

# **Piano operativo per la prevenzione e la gestione delle crisi comunicative**



Analisi, comunicazione e gestione delle crisi comunicative

Sommario .....	1
Definizioni e abbreviazioni .....	3
Premessa .....	4
Contesto: la crisi tra minacce e opportunità.....	6
Parte prima - Eventi Non Ordinari (ENO), potenziali escalation e possibili crisi comunicative .....	9
1. Framework generale di gestione dell’impatto mediatico di Eventi Non Ordinari (ENO), potenziali escalation e possibili crisi comunicative .....	11
2. Prima della tempesta: prevedere, analizzare e preparare.....	12
3. La gestione dell’impatto mediatico degli Eventi Non Ordinari (ENO), potenziali escalation e possibili crisi comunicative: la risposta .....	13
3.1 La gestione dell’impatto mediatico degli Eventi Non Ordinari (ENO).....	14
3.1.1 Il gruppo ENO .....	15
3.1.2 L’attivazione del Gruppo ENO per la gestione a livello comunicativo degli eventi non ordinari.....	15
3.1.3 Attribuzione all’ENO del Livello di rischio reputazionale .....	16
3.1.4 Flusso di gestione degli Eventi non ordinari .....	18
3.2 La gestione delle crisi comunicative.....	21
3.2.1 Il Comitato di gestione delle crisi comunicative .....	21
3.2.2 L’attivazione del Comitato di gestione delle crisi comunicative .....	22
3.2.3 Convocazione e riunioni del Comitato di gestione delle crisi comunicative.....	22
3.2.4 Chiusura della crisi comunicativa .....	23
3.2.5 Attività di <i>communication management</i> post crisi .....	24
4. Dopo la tempesta: rivedere e apprendere.....	24
Parte seconda – La Comunicazione di crisi .....	26
1. La funzione di Coordinatore della comunicazione di crisi e le persone autorizzate a parlare con media e stakeholder.....	29
2. Informare gli utenti e gli altri stakeholder esterni e interni.....	30
3. La costruzione di messaggi efficaci .....	31
4. Azioni in caso di crisi comunicativa, tempi e priorità.....	32
5. Regole della comunicazione di crisi .....	33

## Definizioni e abbreviazioni

---

**Piano:** il Piano operativo per la prevenzione e la gestione delle crisi comunicative.

**Evento Non Ordinario (ENO):** evento che può avere un impatto - anche a livello di percezione - sull'utenza e, di conseguenza, sull'immagine o sulla reputazione dell'Istituto nei media tradizionali e digitali.

**Crisi comunicativa:** situazione non prevedibile e improvvisa che nasce sui media tradizionali e digitali ed è in grado di produrre un danno grave alla reputazione.

**RUC:** Rete Unificata di Comunicazione (composta dai referenti centrali e territoriali per la comunicazione dell'Istituto) che, in base al flusso definito nel Piano, segnala alla Direzione centrale Comunicazione o riceve, da questa, input in merito alla rilevazione di potenziali criticità comunicative.

**URP:** Ufficio Relazioni con il Pubblico che può essere attivato dai referenti della RUC in caso di necessità di gestire criticità comunicative e che può segnalare, a sua volta, al referente RUC della propria Direzione regionale o di coordinamento metropolitano, un ENO o una potenziale criticità comunicativa rilevata sul proprio territorio.

**Gruppo ENO:** gruppo di lavoro, a composizione variabile in base all'evento non ordinario e/o alla criticità comunicativa rilevata, incaricato di gestire la comunicazione degli eventi non ordinari, di valutarli e in caso di escalation di segnalarli all'attenzione del Comitato di gestione delle crisi comunicative. Il compito del gruppo è quello di prevenire la crisi comunicativa gestendola quando l'impatto comunicativo dell'evento non ordinario è ancora limitato.

**Registro ENO/Crisi comunicative:** file in cui vengono registrati gli eventi non ordinari e di crisi comunicativa a conclusione della loro gestione.

**Comitato di gestione delle crisi comunicative:** gruppo di lavoro coordinato dal Direttore generale e composto dai dirigenti generali/coordinatori generali/dirigenti responsabili di strutture centrali o regionali incaricati di analizzare e definire la risposta alla crisi quando l'evento non ordinario subisce un'escalation e si trasforma in crisi comunicativa con rischio reputazionale.

**Dossier:** documento in cui vengono raccolte tutte le informazioni relative a una crisi e alle azioni svolte.

**Coordinatore della comunicazione di crisi:** identificato con il Dirigente responsabile delle funzioni di Ufficio Stampa, collabora con il Comitato di gestione delle crisi comunicative e fa parte del gruppo ENO, organizza i contenuti per una corretta informazione all'utenza e agli stakeholder per prevenire o gestire l'impatto negativo di eventi non ordinari e crisi comunicative.

## Premessa

---

L'esigenza di predisporre un **Piano operativo per la prevenzione e la gestione delle crisi comunicative** emerge per la centralità dell'Istituto nelle dinamiche socioeconomiche del Paese e per la consapevolezza che qualsiasi anomalia, crisi, emergenza che lo coinvolga, in ambito mediatico tradizionale e digitale, possa avere un impatto sulla sua reputazione.

Il presente documento costituisce il riferimento per la gestione, anche in via preventiva, degli impatti comunicativi degli eventi non ordinari e delle potenziali aree di criticità, la cui *escalation* potrebbe condurre a situazioni di crisi nei media tradizionali e digitali, rappresentando profili di rischio per la reputazione dell'INPS, e per le quali si rende necessario un intervento comunicativo specifico.

Con eventi non ordinari (ENO) si intendono tutti quegli eventi che, anche quando siano caratterizzati da una corretta applicazione della norma o da scadenze definite (es. conguagli di prestazioni, modifica della data di pagamento delle pensioni nel mese di gennaio, ecc.), possono impattare su categorie di utenti particolarmente ampie o sensibili, come i percettori di invalidità civile, ed essere percepiti dai cittadini come critici anche al di là della reale consistenza. Queste situazioni, se non gestite e/o prevenute anche dal punto di vista comunicativo, possono creare danni alla reputazione dell'Istituto tali da necessitare di tempi e modalità di recupero lunghi e onerosi per l'intera organizzazione. Più tempestiva, completa e condivisa è l'azione comunicativa, interna ed esterna, a supporto della gestione dell'evento, minori saranno i rischi per la reputazione dell'INPS.

Per tali ragioni, le attività di analisi e di monitoraggio continuo delle fonti interne ed esterne all'Istituto, di valutazione degli impatti potenziali e/o già verificatisi degli eventi non ordinari e delle possibili aree di rischio reputazionale, di identificazione delle figure preposte alle iniziative di mitigazione e/o gestione delle crisi comunicative e delle relative attività - affidate dall'Ordinamento delle funzioni centrali e territoriali alla Direzione centrale Comunicazione -, costituiscono gli elementi costitutivi del presente documento.

In tal senso, il Piano definisce le azioni di analisi e prevenzione da mettere in atto, declina la composizione del gruppo di gestione degli eventi non ordinari e delle crisi comunicative, indica le procedure di intervento e fornisce indicazioni per la strategia comunicativa da implementare; nell'Allegato 1 sono indicati gli eventi non ordinari già identificati e/o verificatisi così come emersi dalla mappatura interna e dal confronto con le strutture centrali e territoriali.

Inoltre, data la fluidità degli attuali scenari comunicativi (sia a livello di sviluppo delle

tecnologie sia a livello di modalità di interazione e produzione di informazioni e format) e socioeconomici che impattano sulle attività dell'INPS, il Piano dovrà essere necessariamente sottoposto a periodiche revisioni in un approccio condiviso con le strutture centrali e territoriali.

Pur utilizzando le linee guida e gli standard europei condivisi con altre organizzazioni pubbliche e private per la definizione delle modalità operative in contesti emergenziali (tra questi, il *British standard 11200:2014 "Crisis Guidance and good practice"*; BS EN ISO 22361:2022 *"Security and resilience - Crisis Management guidelines"*; *Financial Stability Board FSB 2021 "Good Practice for Crisis Management Groups"*), il Piano introduce anche alcune definizioni, temi e procedure in modo originale e autonomo.

Il Piano va inteso come uno strumento che coinvolge tutto il personale e che contribuisce alla costruzione di una sensibilità diffusa e di una cultura sull'importanza della tutela reputazionale e della consapevolezza, in tale ambito, dello specifico ruolo di ognuno. Oggi, infatti, tutto è reputazione e per alimentarla e difenderla occorre agire in modo preventivo su tale fronte.

**Il presente documento è stato realizzato in coerenza con il Piano di Comunicazione 2024, adottato con deliberazione del Consiglio di Amministrazione n. 13 del 22 maggio 2024, e con quanto definito nel "Piano per la continuità operativa", adottato a seguito della determinazione del Direttore generale n. 181 del 13 luglio 2023, con la quale è stato costituito il Comitato di Crisi per la Continuità Operativa**, che descrive, in ottemperanza alle "Linee Guida per il *Disaster Recovery*" adottate dall'AgID, le modalità di risposta e ripresa nei casi in cui venga messa a rischio la sicurezza delle reti, dei sistemi informativi e dei servizi informatici dell'Istituto. Pertanto, si rinvia integralmente a quanto indicato nella citata determinazione e negli atti conseguenziali per la gestione di tali casistiche che non compaiono nell'elenco degli ENO e dei rischi potenziali (Allegato 1).

Il "Comitato di Crisi per la continuità operativa", i cui membri sono indicati nella determina sopra citata, opera secondo gli standard adottati anche nel Piano, coinvolgendo, in base all'esigenza specifica, la Direzione centrale Comunicazione per gli aspetti di informazione verso l'esterno.

## Contesto: la crisi tra minacce e opportunità

---

Il concetto di crisi, sin dalla propria radice etimologica, è stato spesso al centro del dibattito di studiosi ed esperti della comunicazione, i quali vi hanno sempre ricercato una sfumatura o una radice positiva.

Il sostantivo greco "krisis", da cui deriva la parola italiana, può infatti essere tradotto come "discernimento, scelta, giudizio" ma anche come "punto di svolta", termini che invitano a guardare oltre l'accezione negativa in cui la storia linguistica ha spesso confinato il termine. La "crisi" diviene così un momento di valutazione, di possibilità, un presupposto necessario per un miglioramento, una rinascita.

La crisi rimane una situazione che può interessare qualsiasi organizzazione in ogni fase della sua esistenza e le cui conseguenze possono avere un impatto sui suoi obiettivi strategici, la sua reputazione e la sua stessa continuità operativa.

Per tale ragione, pur riconoscendo che l'evento critico, anche a livello comunicativo, può irrompere improvviso e inaspettato e che sia necessario cogliere sempre un'opportunità nella fase di gestione, oggi si parla sempre di più di prevenzione della crisi, di indicatori di rischio, di individuazione, monitoraggio e analisi continua di tutte le fonti che possono fornire elementi utili a riconoscerla anche prima del suo insorgere.

Ciò è tanto più vero in un contesto comunicativo in continuo mutamento come quello in cui viviamo. Se in un recente passato la "crisi virtuale", risultato della frenesia mediatica, era chiaramente distinta dalla "crisi organizzativa" vera e propria, intesa come l'attimo in cui l'ordine si rompe e i processi che interessano il sistema organizzativo sfuggono al controllo degli attori ad esso preposti, oggi questi due ambiti appaiono meno distanti e, talvolta, persino sovrapponibili. Nella costruzione dell'immagine di un'organizzazione, infatti, la percezione di un evento può arrivare a contare più dell'evento stesso alterandone il senso e il significato.

Nell'attuale contesto sociale italiano, in cui, secondo recenti studi dell'Istat, nove famiglie su dieci hanno accesso a Internet, fanno ricerche, scambiano messaggi e partecipano alle conversazioni sui social network, lo spazio digitale diviene un luogo dove non solo "riportare un evento", ma dove l'evento stesso può essere generato. Se solo pochi anni fa il web e i social media venivano visti quasi esclusivamente come un volano capace di moltiplicare effetti, danni e complessità gestionali di un evento potenzialmente critico, oggi ci troviamo di fronte a vere e proprie crisi endogene, prodotte e innescate dal web in uno spazio dinamico. In uno spazio così complesso le fonti sono molteplici e si susseguono; c'è una continua interazione e influenza tra le persone; è più difficile attribuire una lettura oggettiva alle situazioni, non riuscendo neanche a distinguere tra vero e falso, tra informazione corretta e fake news.

Ciò ha un impatto sull'INPS, sia per le opportunità offerte da queste situazioni sia per le criticità che inevitabilmente possono interessarlo. Nell'ambito dell'estensione e della complessità dell'Istituto, a livello sia di numerosità dei servizi nonché a livello di presidio territoriale, si rende così necessario improntare e organizzare i processi relativi alla gestione della crisi comunicativa basandoli sullo studio, classificazione e prevenzione di potenziali impatti negativi degli eventi non ordinari. Tale processo deve essere vissuto da tutti i membri dell'organizzazione come un valore aggiunto, quale opportunità non solo di prevenire una possibile crisi, ma di cogliere elementi positivi nella fase di gestione primaria degli alert relativi a eventi non ordinari, possibili o già verificatisi. La definizione di una funzione/capacità predittiva consentirà, infatti, di lavorare meglio e con migliori risultati a tutti i livelli dell'organizzazione, soddisfacendo la fame di informazioni dell'utenza prima che questa si manifesti.

L'approccio proattivo nel processo di *crisis communication management* non potrà impedire il manifestarsi di crisi comunicative imprevedibili, ma potrà contribuire ad aggiungere nuovi elementi alla cultura aziendale dell'INPS - in termini di maggiore collaborazione all'interno della Direzione generale, tra strutture centrali e territoriali, tra dipendenti con funzioni diverse - aumentando la conoscenza dell'impatto della comunicazione sui processi lavorativi e consolidando la percezione di sé stessi all'interno dell'organizzazione.

Negli anni l'INPS ha consolidato la propria posizione all'interno dello spazio digitale, tramite una presenza costante ed efficace sul web che si evidenzia sia nelle attività di pubblicazione sul portale sia nei rilanci sui profili social istituzionali. Una presenza e un presidio dello spazio digitale ampiamente confermati dai dati. Oggi il portale INPS rappresenta un crocevia informativo e di servizio di rilevanza nazionale, cui approdano ogni giorno circa due milioni di persone, per un totale di oltre 800 milioni di accessi annui. La presenza digitale dell'INPS si estende ai social network, dove l'Istituto è attivo sulle principali piattaforme, Facebook, X (ex Twitter), YouTube, LinkedIn e Instagram, con oltre 1 milione e 600mila follower che interagiscono quotidianamente con i contenuti pubblicati.

Non solo l'INPS parla di sé sul web e sui social, ma anche il web e i social parlano dell'INPS. Da un'analisi condotta con il tool di sentiment analysis Brand24, emerge che mediamente in un mese l'Istituto riceve oltre 2.000 menzioni che raggiungono 5 milioni di persone tra web e social network.

La centralità dell'INPS nel sistema di welfare lo colloca in una posizione di estrema rilevanza per estensione ed esposizione. Ogni evento che riguarda l'INPS non è mai isolato ma è parte di una rete più ampia di implicazioni sociali ed economiche. Il flusso costante e intenso di comunicazioni e transazioni che passa attraverso l'INPS indica che qualsiasi "potenziale incidente", oltre ad avere un impatto operativo interno, si propaga tra i cittadini e le aziende, con reazioni online conseguenti e immediate. Una nuova norma previdenziale o una controversia politica possono diventare rapidamente virali e dar luogo a vaste, e imprevedute,

discussioni, creando una situazione di emergenza comunicativa che richiede risposte rapide e trasparenti.

In quest'ottica si colloca la funzione di monitoraggio, presupposto sia dell'attività di *crisis communication management* sia della redazione stessa del Piano, necessaria per elaborare scenari predittivi sulla base dell'analisi costante dei mutamenti dei contesti normativi e tecnologici e delle varie scadenze e innovazioni, che coinvolgono servizi e prestazioni dell'Istituto, oltreché sul potenziale impatto negativo a livello di immagine e reputazione che gli stessi potrebbero avere.

Oggi più che mai l'INPS è chiamato a confrontarsi con potenziali criticità, in maniera strutturata, utilizzando tutti gli strumenti comunicativi che tecnologia e modernità mettono a sua disposizione, adattandosi ai contesti in continuo mutamento e utilizzando un approccio propositivo personalizzato e innovativo che valorizzi l'esperienza accumulata e le specificità dell'ente previdenziale più grande d'Europa e traduca in opportunità anche ciò che ha i contorni della minaccia.



## Parte prima - Eventi Non Ordinari (ENO), potenziali escalation e possibili crisi comunicative

---

Nel presente scenario, caratterizzato da complessità e fluidità, il Piano distingue le possibili aree di intervento del *crisis communication management*, suddividendole in Eventi Non Ordinari (ENO), potenziali escalation e possibili crisi comunicative.

Con la definizione di **Evento Non Ordinario (ENO)** si intendono tutte quelle situazioni che possono avere un impatto sull'utenza, anche a fronte di attività/lavorazioni corrette da parte dell'Istituto. Tra queste sono ricompresi gli interventi posti in essere a seguito di innovazioni e modifiche a livello normativo e/o tecnologico, cambiamenti del modello operativo e/o organizzativo, impatti di attività realizzate a vario titolo da soggetti esterni ma che hanno effetti sull'organizzazione e sulla reputazione dell'INPS (es. conguagli di prestazione con impatto su platee di utenti numerose e/o particolarmente sensibili; modifiche normative che necessitano di tempi tecnici per l'implementazione o la modifica delle procedure; applicazione di norme; ecc.).

Più in generale, nell'ambito delle attività dell'Istituto, sono considerati eventi non ordinari (ENO) tutte quelle situazioni che possono:

- creare un sentimento negativo o positivo per il loro impatto pratico o simbolico;
- modificare la qualità della vita delle persone coinvolte;
- alterare o influenzare le abitudini dei cittadini;
- interessare un numero elevato di persone o un gruppo, anche in numero più ridotto, particolarmente fragile e/o sensibile rispetto all'evento;
- essersi già verificati in forma e/o dimensioni simili con impatto negativo, o la cui potenziale ripetizione potrebbe produrre una maggiore sensibilità e attenzione.

L'individuazione di un evento non ordinario (ENO) rispetto all'attività dell'INPS avviene, dunque, tenendo conto di elementi quantitativi e qualitativi, del contesto sociale ed economico in cui l'evento si manifesta o sul quale produce un impatto, del sentiment generale e specifico che può generare a livello di impatto comunicativo e viralità.

Un evento non ordinario, infatti, non deve necessariamente coinvolgere l'intera platea di utenti dell'Istituto, ma può ad esempio riguardare un pubblico di riferimento numericamente ridotto ma meritevole di particolare protezione e attenzione (ad esempio gli invalidi civili minorenni), tenendo anche conto che la definizione di utente fragile può mutare nello spazio, ad esempio per appartenenza geografica, e nel tempo, come avvenuto nel corso della recente crisi pandemica. Tali tematiche, per la loro capacità di connettersi con la dimensione emotiva dei loro pubblici, hanno infatti maggiore visibilità sui media tradizionali e digitali, possono diventare più facilmente virali e necessitano di interventi puntuali da parte di chi si occupa di

comunicazione all'interno dell'INPS.

Una corretta individuazione - attraverso un'attività continua di monitoraggio e analisi - segnalazione e gestione comunicativa degli eventi non ordinari (ENO) è fondamentale, in ottica di prevenzione, per impedire una **possibile escalation verso una crisi** che potrebbe comportare danni alla reputazione dell'Istituto. Se non prevenuto e/o gestito tempestivamente al suo manifestarsi nei media tradizionali e/o digitali, un evento non ordinario può infatti trasformarsi in una criticità con impatto più ampio, sia a livello di cittadini e di stakeholder coinvolti sia a livello di visibilità mediatica più ampia.

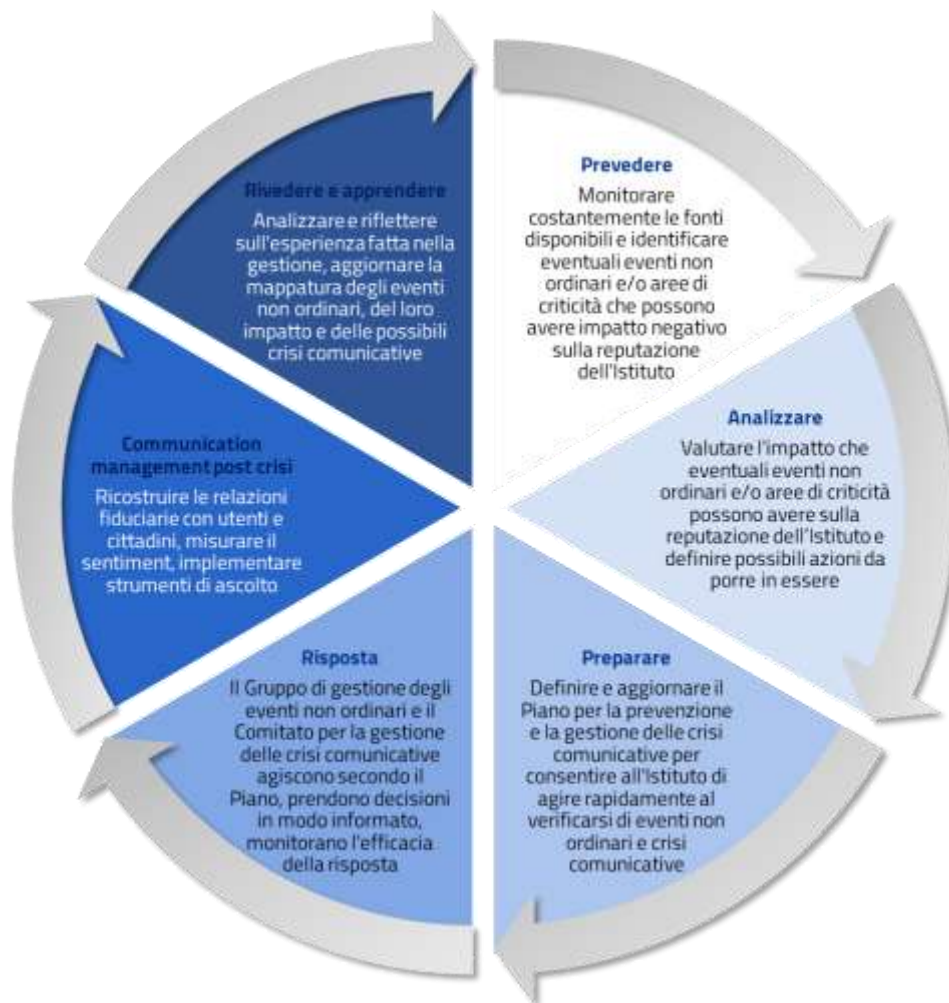
A fianco alle **crisi prodotte dall'escalation comunicativa dell'impatto negativo di un evento non ordinario**, vi sono quelle più tradizionali definite come eventi improvvisi e non prevedibili con elevata visibilità e conseguenze rilevanti per gli utenti dell'Istituto, altri stakeholder e opinione pubblica, come gli attacchi hacker, gli attentati alle infrastrutture informatiche, ecc. Tali crisi sono veri e propri eventi drammatici, e non semplici incidenti, poiché arrivano a minacciare gli obiettivi strategici dell'organizzazione e interrompono la continuità operativa. In questi casi e quando venga messa a rischio la sicurezza delle reti, dei sistemi informativi e dei servizi informatici dell'Istituto, il Direttore generale procede in ottemperanza alla determinazione n. 181/2023, coinvolgendo la Direzione centrale Comunicazione per gli aspetti di informazione verso l'esterno, e agendo sulla base di quanto previsto dal Piano di *Disaster Recovery*.

## 1. Framework generale di gestione dell'impatto mediatico di Eventi Non Ordinari (ENO), potenziali escalation e possibili crisi comunicative

Per poter gestire il potenziale impatto mediatico negativo degli eventi non ordinari e le potenziali escalation che possono portare a crisi comunicative, e quindi reputazionali, è necessario prevedere una serie di attività, organizzate in un flusso operativo e condiviso all'interno dell'organizzazione, funzionali ad attivare una risposta comunicativa veloce ed efficace.

Pertanto, è necessario realizzare attività di previsione, analisi e preparazione, propedeutiche all'acquisizione delle informazioni necessarie a predisporre, al momento del verificarsi di un evento non ordinario, azioni di risposta comunicativa, veloci ed efficaci.

Nell'applicazione del modello circolare alla realtà dell'Istituto, va precisato che le strategie di gestione dell'impatto mediatico negativo di eventi non ordinari e di potenziali escalation in crisi comunicative possono solo essere ipotizzate nella fase di analisi, per poi essere concretamente definite e implementate nella fase di risposta.



## 2. Prima della tempesta: prevedere, analizzare e preparare

All'interno delle **attività di previsione e analisi** dell'impatto mediatico negativo di eventi non ordinari e di potenziali escalation che possono portare a crisi comunicative, si collocano:

- l'identificazione, la definizione e la mappatura degli eventi non ordinari (ENO), delle potenziali escalation, delle situazioni di crisi comunicativa con indicazione delle probabilità che si verifichino e l'impatto potenziale sull'immagine o la reputazione dell'Ente;
- il monitoraggio degli eventi non ordinari (ENO), sia come criticità con possibili profili di escalation sia come opportunità, su fonti sia esterne sia interne (ivi comprese le segnalazioni provenienti dalle strutture centrali e territoriali per le quali è definito un flusso operativo specifico);
- l'aggiornamento continuo dei possibili eventi non ordinari (ENO) con il contributo di tutte le strutture dell'Istituto.

L'attività di **monitoraggio** costituisce la base essenziale nella rilevazione degli eventi non ordinari e delle possibili escalation verso crisi comunicative nei media tradizionali e digitali, e si compone di due fasi:

- la prima, svolta a monte dell'intera attività di redazione del Piano, consiste nella mappatura iniziale a carattere massivo di tutti gli eventi non ordinari, delle situazioni di escalation e delle crisi comunicative improvvise, elaborata coinvolgendo tutte le strutture, centrali e territoriali, dell'Istituto. Tale attività ha permesso di realizzare una classificazione degli ENO e delle possibili crisi comunicative, che rappresenta il presupposto necessario del presente documento<sup>1</sup>. L'aggiornamento di questa mappatura costituisce l'attività specifica a monte e a valle dell'intero processo di gestione dell'impatto comunicativo degli ENO e delle crisi comunicative nell'Istituto;
- la seconda, condotta dalla Direzione centrale Comunicazione con cadenza quotidiana e/o periodica sulle fonti interne ed esterne di seguito riportate.

Fonti interne	Fonti esterne
Referenti RUC (in collaborazione con gli URP) e qualsiasi altro membro dell'organizzazione (sia come singolo sia come struttura)	Rassegna stampa quotidiana e relativo sistema di alert
Contact Center	Social network e relativo sistema di alert
Sito inps.it	Web
PEC	Partner istituzionali, Pubbliche Amministrazioni e altri Organismi governativi

Tale attività viene naturalmente svolta sempre nella consapevolezza che eventi non ordinari

<sup>1</sup> Per i casi in cui venga messa a rischio la sicurezza delle reti, dei sistemi informativi e dei servizi informatici dell'Istituto si rimanda al "Piano per la continuità operativa", adottato a seguito della determinazione del Direttore generale n. 181 del 13 luglio 2023.

(ENO) e potenziali escalation che possono portare a crisi comunicative, possano svilupparsi indipendentemente dall'efficacia dei controlli esistenti e che, anche in questi casi, l'Istituto debba essere preparato a gestirli in modo efficace per rafforzare l'immagine e la reputazione.

Tale aspetto, che può sembrare un limite nell'attività di prevenzione delle potenziali situazioni di crisi comunicativa, trova un suo posizionamento più chiaro nell'ambito delle **attività di preparazione** che includono:

- l'individuazione delle procedure, delle fonti, delle figure che sono coinvolte o possono essere interessate nel caso in cui emergano un ENO e potenziali escalation capaci di sviluppare crisi;
- l'identificazione del Gruppo di gestione degli eventi non ordinari (Gruppo ENO), composto da dirigenti e funzionari della Direzione centrale Comunicazione individuati, sulla base delle competenze in materia di *crisis communication management* e *reputation management*, dal Direttore centrale Comunicazione e i cui nominativi saranno indicati nella pagina Intranet della Direzione;
- il coinvolgimento dei referenti RUC a livello centrale e territoriale, e per il tramite di questi ultimi dei responsabili URP, per la segnalazione di eventi non ordinari, ecc.; in ragione del maggiore impatto mediatico dell'evento non ordinario saranno interessati i dirigenti di II fascia/professionisti competenti o direttamente i dirigenti generali/coordinatori generali/dirigenti responsabili di strutture centrali o regionali;
- l'aggiornamento del personale dell'Istituto in relazione all'identificazione e gestione degli impatti comunicativi degli eventi non ordinari (ENO), oltreché al supporto che può fornire al Gruppo ENO;
- l'aggiornamento costante delle procedure e delle informazioni del Piano anche in base a esperienze pregresse e lezioni apprese.

### **3. La gestione dell'impatto mediatico degli Eventi Non Ordinari (ENO), potenziali escalation e possibili crisi comunicative: la risposta**

---

Quando si entra nell'ambito della gestione, è necessario separare gli eventi non ordinari (ENO) dalle vere e proprie crisi comunicative.

Le differenti caratteristiche delle due tipologie di evento identificano infatti differenti attori e procedure.

Gli eventi non ordinari, infatti, saranno gestiti per gli aspetti comunicativi dal Gruppo ENO, a composizione variabile a seconda del livello di criticità assegnato, mentre la gestione della

crisi comunicativa vera e propria sarà affidata a un Comitato di gestione delle crisi comunicative, specifico e diverso da quello istituito in caso di *Disaster Recovery*.

### 3.1 La gestione dell'impatto mediatico degli Eventi Non Ordinari (ENO)

---

La gestione comunicativa degli eventi non ordinari (ENO), che si affianca così all'attività di prevenzione realizzata attraverso il monitoraggio delle fonti interne ed esterne già evidenziate, introduce nel Piano un elemento di novità che rappresenta anche un cambio di paradigma.

Segnalare e gestire l'impatto mediatico di un evento non ordinario (ENO), anche quando il medesimo evento può avere caratteristiche non identificabili come un'anomalia, significa infatti contribuire a costruire una nuova cultura aziendale e a migliorare il servizio all'utenza. Tanto avviene attraverso il coinvolgimento di tutto il personale dell'Istituto nell'attività di segnalazione di tutte le possibili anomalie e aree di criticità.

Nella logica di un Istituto proattivo e sensibile a qualsiasi riflesso del proprio operato assume particolare rilevanza l'attività di *alerting*, svolta dai referenti della RUC di tutte le strutture centrali, regionali e di coordinamento metropolitano, e per loro tramite dai responsabili degli Uffici Relazioni con il Pubblico (URP), e/o direttamente dai dirigenti/professionisti responsabili dell'area o della struttura competente per l'evento.

Tale attività consente infatti la preventiva segnalazione di tutte quelle situazioni che possono impattare su un ampio numero di utenti, modificare le procedure dell'Istituto, necessitare di tempi di applicazione più lunghi rispetto alla normale calendarizzazione.

In questi ambiti possono rientrare, a titolo esemplificativo e non esaustivo, le segnalazioni relative a:

- scadenze importanti (es. presentazione di nuovo ISEE per confermare il diritto alle prestazioni; presentazione dei modelli ICRIC per i percettori di invalidità civile e RED, ecc.);
- modifica o ritardo della data di pagamento di prestazioni (es. date di pagamento dell'Assegno Unico e Universale, pagamento della mensilità della pensione di gennaio al secondo giorno bancario, ecc.);
- conguagli;
- altre lavorazioni che, benché dovute ed effettuate correttamente nei tempi, possono comunque essere percepite dall'utenza come un'anomalia e generare così un ritorno critico in termini di sentiment, viralità sui social media e copertura da parte dei media

tradizionali (es. prestazioni soggette a esaurimento fondi disponibili).

Per tale ragione il coinvolgimento attivo di tutte le strutture e dei membri dell'organizzazione rappresenta un elemento fondamentale per:

- la prima mappatura degli ENO e per la definizione di un'ipotesi di impatto reputazionale;
- l'aggiornamento continuo della casistica degli eventi;
- la gestione a livello comunicativo delle situazioni che hanno riflesso sull'utenza;
- la realizzazione di azioni comunicative per un corretto supporto informativo all'utenza e agli stakeholder.

### 3.1.1 Il gruppo ENO

A seconda della valutazione dello specifico impatto, il Gruppo ENO sarà composto da membri diversi dell'organizzazione:

- referenti della Direzione centrale Comunicazione individuati dal Direttore centrale Comunicazione per le loro competenze specifiche e i cui nominativi sono presenti – e continuamente aggiornati – nell'apposita pagina Intranet;
- referenti della Rete Unificata di Comunicazione competenti per il caso specifico, sia centrali sia territoriali, che potranno attivare i responsabili URP sul territorio;
- coordinatore della comunicazione di crisi identificato con il Dirigente responsabile delle funzioni di Ufficio Stampa;
- dirigenti/professionisti interessati per competenza dall'evento.

### 3.1.2 L'attivazione del Gruppo ENO per la gestione a livello comunicativo degli eventi non ordinari

---

Le attività di risposta comunicativa per gli eventi non ordinari prevedono l'attivazione di specifiche procedure e la gestione da parte del Gruppo ENO.

La **tempestiva segnalazione** di un ENO, come già accennato in premessa, è fondamentale per mettere in atto adeguate azioni comunicative e contenere le ripercussioni negative dell'evento prevenendo una possibile situazione di crisi comunicativa.

**L'ENO può essere identificato nell'ambito delle azioni di monitoraggio e analisi delle fonti dalla Direzione centrale Comunicazione o può essere segnalato a quest'ultima da referenti RUC e/o dirigenti/professionisti attraverso l'invio di una mail alla casella dedicata alla**

## Rete Unificata di Comunicazione (RUC)<sup>2</sup>.

**Nella mail dovrà essere riportata, ogni informazione utile sulla tipologia di evento, sull'utenza coinvolta - anche in termini di volumi, se stimabili - per una corretta comprensione, valutazione e attribuzione del livello di rischio, secondo quanto indicato nella tabella a seguire.**

Elementi da inserire nel corpo della mail se disponibili
Data e ora inizio dell'evento
Descrizione dell'evento
Tipologia e numerosità delle persone coinvolte all'interno e all'esterno dell'Istituto
Cause (anche in ipotesi)
Stima preliminare impatto sugli utenti/sull'Istituto
Stakeholder già a conoscenza dell'evento
Coinvolgimento dei media
Eventuali azioni comunicative già intraprese rispetto all'evento

### 3.1.3 Attribuzione all'ENO del Livello di rischio reputazionale

Il Direttore centrale Comunicazione classifica l'evento sulla base delle informazioni ricevute, assegnandogli un Livello da 1 a 3 che determinerà l'attribuzione della gestione dell'impatto mediatico dell'evento a uno specifico Gruppo e l'avvio delle procedure, come riportato nei successivi grafici:

- **Livello 1.** Evento con visibilità esterna limitata, impatto sulla reputazione percepibile ma prevalentemente potenziale, recupero semplice.

Sono coinvolti i funzionari referenti della Direzione centrale Comunicazione individuati dal Direttore centrale Comunicazione indicati nell'apposita pagina Intranet della Direzione e i referenti della RUC delle strutture competenti per l'evento, che potranno eventualmente

<sup>2</sup> La casella dedicata per i Referenti della rete RUC cui inviare segnalazioni e/o eventuali risposte è [RUC.dcc@inps.it](mailto:RUC.dcc@inps.it).



attivare i responsabili URP. I dirigenti di II fascia/professionisti di riferimento dovranno essere costantemente informati.

A questa tipologia di evento appartengono, ad esempio, le segnalazioni da parte di singoli o di limitati gruppi di utenti che lamentano problematiche su specifiche prestazioni e/o servizi;

- **Livello 2.** Evento con visibilità esterna, impatto sulla reputazione da lieve a moderato e possibilità di recupero rapida.

Rispetto al Livello 1, sono direttamente coinvolti i dirigenti di II fascia/professionisti responsabili delle aree competenti in relazione all'evento, che sono tenuti a includere per conoscenza in ogni comunicazione i rispettivi dirigenti generali/coordinatori generali/dirigenti responsabili degli uffici centrali e regionali competenti in relazione all'evento.

In questa casistica rientrano quelle situazioni legate a ritardi di pagamenti, conguagli e altre lavorazioni che impattano su un numero più elevato di utenti o su categorie sensibili;

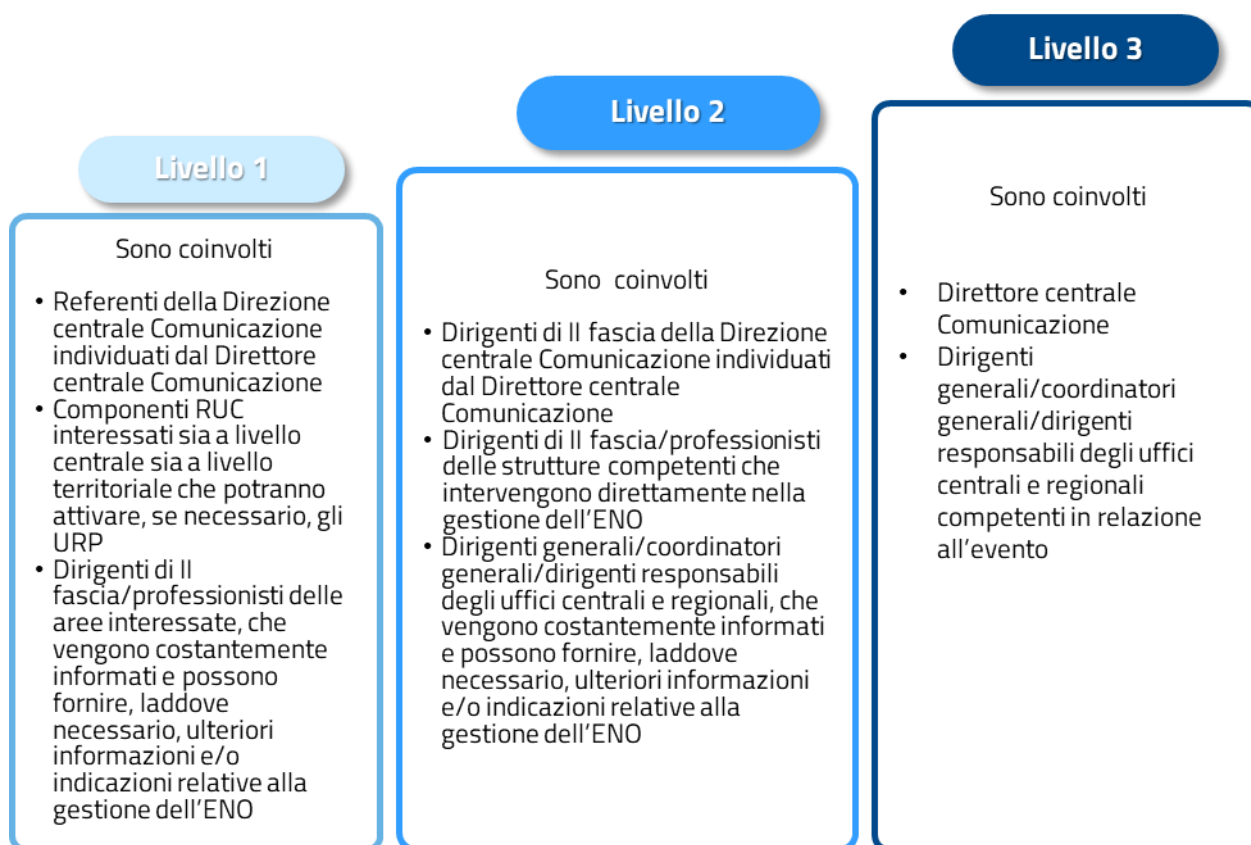
- **Livello 3.** Evento con elevata visibilità esterna, impatto sulla reputazione importante e possibilità di recupero sul lungo periodo e con difficoltà.

Rispetto al Livello 2, sono direttamente coinvolti i dirigenti generali/coordinatori generali/dirigenti responsabili degli uffici centrali e regionali competenti in relazione all'evento.

Nel Livello 3 rientrano quelle situazioni che comportano un'escalation dell'ENO di Livello 2 e/o situazioni che si manifestano immediatamente con un impatto di forte rilevanza esterna, ad esempio invio di comunicazioni massive sostanzialmente corrette ma che generano, data la loro natura, un ritorno critico in termini di opinione pubblica e media, imprecise o suscettibili di errata interpretazione.

È importante precisare che il livello assegnato è correlato alle specifiche esigenze di gestione degli aspetti comunicativi e non di quelli operativi (eventuale allineamento di procedure, modifiche normative, verifica di processi, ecc.) che attengono invece alla gestione diretta da parte delle Direzioni competenti interessate per materia.

In tal senso, i dirigenti di I e II fascia, i coordinatori generali e i professionisti delle strutture competenti per il singolo ENO o per il tema della eventuale crisi comunicativa, forniscono le informazioni corrette sull'evento e sulla sua evoluzione al fine di realizzare e diffondere il messaggio efficace che l'Istituto veicolerà attraverso gli strumenti ritenuti più idonei. A tali figure e alle corrispondenti strutture, è naturalmente demandata la gestione tecnico-specialistica dell'evento non ordinario sulla quale forniranno informazioni aggiornate al Direttore centrale Comunicazione.



### 3.1.4 Flusso di gestione degli Eventi non ordinari

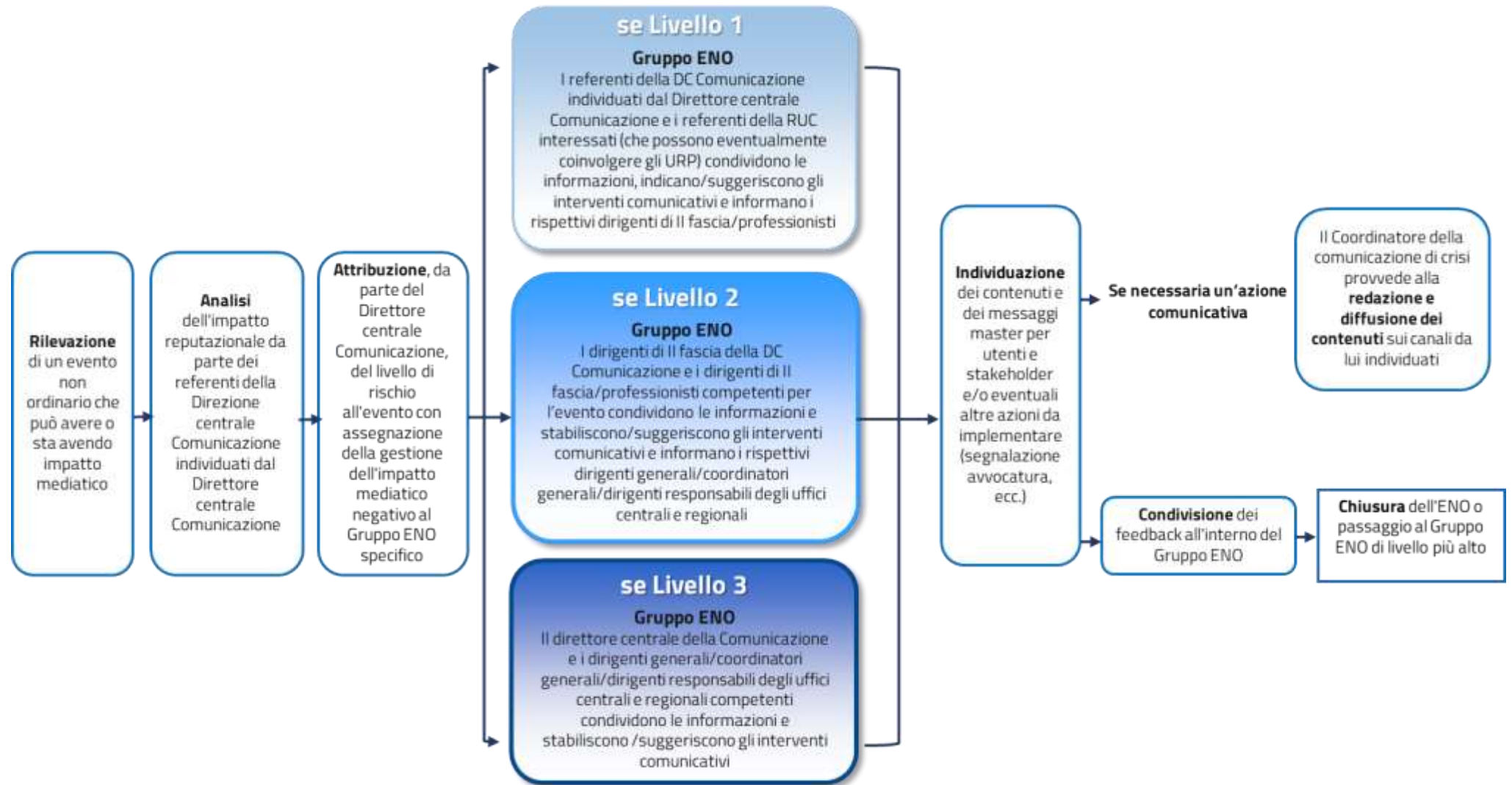
Nel diagramma a seguire è rappresentato il flusso generale di comunicazione interna da attivare per la segnalazione e la gestione dell'impatto comunicativo degli eventi non ordinari.

Più nel dettaglio, l'iter è il seguente:

- **rilevazione di un evento non ordinario**, che può avere o sta avendo un impatto mediatico negativo sulla reputazione dell'Istituto, rilevato dalla Direzione centrale Comunicazione nel corso del monitoraggio quotidiano delle fonti interne/esterne o segnalato a quest'ultima da parte di un referente della Rete Unificata di Comunicazione all'indirizzo mail della RUC;
- **analisi dell'impatto reputazionale dell'evento** da parte dei referenti della Direzione centrale Comunicazione individuati dal Direttore centrale Comunicazione;
- **attribuzione da parte del Direttore centrale Comunicazione del livello di rischio** (Livello da 1 a 3) all'evento con assegnazione della gestione dell'impatto mediatico negativo allo specifico gruppo ENO in base a quanto indicato precedentemente;
- **condivisione delle informazioni sull'evento non ordinario** tra i componenti del gruppo ENO definito per il livello di rischio individuato, delle relative tempistiche e degli eventuali

- interventi di gestione operativa;
- **individuazione dei contenuti e dei messaggi master per utenti e stakeholder** da veicolare attraverso i canali comunicativi più appropriati;
  - **pubblicazione dei contenuti e valutazione/monitoraggio della risposta** da parte dell'utenza e dell'impatto sui pubblici di riferimento in senso più ampio;
  - **condivisione dei feedback** all'interno del gruppo ENO ed eventuale adattamento dei contenuti da veicolare;
  - **dichiarazione chiusura dell'evento critico o passaggio**, per il tramite del Direttore centrale Comunicazione, a un gruppo ENO di livello più alto o al Comitato di gestione delle crisi comunicative in caso di escalation.

Nella fase di gestione a livello comunicativo degli ENO possono essere coinvolti anche attori esterni come indicato nell'Allegato 1: segnalazioni a Meta Platforms, Inc., per apertura di falsi profili Inps su Instagram e/o Facebook, denuncia alla Polizia Postale in relazione a minacce pervenute a mezzo social, coinvolgimento Forze dell'Ordine in caso di minaccia e/o aggressione, ecc.



## 3.2 La gestione delle crisi comunicative

Quando l'impatto mediatico di un evento non ordinario (ENO) subisce un'escalation a un livello superiore al 3 o si presenta in maniera improvvisa e non precedentemente monitorabile, l'organizzazione viene investita da una crisi comunicativa. In tal caso, la competenza della gestione dell'evento è del **Comitato di gestione delle crisi comunicative**, che ha il compito di indirizzare le attività di risposta con il supporto operativo del **Coordinatore per la comunicazione di crisi**.

In questa situazione, il Comitato di gestione delle crisi comunicative è chiamato a prendere decisioni prontamente pur di attivare la risposta a una situazione in rapida evoluzione. Inoltre, una crisi comunicativa di dimensioni più ampie può creare confusione all'interno dell'organizzazione e generare incertezza, rendendo così necessario ricostruire rapidamente un clima interno ed esterno di fiducia.

Nella gestione di una crisi comunicativa con queste caratteristiche è importante definire in modo esplicito l'obiettivo strategico che si intende perseguire con le attività proprie della fase di risposta, avviando contemporaneamente un processo di analisi continua degli effetti delle azioni messe in atto in modo da adeguarle alle possibili evoluzioni dell'evento.

### 3.2.1 Il Comitato di gestione delle crisi comunicative

Il Comitato di gestione delle crisi comunicative opera sotto il coordinamento del Direttore generale che informa il Presidente dell'Istituto.

Al suo interno sono presenti i membri permanenti indicati e i membri "a chiamata", coinvolti in funzione della tipologia di evento. Il Comitato si avvale anche di un Segretario, individuato nel capo segreteria del Direttore generale, chiamato a partecipare alle riunioni, documentando, anche tramite suoi delegati, tutte le decisioni prese in relazione all'evento di crisi.

#### Composizione Comitato di gestione delle crisi comunicative

Direttore generale

Direttore centrale Comunicazione

Direttore centrale Tecnologia Informatica e Innovazione

Direttori centrali, regionali o di coordinamento metropolitano/coordinatori generali/dirigenti responsabili degli uffici centrali e regionali competenti per l'evento

Ulteriori direttori centrali, regionali o di coordinamento metropolitano/coordinatori generali/dirigenti responsabili di struttura, il cui intervento è reputato opportuno in ragione della tipologia di evento, possono essere coinvolti, anche nel corso della crisi, in ragione dell'evento, del suo evolversi e delle sue conseguenze<sup>3</sup>.

A supportare il Comitato per gli aspetti specifici relativi alla comunicazione interna/esterna ci sarà il Coordinatore della comunicazione di crisi, già tra i membri del Gruppo ENO. Nel contesto specifico di crisi vera e propria, tale figura sarà chiamata a collaborare con il Comitato di gestione delle crisi comunicative e ad organizzare i contenuti per una corretta informazione all'utenza e agli stakeholder per prevenire o gestire l'impatto negativo di eventi non ordinari e crisi comunicative.

### **3.2.2 L'attivazione del Comitato di gestione delle crisi comunicative**

---

Il Direttore generale attiva il Comitato di gestione delle crisi comunicative, sia su propria iniziativa sia su segnalazione da parte del Direttore centrale Comunicazione, in caso di escalation di un evento non ordinario (ENO) a un livello superiore al 3 o di una crisi comunicativa.

Nel caso di escalation di un evento non ordinario, il Direttore centrale Comunicazione che ha in carico l'evento fornisce al Direttore generale tutte le informazioni raccolte in collaborazione con le strutture competenti per materia. Il Direttore generale, esaminata la situazione ed eventualmente consultati i membri del Comitato di gestione delle crisi comunicative, attiva la procedura per la gestione o attribuisce all'evento un livello di impatto inferiore, lasciando temporaneamente il monitoraggio e la gestione degli aspetti operativi ai componenti del Gruppo ENO individuati per il Livello 3, che dovrà aggiornarlo costantemente.

### **3.2.3 Convocazione e riunioni del Comitato di gestione delle crisi comunicative**

---

Il Comitato di gestione delle crisi comunicative viene convocato dal Direttore generale con l'invio di una comunicazione<sup>4</sup>, contenente tutte le informazioni disponibili sulla situazione in corso, ai membri permanenti del Comitato e ai membri a chiamata competenti per materia.

In relazione all'urgenza o alla tipologia di convocazione, il Segretario potrà contattare i

---

<sup>3</sup> A titolo esemplificativo, il Coordinamento generale Legale nei casi in cui potrebbero ravvisarsi profili di tutela.

<sup>4</sup> La convocazione sarà inviata da un indirizzo di posta istituzionale appositamente istituito; l'oggetto della mail sarà "Convocazione Comitato di gestione delle crisi comunicative" con indicazione di data e ora dell'incontro e della modalità, online o in presenza.

membri del Comitato per le vie brevi.

Nella prima riunione del Comitato di gestione delle crisi comunicative<sup>5</sup>, va assunta la gestione dell'evento e definito l'obiettivo strategico nonché le azioni per la fase di risposta.

Si definiscono, inoltre, i compiti dei membri del Comitato, individuando, allo stesso tempo, le funzioni per la gestione diretta della comunicazione di crisi nei confronti degli stakeholder.

Tutte le attività del Comitato di gestione delle crisi comunicative vengono registrate dal Segretario.

In concomitanza con l'avvio delle attività del Comitato di gestione delle crisi comunicative, il Segretario è tenuto a comporre un dossier<sup>6</sup> con tutte le informazioni e i successivi aggiornamenti, che sarà collocato in una cartella a disposizione dei membri. Nel dossier saranno inoltre conservati i documenti relativi alle decisioni assunte dal Comitato e le azioni disposte all'interno e all'esterno dell'Istituto, le comunicazioni e le informazioni provenienti dalle fonti interne ed esterne, le documentazioni portate a conoscenza del Comitato per supportarne le decisioni e ogni altra documentazione ritenuta utile. Il dossier e la relativa documentazione, conservati secondo le vigenti normative, saranno a disposizione in caso di attivazione di tutela legale dell'INPS.

In questa fase, a supporto del Comitato, verrà costantemente informato e consultato per gli aspetti di propria competenza il Coordinatore della comunicazione di crisi, identificato nel Dirigente Responsabile delle funzioni dell'Ufficio Stampa, i cui compiti e azioni sono più specificamente dettagliata nella seconda parte del presente documento.

### **3.2.4 Chiusura della crisi comunicativa**

---

Il Comitato di gestione delle crisi comunicative monitora l'evoluzione della crisi tenendo conto delle possibili recrudescenze o delle ricadute dell'emergenza.

Solo una volta che la situazione sarà stata risolta e/o normalizzata, il Direttore generale, sentito il parere dei membri del Comitato, potrà dunque dichiarare conclusa l'emergenza e definire le modalità di ritorno dell'organizzazione all'attività ordinaria. In questa fase, laddove venisse ritenuto necessario, può anche essere ridefinita l'attività oggetto dell'emergenza in funzione dell'esito della crisi e rivisti i compiti all'interno dell'organizzazione per attivare la fase di ripresa.

Il Segretario, al termine dell'evento di crisi, aggiorna, se necessario, il relativo dossier e lo sottopone all'approvazione del Direttore generale. Ne invia una sintesi al Direttore centrale

---

<sup>5</sup> Indicazioni di dettaglio per l'ordine del giorno della prima riunione sono contenute nell'Allegato 2 scheda 1.

<sup>6</sup> Nell'Allegato 2, scheda 2, è riportata la check list delle attività da svolgere nelle due ore successive alla prima riunione del Comitato di gestione delle crisi comunicative; nell'Allegato 2, scheda 3, è elencata la check list delle attività da svolgere quotidianamente dal giorno successivo alla prima riunione del Comitato di gestione delle crisi comunicative.

Comunicazione che darà disposizioni per l'aggiornamento del registro ENO/crisi e deciderà se avviare ulteriori e più specifiche attività di analisi e monitoraggio utili a prevenire e gestire future criticità.

### 3.2.5 Attività di *communication management* post crisi

---

Nella fase successiva alla crisi comunicativa vengono ricostruite le relazioni fiduciarie con gli utenti maggiormente colpiti dall'evento e gli stakeholder verso i quali è necessario/opportuno compiere azioni mirate.

Pertanto, verrà realizzata una mappatura dettagliata della situazione e rilevato il sentiment generale e specifico di utenti e stakeholder, utilizzando tutti le fonti proprie del monitoraggio preventivo (fonti interne, Contact Center, analisi dei media tradizionali e social, ecc.), affiancate da Instant Feedback, customer analysis, focus group.

Tale monitoraggio potrà includere, a seconda della natura dell'evento critico gestito, temi come la percezione dell'efficienza dell'Istituto, l'influenza della crisi sulla reputazione e il suo impatto sul comportamento e sull'atteggiamento degli utenti e degli stakeholder, le conseguenze sul piano regolatorio, normativo e politico dell'Istituto.

Su queste basi sarà possibile costruire un piano di *crisis communication management* non più legato alla contingenza dell'evento, ma elaborato sulla base delle condizioni che hanno permesso che la crisi mediatica si verificasse e sulle conseguenze prodotte, che saranno rispettivamente identificate e monitorate anche per impedire che possano ancora mutare.

## 4. Dopo la tempesta: rivedere e apprendere

---

Una volta dichiarata la chiusura della gestione dell'impatto comunicativo dell'ENO o della crisi comunicativa è necessario implementare le attività di revisione e apprendimento, in parte già svolte nelle fasi precedenti. Il monitoraggio della copertura mediatica degli eventi e del suo impatto, l'analisi dei feedback e del sentiment nella fase di crisi sono già attività proprie di questa fase e permettono di ridefinire gli obiettivi e le azioni da avviare per il miglioramento di efficacia e impatto della gestione.

A conclusione del processo di gestione degli aspetti comunicativi degli ENO e delle crisi, e dopo la cosiddetta fase di normalizzazione, è comunque necessario:

- analizzare ogni esperienza fatta nell'ambito della gestione dell'impatto mediatico degli eventi non ordinari e della crisi per migliorare le future procedure di risposta a livello comunicativo;
- realizzare un monitoraggio delle fonti, interne ed esterne, per comprendere come la



- gestione degli eventi sia stata percepita dai diversi pubblici di riferimento;
- prevedere ulteriori strumenti per valutare il sentiment nei confronti dell'Istituto nel post-evento;
  - aggiornare la mappatura degli eventi non ordinari, del loro impatto mediatico e delle possibili crisi comunicative con i risultati delle valutazioni così effettuate.

Quanto emerso dalle attività di revisione e apprendimento, deve anche essere trasformato in pillole formative e di aggiornamento per tutto il personale dell'Istituto. Il de-briefing dell'attività della fase di apprendimento fornisce, infatti, elementi di conoscenza importanti in relazione ai punti di forza e di debolezza dell'organizzazione e delle attività di gestione della crisi comunicativa. Per questo, un aggiornamento continuo sui temi del *crisis communication management* va visto come un elemento imprescindibile del Piano stesso.

In tal senso è possibile consolidare in maniera strutturata un sistema di condivisione e percorsi formativi ad hoc che facciano ampio uso dei casi di studio e che possano essere costantemente aggiornati sulla base dell'esperienza e dell'evoluzione delle procedure.

## Parte seconda – La Comunicazione di crisi

---

Il *crisis management* deve sempre tenere conto della dimensione comunicativa dell'evento, pena il fallimento dell'intero processo. In un mondo sempre più connesso e in cui i media giocano un ruolo fondamentale nella definizione della realtà, ogni crisi è anche una crisi comunicativa. Al riguardo, la comunicazione deve essere considerata come un processo interattivo di scambio che non può limitarsi a diffondere una corretta informazione sul rischio, ma deve creare un rapporto di fiducia e di dialogo tra chi il rischio deve gestirlo e chi vi è esposto. La domanda crescente di informazione, sia da parte del pubblico direttamente interessato e coinvolto nell'evento sia da parte dell'opinione pubblica in senso più ampio richiede risposte adeguate quanto a tempi e modalità.

Quali sono i principi generali su come "comunicare nella crisi"? Alta preparazione specifica, profonda consapevolezza, visione strategica ed etica. In particolare, comunicare in modo "strategico" significa fare sempre della comunicazione l'asset principale e trattarla alla stregua di uno strumento "concreto". Infatti, come in medicina, nella comunicazione di crisi si procede dapprima a una diagnosi della situazione e, in seguito, all'elaborazione di una terapia efficace. Pertanto, occorre valorizzare la comunicazione come strumento di risoluzione, avendo la consapevolezza che anche una semplice parola può fare la differenza nel percorso di risoluzione della crisi.

Una crisi può essere risolta o compromessa dalla scelta di una parola o da come quest'ultima viene pronunciata.

L'obiettivo di un programma efficace di comunicazione sul rischio non può essere "manipolato", ma deve mirare a un'azione consapevole e obiettiva da parte delle persone chiamate a gestirlo. Differenti obiettivi, interlocutori e media, richiedono differenti strategie di comunicazione. Per questo è sempre necessario:

- stabilire stili di comunicazione chiari, espliciti e precisi in grado di coinvolgere efficacemente l'ecosistema mediatico e i pubblici di riferimento;
- analizzare le informazioni disponibili sull'evento, valutando le potenziali criticità e le risposte da mettere in atto con un preciso cronoprogramma, dal momento che il fattore tempo non è neutro;
- selezionare professionisti interni - ed eventualmente anche esterni - per le attività di comunicazione rivolta ai media e agli stakeholder. Fiducia e credibilità sono gli asset più importanti in un programma di comunicazione di crisi ed è necessario un atteggiamento che consenta di conquistarle e mantenerle;
- ammettere gli errori senza minimizzare o esagerare. Le ipotesi vanno avanzate solo con

grande cautela;

- considerare l'aspetto emotivo, condividere le eventuali preoccupazioni del pubblico, mostrare impegno ad affrontare e gestire il problema.

Nella comunicazione di crisi vi è spesso enfasi sull'aspetto emotivo. I messaggi elaborati per la fase di risposta devono tenerne conto in modo particolare. Va espressa in modo empatico la vicinanza a chi è colpito dall'evento, avendo cura di scegliere corrette espressioni, ponendosi nella posizione dei diversi pubblici coinvolti che le interpretano in funzione del loro ruolo, cultura, storia, convinzioni.

Durante una crisi, ci sono tre elementi principali che il pubblico desidera conoscere:

- cosa è successo e se l'organizzazione ne era a conoscenza e da quanto tempo;
- cosa ha fatto l'organizzazione quando lo ha saputo;
- quali possono essere le conseguenze nel breve e nel lungo periodo.

Questi elementi vanno sempre tenuti in considerazione per la costruzione di messaggi efficaci, ricordando che una comunicazione personalizzata oltre che istituzionale rende più credibile e accettabile il messaggio. Riconoscere gli errori, scusarsi quando dovuto, aiuta a mantenere la fiducia del pubblico e degli stakeholder anche di fronte a un evento grave o un errore.

In considerazione di tutti questi elementi e di quelli che verranno illustrati nel prosieguo del documento, per garantire una corretta gestione dell'impatto comunicativo degli Eventi Non Ordinari (ENO) e delle crisi comunicative, devono essere definite le modalità di gestione della comunicazione esterna in situazioni di emergenza, che determinano anche i ruoli e le responsabilità delle figure organizzative coinvolte.

Quando viene intercettato un possibile ENO, quando ci si trova ad affrontare un'escalation del suo impatto mediatico o si verifica una crisi comunicativa, è necessario l'immediato coinvolgimento – anche in maniera selettiva sulla base delle specificità delle situazioni che si stanno vivendo – dei referenti individuati a svolgere le attività di comunicazione (portavoce, ufficio stampa, responsabili dei social media e della redazione del sito intranet-internet, ecc.) in un centro di crisi integrato che dovrà collaborare con il Gruppo ENO e/o con il Comitato di gestione delle crisi comunicative attraverso la figura del Coordinatore della comunicazione di crisi.

Tutti i soggetti individuati come funzionali al processo di risposta a livello comunicativo, collaboreranno con i gruppi ENO individuati per i vari livelli e con il Comitato di gestione delle crisi comunicative, per la messa a disposizione di documenti, immagini e video, caricati e aggiornati tempestivamente, e per veicolare, se ritenuto necessario, la posizione assunta dall'Istituto e i relativi comunicati stampa su media tradizionali e web.

Nella fase di analisi della situazione e di attivazione delle procedure di gestione dell'impatto

comunicativo degli eventi non ordinari o al momento della convocazione del Comitato di gestione delle crisi comunicative, potranno essere individuati sia i referenti dell'Istituto in grado di fornire informazioni su quanto sta accadendo, sia le persone eventualmente individuate per rapportarsi con i media presentando dati, approfondimenti e posizioni ufficiali dell'INPS.

In ultimo, ma non per importanza, va sempre considerato che simili eventi hanno una portata globale sull'Istituto. Ciò significa che tutti i dipendenti sono potenzialmente coinvolti. Ogni funzione va dunque allineata affinché tutti abbiano chiarezza con riguardo al proprio ruolo e sappiano ciò che devono fare o possono dire.

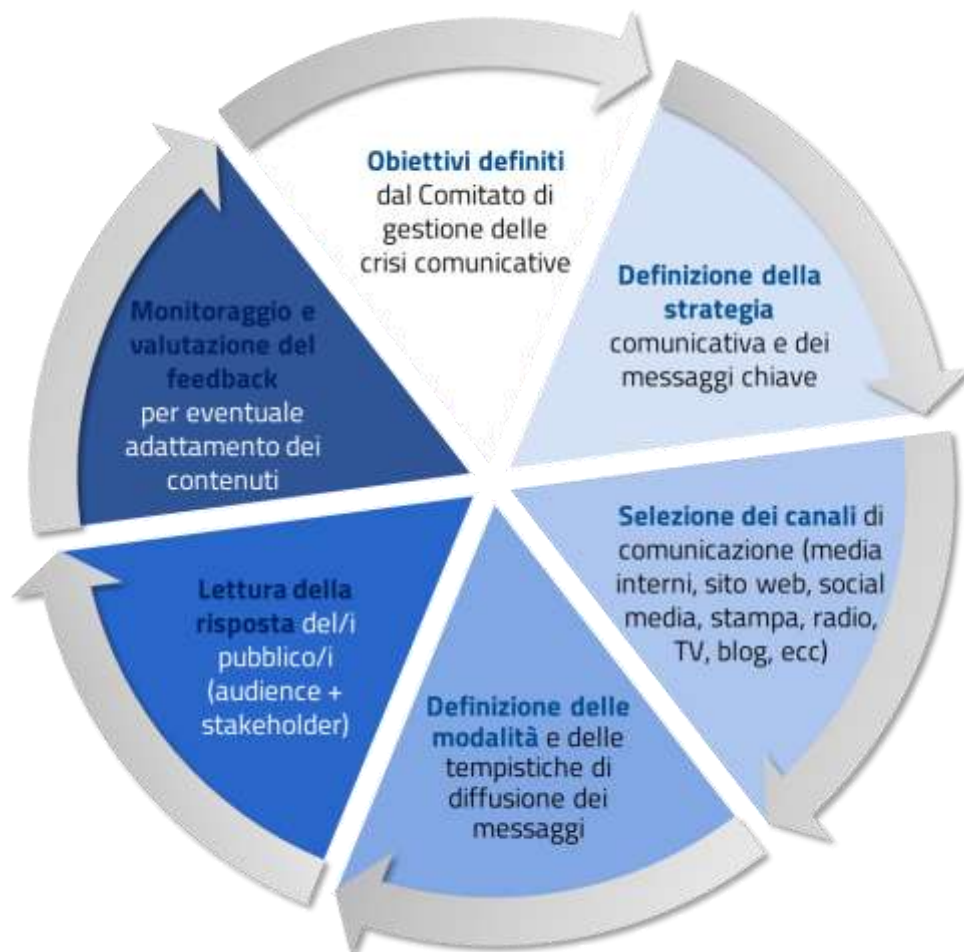
## 1. La funzione di Coordinatore della comunicazione di crisi e le persone autorizzate a parlare con media e stakeholder

Al Coordinatore della comunicazione di crisi, individuato nel Dirigente **responsabile delle funzioni di Ufficio Stampa**, spetta il compito di attuare le indicazioni del Comitato di gestione delle crisi comunicative proprie della fase di risposta. Per far ciò il Coordinatore si avvarrà delle risorse interne alla Direzione centrale Comunicazione e alle strutture centrali e territoriali di volta in volta competenti.

Il Coordinatore della comunicazione di crisi:

- gestisce il flusso di comunicazione di crisi;
- definisce i messaggi in collaborazione con il Gruppo ENO e/o con il Comitato di gestione delle crisi comunicative;
- si assicura che venga mantenuta la coerenza dei messaggi nelle declinazioni verso utenti, media e stakeholder;
- monitora l'efficacia della strategia comunicativa.

### Sequenza del flusso di gestione della comunicazione



Nei confronti dei media:

- coordina la risposta alle richieste di informazioni e di dichiarazioni;
- dispone la preparazione e l'aggiornamento del file di domande e risposte sull'evento di crisi;
- supporta, quando non è lui il diretto interlocutore, le persone designate a parlare con i media;
- definisce, dal punto di vista della costruzione del messaggio, le dichiarazioni destinate ai diversi stakeholder e pubblici di riferimento;
- collabora, laddove necessario, con altri organi istituzionali per definire linee comunicative coerenti.

Tutte le attività da realizzare vengono condivise, ai fini dell'approvazione, dal Direttore centrale Comunicazione - cui il Coordinatore riporta costantemente - con il Direttore generale.

Come già accennato in premessa, in caso di gestione di una crisi comunicativa, il Comitato di gestione delle crisi comunicative, con il supporto del Coordinatore della comunicazione di crisi, individua una o più persone autorizzate a parlare a nome dell'Istituto. La scelta può ricadere sugli Organi o su altri dirigenti/professionisti che abbiano competenze specifiche sul tema oggetto della crisi, individuati di volta in volta dal Direttore generale.

## **2. Informare gli utenti e gli altri stakeholder esterni e interni**

---

In caso di crisi comunicativa anche i tempi di coinvolgimento degli utenti e degli altri stakeholder sono importanti. Ciascun evento può richiedere una sequenza specifica di priorità.

La comunicazione andrà organizzata a seconda del contesto di azione. Nella fase di definizione della strategia di comunicazione è necessario focalizzare l'attenzione sui diversi pubblici di riferimento (utenti, istituzioni, mass media, gruppi di influenza, partner istituzionali, pubblico interno<sup>7</sup>) e definire conseguentemente i canali e i linguaggi più appropriati. Lo strumento per veicolare i messaggi più adeguati è considerato il comunicato stampa o, più in generale, le dichiarazioni istituzionali che garantiscono una coerenza di messaggio e format anche quando vengono veicolati su media differenti (stampa, televisione, radio, social media). È fondamentale, infatti, che il messaggio di base sia coerente ed efficacemente declinato nei diversi contesti.

In linea generale, saranno privilegiati gli stakeholder direttamente coinvolti. Agli utenti andranno fornite informazioni chiare e specifiche per aiutarli a comprendere la situazione e a

---

<sup>7</sup> Nell'Allegato 2, scheda 4, è riportata la check list della prima informazione agli stakeholder.

gestirla sia dal punto di vista del bisogno sia da quello emotivo.

Istituzioni e autorità pubbliche, invece, dovranno ricevere rapidamente informazioni aggiornate su quanto sta accadendo anche all'interno dell'Istituto, per poterne sostenere la posizione in qualità di fonti terze.

Un altro pubblico di riferimento importante da coinvolgere immediatamente è quello interno: le dipendenti e i dipendenti, non a conoscenza dei fatti, dovranno ricevere le informazioni dall'INPS e non dai media. Durante una crisi comunicativa, infatti, è determinante la coerenza tra ciò che viene veicolato all'interno dell'Istituto e ciò che quest'ultimo comunica all'esterno.

Tutte le funzioni di relazione con l'esterno (Contact Center, URP, RUC, portinerie ecc.) devono ricevere istruzioni precise e operative sul messaggio con cui rispondere ai diversi interlocutori.

Fondamentale è anche che il personale non inserito nel Comitato di gestione delle crisi comunicative, o non deputato a fornire informazioni all'utenza, non divulghi all'esterno le informazioni, non solo per rispettare le norme, ma soprattutto perché potrebbe finire inconsapevolmente per danneggiare l'Istituto.

Identità e senso di appartenenza sono le prime risposte interne in caso di evento non ordinario o di una crisi comunicativa che possono impattare sulla reputazione dell'Istituto o al mutare degli scenari esterni.

### **3. La costruzione di messaggi efficaci**

---

Durante una crisi comunicativa la scelta dei messaggi è particolarmente complessa a causa della dimensione emotiva di questi eventi e della molteplicità di pubblici di riferimento che possono avere convinzioni, sensibilità culturali o emotive diverse, tali da rendere meno efficace o addirittura fraintendibile il messaggio che si intende trasmettere.

È sempre opportuno cercare di immedesimarsi in chi riceve il messaggio, per interpretarne il significato da una prospettiva diversa e comprendere quale elemento di utilità concreta si sta portando, in termini pratici o di conoscenza, su fatti che lo coinvolgono.

Occorre quindi definire in modo chiaro il messaggio in relazione all'obiettivo di comunicazione definito e rispetto ai pubblici di riferimento, in particolare a quelli maggiormente colpiti dall'evento.

È necessario porre grandissima attenzione alla selezione e alla presentazione delle informazioni, che devono essere vagliate e sottoposte a una serie di valutazioni cruciali in ordine alla chiarezza, all'incisività e all'efficacia del messaggio. Non sempre, infatti, dire ciò che è giusto significa dire ciò che è utile. Diventa quindi essenziale esprimere partecipazione, coinvolgimento e umanità, impostare e orientare la comunicazione prestando attenzione

principalmente ai danneggiati e non ai danni, assumersi le proprie responsabilità, non essere generici ma portare dati e cifre, non dare nulla per scontato. Bisogna essere in grado di trasmettere l'idea che già nelle prime fasi di gestione della crisi si possa contare su un'organizzazione efficace.

Il messaggio deve inoltre essere costruito e diffuso in maniera tale da essere "ripetuto e ripetibile", massimizzandone così la diffusione e la correttezza nella riproposizione.

Il tono del messaggio è determinante, poiché le persone tendono a farsi un'opinione basandosi sulla percezione dell'uso delle parole o della loro chiarezza. Vi sono alcuni accorgimenti che aiutano a costruire messaggi in situazioni di forte impatto emotivo, funzionali alla percezione che si intende produrre.

Chi ascolta o legge interpreta il significato delle parole e si predispone in modo positivo o negativo in base alla rappresentazione visiva e alla sequenza del testo. Anche una frase che affronta un evento negativo può esordire con parole che inducono una visualizzazione positiva, ponendo dunque chi riceve il messaggio in una migliore predisposizione. Il messaggio è particolarmente efficace quando viene inserita una metafora che, utilizzando schemi di linguaggio comuni, facilita l'approccio anche a temi complessi, superando la necessità di una comprensione specifica.

In sintesi, sono importanti il linguaggio e il punto di vista di chi riceve il messaggio, non di chi lo trasmette. Per far ciò va considerato anche il pregiudizio, positivo o negativo, che hanno i destinatari nei confronti dell'Istituto. Al tal proposito, possono essere di aiuto le analisi di sentiment, il monitoraggio continuo dei media tradizionali e social. Avendo consapevolezza di come l'INPS viene rappresentato nei media e nell'immaginario degli utenti e dell'opinione pubblica, sarà, infatti, più semplice scegliere parole che enfatizzino la comunione di vedute evitando ulteriori polarizzazioni e contrasti.

#### **4. Azioni in caso di crisi comunicativa, tempi e priorità**

---

In un evento di crisi comunicativa la velocità e la corretta sequenza delle azioni sono parte integrante della gestione. Come riportato nella scheda 2 dell'Allegato 2, alcune attività vanno svolte nelle prime due ore dall'ufficializzazione della crisi comunicativa. In questa fase, occorre ricostruire un quadro sulla situazione con le informazioni disponibili: cos'è successo, quali sono le implicazioni, chi è coinvolto? E in base a ciò simulare i possibili scenari di evoluzione della crisi.

Considerando lo scenario conosciuto e i possibili sviluppi, si definiscono i messaggi da comunicare ai diversi stakeholder e pubblici che saranno raggiunti nella successione appropriata.

Sulla base degli obiettivi stabiliti dal Comitato di gestione delle crisi comunicative e dei



messaggi impostati, il Coordinatore della comunicazione di crisi redigerà un elenco di domande e risposte che verrà aggiornato continuamente con le nuove informazioni che emergono nel corso della crisi. La sua redazione è anche un valido aiuto per identificare i quesiti che ancora non hanno risposta e che provengono dall'analisi delle fonti. Il documento sarà anche un punto di riferimento per le dichiarazioni, le note stampa e i comunicati stampa.

Si stabiliscono e si trasferiscono alle funzioni deputate a relazionarsi con il pubblico e con gli stakeholder le modalità di risposta, anche interlocutorie, alle richieste di approfondimento provenienti dall'interno e dall'esterno dell'Istituto (Contact Center, portali Internet e Intranet dell'Istituto, App, ecc.).

Gli strumenti di monitoraggio del sentiment e dell'Instant Feedback sono riorganizzati in funzione della crisi, sia per i media sia per tenere sotto esame la comunicazione di altre parti coinvolte. Sono predisposti alert specifici.

Può essere conveniente creare una mappa che evidenzi la posizione verso l'Istituto e l'impatto in termini di diffusione di ciascuna testata nei confronti dell'evento, modificandola secondo i cambiamenti che si verificano durante la fase di risposta. Oltre a fornire una visione dinamica dell'efficacia delle azioni di comunicazione, la mappa permette di definire le priorità di ingaggio in generale e nei confronti dei diversi pubblici delle specifiche testate.

Talvolta è opportuno separare la comunicazione di crisi dagli strumenti e media istituzionali.

In ogni fase si può valutare l'istituzione di punti di contatto o spazi dedicati all'evento: linea telefonica, numero WhatsApp/Telegram, sito web, pagina social.

## 5. Regole della comunicazione di crisi

---

A seguire sono riepilogate le azioni da porre in essere e i comportamenti da evitare in una situazione di crisi.

Azioni
Comunicare le informazioni funzionali a obiettivi e messaggi il prima possibile per evitare che siano altri a diffonderle, manipolandole
Non permettere che il flusso di informazioni si interrompa
Evitare contraddizioni
Accettare il dialogo, rispondere alle domande e non evitare di affrontare la questione
Mostrare empatia. Esprimere la propria partecipazione. Personalizzare i messaggi
Dire la verità. Evitare espedienti e attenersi a una fattiva ricostruzione degli eventi. Non

dire mai il falso, né diffondere informazioni inesatte o non verificate
Valutare, nell'assumersi le responsabilità, gli aspetti e le implicazioni legali
Valutare l'effetto delle azioni di comunicazione in atto ed eventualmente rimodularle o interromperle
Ove possibile, pubblicare una dichiarazione preliminare entro 60 minuti dall'apertura/dichiarazione formale della crisi
Valutare la reiterazione del messaggio o se fornire aggiornamenti successivi solo qualora siano disponibili nuove utili informazioni.
Non formulare congetture o ipotesi sull'evento di crisi, sui relativi impatti o cause di fondo, né sulle persone coinvolte

Cosa evitare	Come ci comportiamo
Considerare i media tradizionali come l'unico o il principale gruppo target per le nostre comunicazioni. Non è compito esclusivo dei giornalisti comunicare informazioni importanti e accurate ai pubblici coinvolti o d'interesse	<p>Siamo noi a comunicare direttamente con i principali pubblici interni ed esterni, quali dipendenti, cittadini, istituzioni. Così facendo diamo messaggi non mediati, reiterati attraverso i numerosi strumenti di comunicazione a nostra disposizione</p> <p>Informiamo i nostri principali pubblici anche in merito a notizie potenzialmente in uscita o già pubblicate sui mezzi di stampa</p>
Rispondere "No comment" anche nell'ipotesi in cui non abbiamo ancora avuto modo di analizzare il caso in questione	Potrò dire: "Rilascierò una dichiarazione non appena verrò informato sulla situazione." Ove opportuno, possiamo aggiungere: "Non ho ancora informazioni dettagliate in merito"
Scomporci in presenza degli operatori dei media, anche quando le domande si fanno sempre più incalzanti. Non	Pur dichiarandoci solidali con i giornalisti e le loro scadenze, chiediamo loro di comprendere che abbiamo bisogno di tempo

<p>diamo informazioni che non vogliamo trasmettere</p>	<p>per ottenere le informazioni necessarie a fornire risposte adeguate. Quando i media ci mettono sotto pressione, manteniamo un atteggiamento cordiale ma al tempo stesso risoluto</p>
<p>Attaccare gli organi d'informazione, né direttamente né nelle comunicazioni con altri che potrebbero riferire le nostre dichiarazioni. I media ci possono arrecare un danno maggiore di quello che noi possiamo cagionare a loro</p>	<p>Sappiamo che i media devono avere spirito critico. Con le loro interviste, i giornalisti stanno facendo il proprio lavoro.</p>
	<p>Se le notizie divulgate dovessero arrecarci un danno, contattiamo i giornalisti e chiediamo di correggerle. In casi estremi, valutiamo l'opportunità di un'azione legale</p>
<p>Presentarsi impreparati a un'intervista</p>	<p>Ci prepariamo meticolosamente per le interviste: definiamo le dichiarazioni da rilasciare e facciamo simulazioni delle interviste</p>
<p>Farsi sorprendere da terze parti con indiscrezioni o notizie diffuse dai media</p>	<p>Ci avvaliamo di meccanismi di monitoraggio che ci consentono di individuare e neutralizzare tempestivamente eventuali pubblicazioni critiche o indiscrezioni online</p>