie nell'ambito dell'approvvigionamento idrico.

La comunicazione, sia interna che esterna, deve pertanto essere efficace e va pianificata e studiata attentamente. Da qui l'esigenza di approntare delle direttive generali che siano un punto di riferimento pratico, affidabile e adattabile all'evoluzione delle contingenze e dei tempi.

I.3 Il Manuale di comunicazione in situazione di crisi (MCC)

Il presente "Manuale di comunicazione in situazione di crisi" (MCC) è un documento concepito per essere utilizzato con **semplicità e efficacia**. Realizzato dall'Ufficio per l'approvvigionamento idrico e la sistemazione fondiaria della Divisione dell'economia del DFE, in accordo con l'Associazione acquedotti ticinesi, questo "Manuale" è il frutto dell'importante e fattiva collaborazione tra diversi enti interessati e dedicati sia agli aspetti prettamente pratici che a quelli tecnici, legislativi e organizzativi della gestione di una situazione di crisi.

2. Basi legali sulla responsabilità per l'informazione

Conformemente all'art. 54 dell'Ordinanza sulle derrate alimentari, del 23.11.2005 (ODerr, stato 1.7.2010) se il responsabile constata o ha motivo di ritenere che le derrate alimentari, in questo caso l'acqua potabile, distribuite hanno messo o possono mettere in pericolo la salute, deve informare senza indugio la competente autorità cantonale e informare in maniera efficace i consumatori.

Di conseguenza l'informazione in caso di situazioni d'emergenza compete al proprietario dell'acquedotto (Municipio, Consorzio, Cooperativa,..) che può eventualmente delegare questa attività a terzi.

Questa responsabilità deve essere specificata in un documento.



3. Obiettivi e principi

In una situazione di crisi occorre diffondere un'informazione che sia responsabilmente equilibrata tra l'esigenza e il dovere di informare tempestivamente e in modo trasparente la popolazione sui fatti accertati o presunti e sulle loro conseguenze, con le relative misure di intervento, e l'esigenza di non creare allarmismi sui fatti per i quali si attendono ancora le verifiche del caso.

Gli obiettivi della comunicazione in situazione di crisi sono:

Accrescere la conoscenza della popolazione

Di fronte a un evento inatteso o imprevedibile, che riguarda un elemento così essenziale e dato per scontato come l'acqua, la popolazione deve essere **informata e rassicurata**, soprattutto per evitare il diffondersi di notizie false, parzialmente vere o ingigantite.

Creare un clima di fiducia

In una situazione di crisi la **fiducia** nelle autorità e nelle istituzioni è fondamentale per instaurare un rapporto di collaborazione con la popolazione e con i propri collaboratori e partner.

Essere credibili

La **credibilità e l'autorevolezza** di chi diffonde la comunicazione sono un requisito fondamentale per instaurare un rapporto di fiducia. In caso di crisi, credibilità e autorevolezza di un'istituzione o di un'azienda sono però rimesse totalmente in discussione. Una buona comunicazione di crisi è quindi fondamentale per preservare e rafforzare la credibilità dell'azienda.

Informare in modo corretto, coordinato e coerente

Una **informazione corretta, coordinata e coerente** alla popolazione accresce lo spirito di cooperazione e tolleranza per situazioni di disagio, facilitando il compito degli enti impegnati a risolvere la crisi.



4. Unità di crisi

Per gestire in modo conveniente la comunicazione in tempo di crisi è quindi indispensabile organizzare preventivamente l'**unità di crisi**. Essa è costituita da un gruppo di persone all'interno di un'istituzione, che pianifica la comunicazione interna ed esterna durante la crisi (risorse, mezzi tecnici, informatici e logistici).

I suoi compiti sono i seguenti:

- predisporre e coordinare il rilascio di informazioni;
- organizzare conferenze stampa e sopralluoghi;
- gestire il sito web, che funge da portale informativo;
- assicurare un'informazione tempestiva;
- garantire il rispetto delle modalità della comunicazione di crisi;
- monitorare i media.

L'unità di crisi va definita all'interno dell'Azienda acqua potabile (AAP) e del Comune, con una chiara ripartizione dei compiti.

Compito	Incaricato	Sostituto	Tel. / Natel	Fax	Email
Responsabile					
Portavoce					
Servizi tecnici					
Logistica					
Numero verde					
Sito internet					

L'unità di crisi definisce una persona a cui affidare il compito di **parlare a nome dell'istituzione**.

Il portavoce:

- garantisce l'univocità del messaggio
- diviene la voce dell'istituzione e **l'unico** interlocutore
- assicura un picchetto permanente per i media
- può essere il responsabile dell'unità di crisi



5.3 Partner coinvolti in una situazione di crisi

Ente / Autorità	Responsabile	Indirizzo	Tel. Ufficio	Tel. Privato	Fax
Ufficio tecnico comunale					
Capo dicastero acqua					
Sorvegliante acquedotti					
Comandante pompieri					
Posti di polizia					
Protezione civile					



5.4 Servizi di competenza

Per informazioni e consulenze			
Servizio	Telefono / fax	Email	Responsabile
Laboratorio cantonale Via Mirasole 22 6500 Bellinzona	tel.: 091 814 61 11 fax: 091 814 61 19	dss-lc@ti.ch	Chimico cantonale e direttore Marco Jermini
Istituto scienze della terra CP 72 6592 Canobbio	tel.: 058 666 62 28 fax: 058 666 62 00	sebastian.pera@supsi.ch	Responsabile del settore idrogeologia Sebastian Pera
Sezione della protezione dell'aria dell'acqua e del suolo Via Franco Zorzi 13 6500 Bellinzona	tel.: 091 814 29 71 fax: 091 814 29 79	giovanni.bernasconi@ti.ch	Capo Sezione Giovanni Bernasconi
Ufficio della protezione delle acque e dell'approvvigionamento idrico Via Franco Zorzi 13 6500 Bellinzona	tel.: 091 814 28 19 fax: 091 814 29 79	mauro.veronesi@ti.ch	Capoufficio Mauro Veronesi
Ufficio della difesa contro gli incendi Residenza governativa 6501 Bellinzona	tel.: 091 814 39 17 fax: 091 814 44 86	emanuele.bakopanos@ti.ch	Capoufficio Emanuele Bakopanos
Sezione del militare e protezione della popolazione Residenza governativa 6500 Bellinzona	tel.: 091 814 33 21 fax: 091 814 44 77	massimo.binsacca@ti.ch	Capo servizio protezione civile Massimo Binsacca
Associazione acquedotti ticinesi (AAT)	Aziende Industriali Lugano SA CP 5131 6901 Lugano	mbroggini@ail.ch	Presidente Michele Broggin



6. Comunicazione in tempi normali

La comunicazione efficace in tempi di crisi è legata alla capacità di una comunicazione efficace in tempi normali, circa le attività dell'AAP, la regolare informazione sulla qualità dell'acqua, progetti futuri o altre informazioni che possono essere di interesse pubblico.

Imparare a gestire la comunicazione normale permette di identificare punti deboli, aspetti da migliorare o da valorizzare ulteriormente. Un meccanismo di comunicazione collaudato permette di affrontare imprevisti con maggiore organizzazione e senza necessità di dovere costruire gli strumenti di lavoro sul campo durante eventi di crisi.

Il presente "Manuale" può quindi essere un importante punto di riferimento anche per la comunicazione in tempi normali.

È fondamentale avere i riferimenti e i recapiti degli organi di informazione che operano in Ticino:

Tipo media	Nome media	Tel. / Fax.	email	web
TV	RSI "Il Quotidiano"	tel: 091 803 51 11 fax: 091 803 57 22	remare@rsi.ch	
	Tele Ticino	tel: 091 640 15 15 fax: 091 640 15 25	redazione@teleticino.ch	www.teleticino.ch
RADIO	RSI Cronache della Svizzera italiana	tel: 091 803 51 11 fax: 091 803 57 22	remare@rsi.ch	www.rsi.ch
	Radio Fiume Ticino	tel: 91 756.15.85 fax: 91 756.15.67	redazione@radioticino.com	www.radioticino.com
	Radio 3ii	tel: 091 640 03 84 fax: 091 640 03 89	info@r3i.ch	www.r3i.ch
WEB	Ticino News	tel: 091 640 15 15 fax: 091 640 15 25	info@ticinonews.ch	www.ticinonews.ch
	Ticino Online	tel. 091 985 90 00 fax: 091 985 90 04	cronaca@tio.ch	www.tio.ch
	Radio e televisione Svizzera italiana	tel: 091 803 51 11 fax: 091 803 57 22	remare@rsi.ch	www.rsi.ch
	Il Mattino della domenica	tel. 091 973.10.43	redazione@mattinonline.ch	www.mattinonline.ch
	Corriere del Ticino	tel. 091.960.31.31	cdt_online@cdt.ch	www.cdt.ch



Tipo media	Nome media	Tel. / Fax.	email	web
STAMPA	Corriere del Ticino	tel. 091.960.31.31 fax. 091.960.33.70	Redazione centrale cdt@cdt.ch tel. 091.960.31.31 fax. 091.960.33.70 Redazione Bellinzona e Valli bellinzona@cdt.ch tel. 091.825.15.25, 091.826.15.20/21 fax 091.825.15.27 Redazione Locarno e Valli locarno@cdt.ch tel. 091.751.12.24, 091.751.54.93 fax 091.752.17.89 Redazione Lugano lugano@cdt.ch tel. 091.921.36.81/82/83 fax 091.922.75.24 Redazione Mendrisiotto chiasso@cdt.ch tel. 091.682.58.32/33/34 fax 091.682.58.86	www.cdt.ch
	La Regione	tel. 091 821 11 21 fax 091 821 11 22	Redazione centrale info@laregione.ch Redazione Bellinzona e Valli bellinzona@laregione.ch Redazione Locarno e Valli locarno@laregione.ch Redazione Lugano lugano@laregione.ch Redazione Mendrisiotto chiasso@laregione.ch	www.laregione.ch
	Giornale del Popolo	tel: 091 922 38 00 fax: 091 922 38 05	Redazione centrale redazione@gdp.ch Redazione Bellinzona e Valli bellinzona@gdp.ch Tel: 091 825 53 55 Fax: 091 825 53 56 Redazione Locarno e Valli locarno@gdp.ch Tel: 091 759 73 20 Fax: 091 759 73 21 Redazione Lugano lugano@gdp.ch Redazione Mendrisiotto mendrisio@gdp.ch Tel: 091 646 41 29 Fax: 091 646 78 79	www.gdp.ch
	Il Mattino della domenica	tel. 091 973.10.43	redazione@mattinonline.ch	www.mattinonline.ch
	Il Caffè	tel. 091 756 24 40 fax 091 756 24 39	caffe@caffe.ch	www.caffe.ch



I contatti con gli organi di informazione vanno collaudati e coltivati regolarmente con la comunicazione in tempi normali, così da instaurare un reciproco rapporto di fiducia, conoscenza e collaborazione con le redazioni e i rispettivi responsabili, ciò che facilita il lavoro in situazioni di crisi.

Ogni contatto o comunicazione con i media va protocollato e catalogato in un archivio storico, per avere un riferimento affidabile e di rapida consultazione in caso di necessità.



7. Preparazione alla comunicazione

7.1 Principi base da osservare

Per essere pronti al meglio nella comunicazione in una situazione di crisi è opportuno osservare i seguenti punti:

- **restare informati:** seguire sempre le informazioni diffuse dai media per rilevare se determinate situazioni potrebbero creare dei problemi o generare una crisi che potrebbero interessare l'AAP e le sue prestazioni;
- **non nascondere** o minimizzare niente, essere sempre autocritici;
- **riesaminare** regolarmente il **concetto di crisi**, la lista degli indirizzi e tenerla a portata di mano (anche su chiavetta USB);
- **garantire la disponibilità** della cellula di crisi e dei servizi tecnici anche al di fuori degli orari d'ufficio;
- **esercitare regolarmente** in squadra il comportamento in caso di crisi, se possibile in collaborazione con i servizi d'intervento (polizia, pompieri);
- **mantenere vivi i contatti** con i servizi d'informazione.

7.2 Valutazione di un evento

Per essere in grado di gestire in modo ottimale la comunicazione in situazione di crisi bisogna essere in grado di rispondere alle seguenti domande generali:

- Qual è la situazione?
- Cosa potrebbe succedere?
- Chi sono i collaboratori coinvolti?
- Chi sa dell'accaduto?
- È di pubblico interesse?
- I media ne sono a conoscenza?
- Chi verrebbe coinvolto?
- Qual è il sentire comune della popolazione?
- Che tipo di emozioni può suscitare?
- Che tipo di informazioni servono per fare fronte al problema?
- Quanto tempo serve per reagire?
- Serve un consulente legale?



8. Risposte pronte per numero verde

Durante una crisi non si ha il tempo di allestire uno schema di risposte pronte. Deve essere quindi preparato in precedenza, affinché, qualora fosse istituito un numero verde, vi sia la possibilità di adattarlo rapidamente alla situazione e di fornire agli addetti al centralino una base comune per rispondere alle domande più frequenti (FAQ) poste dalla popolazione.

Qui di seguito sono riportati degli esempi di probabili domande e possibili risposte, che possono essere ulteriormente estese e variare a dipendenza della specifica realtà e della situazione.

L'acqua è potabile?

In base al tipo di inquinamento il Laboratorio cantonale emette precise direttive a cui attenersi. Ripetere esattamente quanto indicato dal Laboratorio cantonale.

Si può berla e utilizzarla per lavare e preparare i cibi o bisogna farla bollire?

In base al tipo di inquinamento il Laboratorio cantonale emette precise direttive a cui attenersi. Ripetere esattamente quanto indicato dal Laboratorio cantonale.

Si può usarla per l'igiene orale e per lavarsi?

In base al tipo di inquinamento il Laboratorio cantonale emette precise direttive a cui attenersi. Ripetere esattamente quanto indicato dal Laboratorio Cantonale.

Si può utilizzarla per bagnare l'orto e per irrigare i campi?

In caso di inquinamento batterico in genere sì. In caso di inquinamento chimico no.

Può essere bevuta dagli animali?

In caso di inquinamento batterico lieve in genere sì. In caso di inquinamento chimico o biologico (virus, protozoi) no.

Può essere utilizzata per gli impianti industriali?

Non nel caso di impianti che trattano derrate alimentari o che possono venire in contatto con esse.

Non essendo potabile, dove e come è possibile rifornirsi?

È possibile attingere l'acqua presso le fontane X,Y, Z, il cui approvvigionamento è garantito da fonti sicure. È possibile ritirare gratuitamente dei sacchetti contenenti acqua potabile presso il Municipio. La razione giornaliera è di 4 litri per persona al giorno.

Fino a quando durerà l'emergenza?

L'Azienda acqua potabile sta lavorando al massimo delle sue possibilità per ripristinare la situazione al più presto. Al momento non è purtroppo possibile dare una risposta precisa.



Vi terremo informati sugli sviluppi sul nostro sito internet/alla radio/alla TV (scegliere il tipo di media usato per la comunicazione).

Il Municipio ha tranquillizzato sull'accaduto, ma al tempo stesso ha adottato misure molto drastiche. Ma quanto è grave allora la situazione?

Le misure drastiche sono state adottate a scopo prudenziale e a tutela del cittadino. L'acqua potabile è una risorsa fondamentale, per questo motivo la situazione è costantemente monitorata e il Municipio mantiene alto il livello di attenzione.

La scorsa settimana tre anziani del quartiere hanno avuto dei malori. Significa che l'acqua era già inquinata e noi abbiamo continuato a berla?

Il decreto di non potabilità è stato emesso perché sono stati rilevati valori sopra i livelli consentiti dalle norme sulle derrate alimentari, che sono molto severe per quanto riguarda l'acqua potabile.

Per motivi tecnici il risultato delle analisi batteriche dell'acqua è disponibile solo dopo alcuni giorni dal prelievo dei campioni; quindi sì, è possibile che abbiamo tutti bevuto la stessa acqua, senza saperlo. L'ho bevuta anch'io senza avere nessun disturbo.

Solo una visita dal medico di fiducia può stabilire la relazione tra l'acqua bevuta e il malore dei tre anziani.

L'avviso di non potabilità è stato revocato, ma la gravità dell'accaduto, con le sue possibili conseguenze nel tempo, non lascia tranquilli. C'è da fidarsi o si scherza con la salute dei cittadini?

L'Azienda acqua potabile opera al meglio delle proprie capacità e con il massimo della professionalità. Chi si occupa delle opere d'approvvigionamento idrico è personale di fiducia, responsabilizzato e ha ricevuto la formazione adeguata. L'AAP per legge deve regolarmente far analizzare l'acqua e presentare i risultati al Laboratorio cantonale, che è l'istituzione di vigilanza, ed opera in modo molto severo e scrupoloso. Inoltre l'AAP è tenuta a presentare annualmente all'utenza un rapporto sulla qualità dell'acqua erogata.

Le analisi dell'acqua sono fatte inoltre ogni 3 mesi su campioni prelevati da un terminale di ogni serbatoio, e una volta all'anno per ogni captazione.

Al Municipio già da tempo era stato più volte segnalato che l'acqua presentava odori e colorazioni anomale. Perché non si è intervenuti prima?

Quando la situazione sarà ripristinata potremo analizzare con più calma gli eventi e le segnalazioni di cui parla, per stilare un bilancio della situazione. Al momento però dobbiamo concentrare tutte le nostre forze nella risoluzione del problema.

Da anni si sapeva che in quella zona vi era una situazione che presentava grandi rischi, ciò che è successo era prevedibile. Che cosa ha fatto il Municipio?

Il Municipio è al corrente della situazione di conflitto. Ed è per questo che, per monitorare costantemente la situazione, da alcuni anni sono stati posati dei piezometri attorno alla fonte di alimentazione da dove sono prelevati regolarmente dei campioni d'acqua che vengono analizzati da un laboratorio specializzato. È da diversi anni che non si verificano più dei problemi d'inquinamento. Saranno le autorità e i servizi competenti che stabiliranno le cause dell'incidente.



9. Al momento della crisi

- Informare in maniera chiara e rapida, con un linguaggio comprensibile a tutti, preparandosi alle possibili domande. È quindi indispensabile diffondere un messaggio chiaramente definito, come indicato nella tabella sinottica, che riprende la famosa regola delle 5 W del giornalismo anglosassone: Who (chi), What (cosa), When (quando), Where (dove), Why (perché).
- In caso d'incidente, partecipare attivamente alla comunicazione con i servizi d'intervento e con le autorità (conferenze stampa, comunicati stampa) e coordinare reciprocamente l'informazione.
- Diffondere unicamente le informazioni sicure. Evitare speculazioni o accuse.
- Solo il portavoce comunica verso l'esterno, soprattutto verso i media.
- Fissare a quali intervalli di tempo l'informazione sarà messa a disposizione e informarne i media. Trattare tutti i media allo stesso livello.

10. Schema di svolgimento

La comunicazione è un'azione che viene eseguita dopo importanti attività preparatorie e di raccolta informazioni.

1	Assicurare un monitoraggio dei media/rilevare la crisi. Il responsabile della comunicazione e/o quello dell'unità di crisi devono essere immediatamente informati
2	Fare una prima valutazione della situazione: incidenza sulla popolazione, sui media, su imprese interessate
3	Convocare l'unità di crisi Ordinare le prime misure per limitare i danni
4	Mettere in funzione le telecomunicazioni presso il centro comando
5	Prendere contatto con gli organi interessati: autorità e enti, assicurare se necessario una presenza sul posto
6	Raccogliere fatti e informazioni, procurarsi una visione d'insieme della situazione Definire i primi obiettivi Definire e elaborare un primo messaggio d'informazione
7	Decidere i mezzi da usare per la comunicazione, quando, dove e come farla (per es. conferenza stampa con lo stato maggiore di condotta locale e le autorità)
8	Elaborare dei documenti, definire l'intervallo delle comunicazioni
9	Comunicare verso l'interno e verso l'esterno
10	Assicurare la continuità della presenza del personale
11	Completare / modificare la comunicazione in tempo reale in base allo svolgersi degli eventi



11. Dopo la crisi

- Fare un'analisi critica delle attività di comunicazione.
- Procedere a un debriefing con le organizzazioni coinvolte.
- Chiedere una valutazione del proprio operato agli organi partner.
- Chiedere una valutazione agli organi di informazione.
- Integrare ogni esperienza acquisita nel concetto di preparazione alla crisi.

12. Informazioni destinate ai media: tabella sinottica

Le 6 domande	Avvenuto	Non avvenuto	Non comunicare
Cosa è accaduto?			
Quando è accaduto?			
Dove è accaduto?			
Perché è accaduto?			
Chi è coinvolto?			
Quali fonti d'informazione?			
Dichiarazione/messaggio			



13. Direttiva interna in merito al comportamento da adottare verso i media

13.1 Generalità

Concetto chiave di una comunicazione efficace è l'univocità del messaggio. Per garantire questa univocità occorre che:

- l'informazione provenga da un'unica fonte e solo il portavoce sia abilitato a informare i media;
- ogni richiesta di informazioni proveniente dal pubblico (mass media, cittadini) riceva la stessa risposta.

Al di fuori del portavoce nessun collaboratore è autorizzato a rilasciare informazioni al pubblico, sia direttamente, sia tramite i media. Colloqui non gestiti dal portavoce rischiano da un lato di diffondere tra la popolazione una ridda di informazioni incoerenti che possono travisare i fatti e ingenerare speculazioni d'ogni sorta, e dall'altro lato di essere utilizzati in maniera strumentale. D'altro canto, anche per i giornalisti - i quali, peraltro, hanno sempre una rete di informatori ufficiosi e magari non del tutto disinteressati - è importante avere un chiaro riferimento affidabile, autorevole e tempestivo al quale rivolgersi per ottenere informazioni.

Al riguardo occorre sempre tenere ben presenti i meccanismi che governano l'attuale sistema globale dell'informazione interattiva e multimediale in tempo reale, con una serie di rischi legati in particolare:

- all'esigenza dei media di arrivare in fretta, possibilmente prima della concorrenza, nel dare la notizia, a volte con poco tempo a disposizione per la verifica delle fonti e della veridicità dei fatti, cosicché anche il "sentito dire" può assurgere al rango di notizia e il verosimile diventa vero, a maggior ragione se crea sensazione toccando le corde più sensibili dell'emotività collettiva;
- alla circolazione sulla rete, grazie alle nuove tecnologie, di una miriade di informazioni, commenti, testimonianze, immagini e filmati producibili da tutti e da tutti accessibili, ma non sempre attendibili ai fini di una corretta lettura della realtà, perché privi di verifiche professionali prima della loro diffusione;
- al rimbalzo velocissimo delle informazioni da un media all'altro (dal web alle radio alle televisioni ai giornali), con un effetto "boule de neige" nella diffusione delle notizie, anche di quelle infondate o solo parzialmente vere, di fronte al quale le smentite non servono a nulla, possono addirittura trasformarsi in boomerang e resterà comunque sempre il sospetto che qualcosa di vero c'era.

Ricordarsi quindi che la prima informazione data è quella che conta. Per questo motivo in una situazione di crisi occorre essere pronti ad attuare una politica dell'informazione attiva, e non re-attiva, con messaggi chiari, precisi e univoci fin dal primo istante, comunicati da un'unica fonte. Un quadro di linearità e coerenza dell'informazione permette anche di meglio gestire eventuali (e non necessariamente ingiustificate) critiche all'operato dell'unità di crisi.



13.2 Procedura

Le domande dei media sono trasmesse all'unità di crisi.

Se non è possibile trasmettere direttamente la domanda, chi risponde esigerà dal chiamante le indicazioni seguenti, assicurandogli che verrà richiamato al più presto:

- nome e cognome del chiamante;
- media per il quale viene usata l'informazione;
- tema della domanda;
- numero da richiamare, indirizzo email;
- tempo massimo entro il quale il chiamante verrà ricontattato.

Il collaboratore trasmette il più rapidamente possibile la domanda, accompagnata dalle indicazioni menzionate in precedenza, alla persona incaricata dei contatti con i media, chiamandola all'occorrenza anche al numero privato. Consultare il piano di picchetto e la lista interna dei telefoni.

Non scordarsi mai che, soprattutto in una situazione di crisi, **i giornalisti devono essere considerati dei partner** e non dei rompiscatole e che, anche quando formulano domande imbarazzanti o critiche (fondate o infondate che siano), bisogna rispondere sempre, con pacatezza e in modo circostanziato, senza arroganza e con disponibilità all'ascolto. **Evitare assolutamente i "no comment"**. Semmai, nel caso di interviste per i giornali, nel limite del possibile e delle contingenze temporali, chiedere di poter rileggere il testo prima della pubblicazione.

14. Conclusioni

La comunicazione - sia nell'organizzazione interna, sia verso il pubblico esterno - ha un ruolo centrale per riuscire a governare efficacemente le situazioni di crisi. Ogni singolo evento ha le sue specificità - quanto a gravità, conseguenze, impatto emotivo - ma tutti comportano l'esigenza primaria di dare alla popolazione risposte tempestive, trasparenti, coerenti e credibili.

Questo "Manuale di comunicazione in situazione di crisi" non ha la pretesa di essere un trattato esaustivo sui massimi sistemi della comunicazione, ma vuole semplicemente fornire alle Aziende dell'acqua potabile e ai loro responsabili delle indicazioni concrete su come muoversi in un contesto sempre più complesso e insidioso, dove basta poco - un parola di troppo o una parola non detta - per giocare la fiducia.

Suggerimenti e esperienze dirette saranno senz'altro utili per aggiornare costantemente il "Manuale".