

Piano di Formazione Nazionale - PFN 2026

Modulo 7

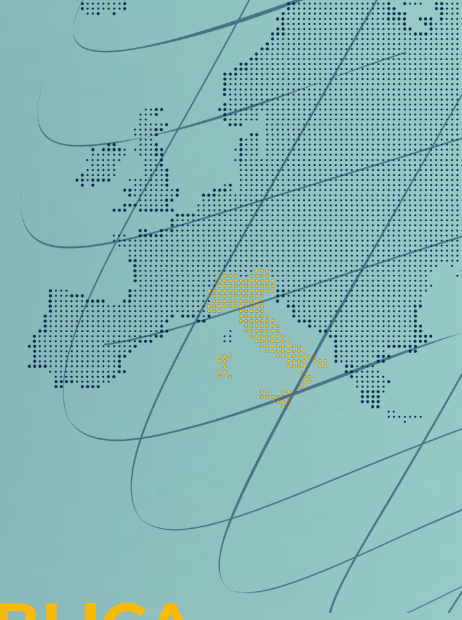
Formazione Comunicazione in Salute

UF 5

Comunicare in emergenza: principi, strategie e coordinamento interistituzionale

ROMA

20-21 MAGGIO 2026



Modulo 7
Formazione Comunicazione in Salute

COMUNICAZIONE DEL RISCHIO E DI CRISI IN SANITÀ PUBBLICA

**Comunicare l'incertezza, costruire fiducia e orientare i comportamenti:
strumenti, sfide e lezioni dal Covid-19.**

Irene Proto

UF 5
Comunicare in emergenza: principi, strategie e coordinamento interistituzionale

ROMA, 20-21 MAGGIO 2026

IRENE PROTO

Esperta in gestione di crisi, comunicazione di crisi e complessità



Comunicatrice



Bruxelles 2015/2016



Consulente in crisis management e comunicazione di crisi



Complexity Management



Bias cognitivi e processi decisionali



Formatrice



Divulgatrice



LinkedIn:
[Irene Proto](#)

Instagram:
[@crisis_with_irene](#)

E-mail:
info@crisiswithirene.com



1 RISCHIO, EMERGENZA E CRISI: DEFINIZIONI



2 COMUNICAZIONE SUL RISCHIO, DI EMERGENZA E DI CRISI



3 LA COMUNICAZIONE PUÒ SALVARE LE VITE?



4 COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE E FIDUCIA



5 STRUMENTI E FLUSSI COMUNICATIVI



6 DIGITALE, SOCIAL MEDIA E FAKE NEWS



7 IL CASO COVID-19: COSA ABBIAMO IMPARATO

1. RISCHIO, EMERGENZA, CRISI

Rischio

Possibilità che un evento produca danni future.

- PROBABILITÀ X IMPATTO
- pericolo/percezione

Emergenza

Evento in corso che richiede risposta immediata.

Crisi

Condizione che minaccia valori fondamentali, funzionamento e fiducia nel sistema.

1. RISCHIO, EMERGENZA, CRISI

Emergenza

- Qualcosa che conosciamo.
- Per cui ci siamo preparati (storico e strumenti).
- Per cui è possibile definire un modello di comportamento a priori ➡ analisi, individuazione della soluzione ed esecuzione.
- Il concetto di tempo è inteso come Chronos ➡ **cronoprogramma.**



Il piano

Crisi

- Una minaccia esistenziale.
- Per cui non esiste una soluzione ottimale e un comportamento definibile a priori.
- È sistemica, le parti sono interconnesse.
- Il concetto di tempo è inteso come Kairos (momento opportuno) ➡ **tempistica.**



La crisi inizia dove il piano finisce

1. RISCHIO, EMERGENZA, CRISI

9 Marzo 2020: l'Italia si chiude in "lockdown" per contrastare il Covid-19

Con un decreto del Presidente del Consiglio, Giuseppe Conte, l'intero paese adotta misure di emergenza senza precedenti per combattere la diffusione del virus

09/03/2024



LEGGI ANCHE:

30 mesi hanno tolto il fiato al mondo

I dati della pandemia

Una crisi si verifica quando

“un sistema sociale - sia esso una comunità, un’organizzazione, un settore specifico, un Paese o un’intera regione – viene esposto a un evento che rappresenta **una minaccia urgente** alle sue **strutture di base o ai suoi valori fondamentali**, che si caratterizza per le sue numerose variabili **«sconosciute»** e sembra **richiedere una risposta di ampio respiro**”.

- Boin A., Hart P., Stern E., Sundelius B., *The politics of crisis management* (2019)

1. RISCHIO, EMERGENZA, CRISI

Germania: donna muore durante attacco ransomware all'ospedale

di ALESSANDRO LONGO



E' il primo decesso legato a cyberattacco contro una struttura sanitaria. La paziente, destinata all'ospedale di Duesseldorf, è stata trasferita ed è deceduta per il ritardo delle cure. Nel 2017 Wannacry contribuì ad un incremento della mortalità ospedaliera

https://www.repubblica.it/tecnologia/sicurezza/2020/09/18/news/germania_donna_muore_durante_attacco_ransomware_all_ospedale-267735262/



2. COMUNICAZIONE SUL RISCHIO

Comunicazione sui rischi

Processo attraverso cui si:

- informa sui rischi potenziali;
- aiuta la popolazione di riferimento a comprendere situazioni incerte;
- orientano i comportamenti preventivi;
- costruisce fiducia e conoscenza prima dell'eventuale emergenza.





2. COMUNICAZIONE DI EMERGENZA

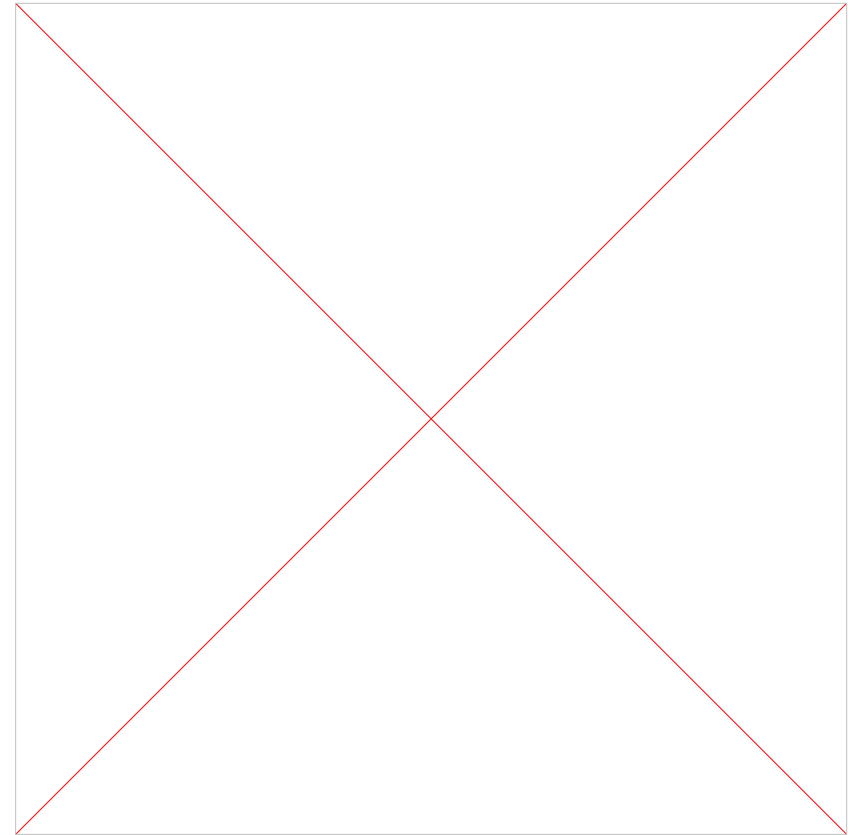
Comunicazione di emergenza

Avviene quando:

- il rischio si è manifestato,
- servono istruzioni rapide,
- il tempo decisionale è ridotto.

Obiettivi

- Proteggere la popolazione,
- Ridurre il caos,
- Fornire indicazioni operative,
- Coordinare gli attori/enti coinvolti.










3. LA COMUNICAZIONE PUÒ SALVARE LE VITE?

La comunicazione
può salvare le vite?

3. LA COMUNICAZIONE PUÒ SALVARE LE VITE?

Sì, perché:

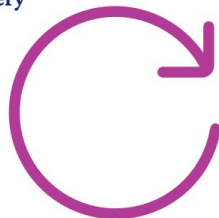
-  Orienta i comportamenti
-  Riduce il panico
-  Aumenta l'adesione alle misure
-  Combatte disinformazione e caos
-  Protegge operatori/trici e cittadini/e

2. COMUNICAZIONE DI CRISI

Comunicazione di crisi

- accompagna le azioni di gestione dell'organizzazione,
- gestisce le percezioni sulla crisi,
- si rivolge anche agli stati d'animo e le emozioni,
- tutela la fiducia e la reputazione dell'organizzazione e della leadership,
- costruisce senso e una narrazione sostenibile degli eventi.
- è una parte del CRISIS MANAGEMENT.

Recovery



Pre-crisi

Crisi



<https://youtu.be/ShV5iaOOQ3w?si=Y9DDDJXYOIMrGcMp>



3. LA COMUNICAZIONE PUÒ SALVARE LE VITE?

Alcuni princìpi

-  Tempestività
-  Chiarezza
-  Empatia
-  Trasparenza
-  Coerenza
-  Sostenibilità





3. LA COMUNICAZIONE PUÒ SALVARE LE VITE?

La sicurezza delle persone può dipendere dalle nostre capacità di creare un rapporto di fiducia, facilitare la comprensione del messaggio, suscitare l'attenzione degli interlocutori, riuscire ad essere convincenti e persuasivi.

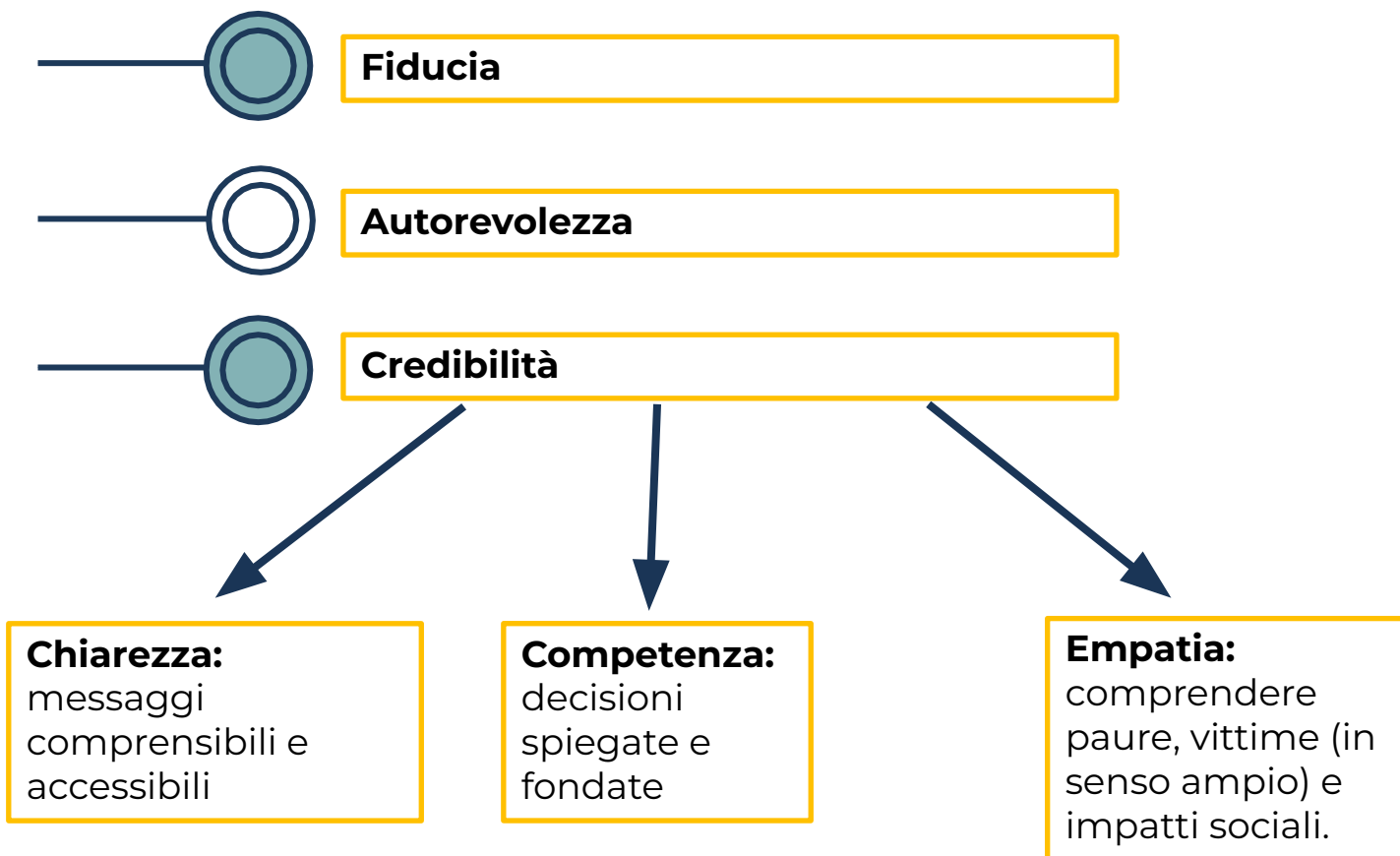
Mai negare o sminuire il rischio.

Ammettere gli elementi di incertezza piuttosto che rassicurare per forza.

Se viene fatto un errore di comunicazione non camuffare o negare ma correggere.

4. COMUNICAZIONE ISTITUZIONALE E FIDUCIA

Una comunicazione istituzionale efficace si basa su





5. STRUMENTI E FLUSSI COMUNICATIVI

Comunicazione interna

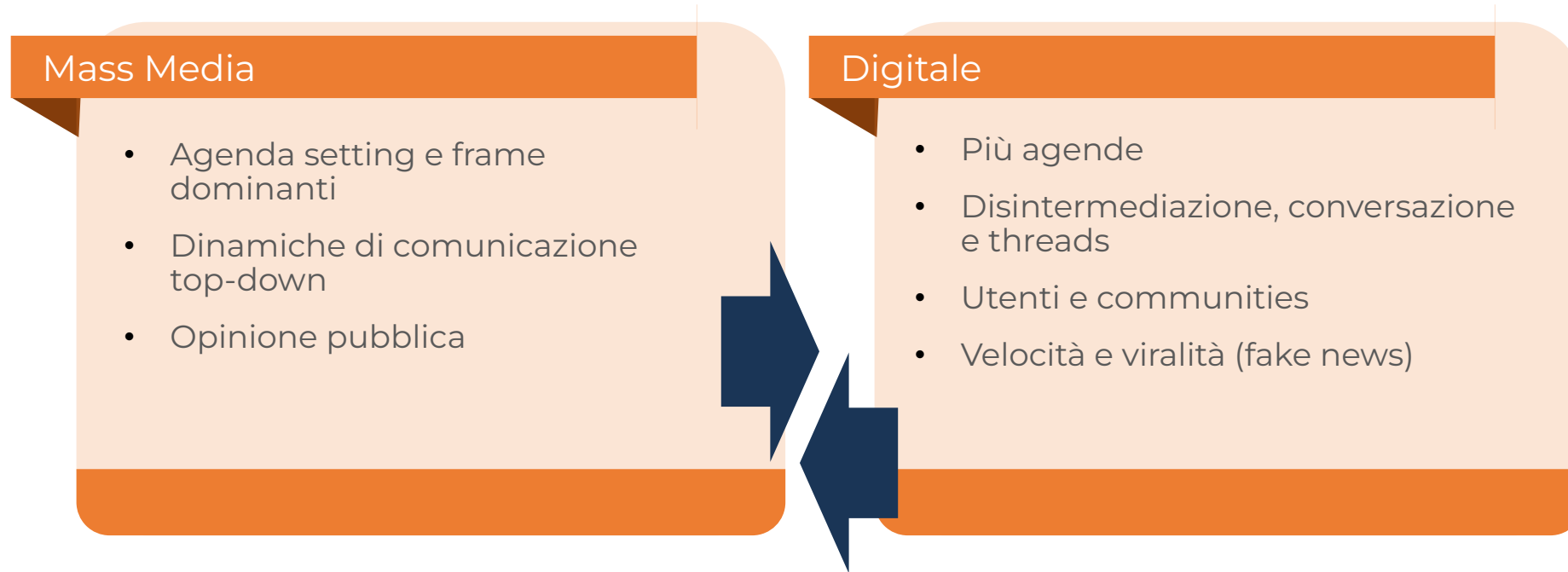
Comunicazione
inter-istituzionale

Comunicazione verso
cittadini/e e media

5. STRUMENTI E FLUSSI COMUNICATIVI



6. DIGITALE, SOCIAL MEDIA E FAKE NEWS







La dinamica degli ambienti digitali è quella delle **conversazioni**: persone, enti, aziende, organizzazioni sono agenti □ interazioni in maniera **disintermediata**.

Le **organizzazioni** comunicano direttamente, dialogano **come se fossero individui** e come tali, sono percepiti e interpretati.

6.1 = 1?







 robivil  · Segui ...

 robivil  INFLUENCER E SALUTE
Nei giorni scorsi, @Fedez si è rivolto direttamente al @ministerosalute e @aifa_agenziafarmaco per la difficoltà di trovare in farmacia Creon, unico prodotto a base di enzimi pancreatici autorizzato in Italia, indispensabile a chi, come lui, è stato operato di tumore al pancreas, ma anche a chi soffre di fibrosi cistica, pancreatite cronica o altre malattie.


In ottobre AIFA aveva chiesto ai medici di prescriberlo solo in caso di effettiva necessità e alle minime dosi necessarie, per cercare di sopperire alla fornitura insufficiente segnalata dall'azienda, che si protrarrà probabilmente fino alla fine del 2025.

Il ministero ha subito risposto a Fedez, cosa che in genere non avviene con i giornalisti, il che pone la questione se sia necessario passare da un influencer o da Striscia la notizia per essere ascoltati.

Inoltre, l'episodio fa riflettere sul potere di influencer che, se da un lato possono aiutare il pubblico in un caso di carenza di farmaci, dall'altro possono innescarla, come è accaduto con gli antidiabetici per dimagrire, quando #ozempic è diventato un hashtag da 2 miliardi di visualizzazioni.

Piace a **catasilvia_** e altri
29 gennaio

 Aggiungi un commento... Pubblica

https://www.instagram.com/p/C2ryQJBtxuV/?utm_source=ig_web_copy_link&igsh=MzRIODBiNWFIZA==

6. FAKE NEWS: SMENTIRE?

Verificare se il fatto è vero.

Si deve sempre **rispondere?**

Considerare i fattori che contribuiscono alla viralità della Fake News :

- ☐ Lo «status» del divulgatore
- ☐ Il contesto sensibile e quindi propizio
- ☐ La sensibilità del destinatario alle Fake News
- ☐ L'estetizzazione e spettacolarizzazione della Fake News

È all'interno di una «bolla»? Che rapporto ha questa community con gli stakeholder a cui desidero rivolgermi?



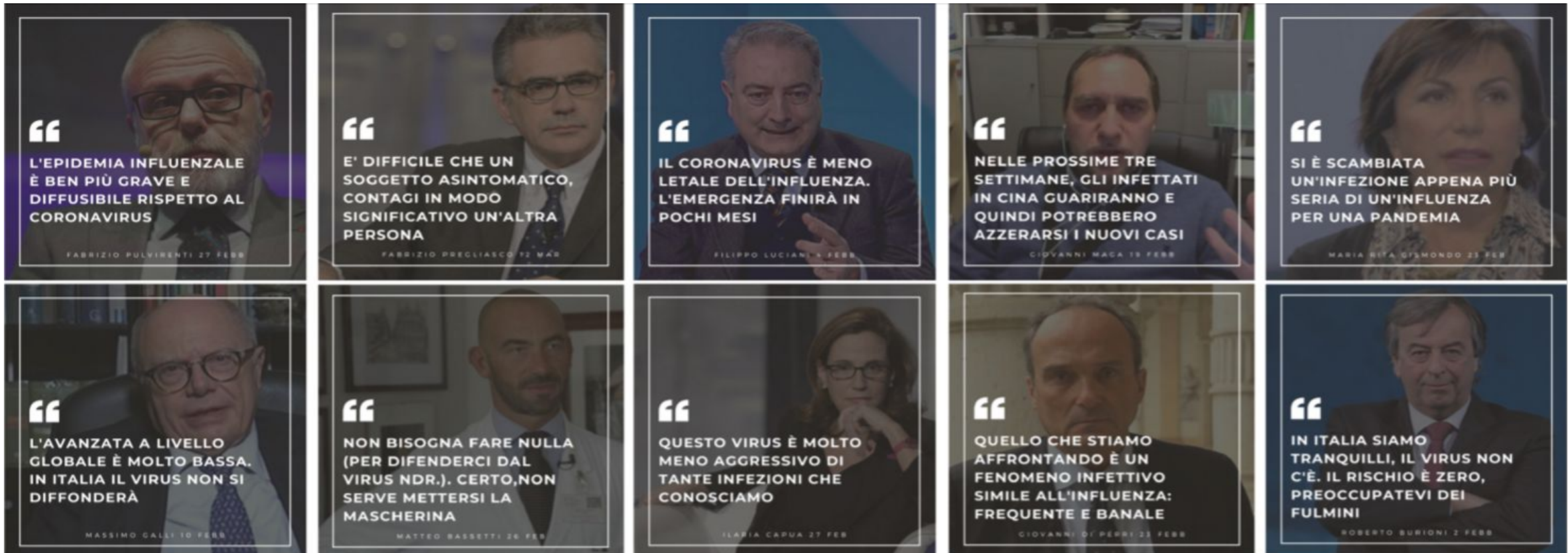
«Non bisogna mai sprecare
una *buona* crisi»

- W. Churchill



Cosa vi ricordate della
comunicazione durante il
Covid-19?

7. IL CASO COVID19: DISCUSSIONE



Un meme circolato sui Social network in relazione ai pareri difformi emessi durante la pandemia da vari virologi di fama nazionale in Italia.
Fonte: <https://creatoridifuturo.it/in-primopiano/governo-conte-e-coronavirus-analisi-sulle-frequenze-della-paura/>



7. IL CASO COVID19: DISCUSSIONE

2024 Edelman Trust Barometer

P. 34

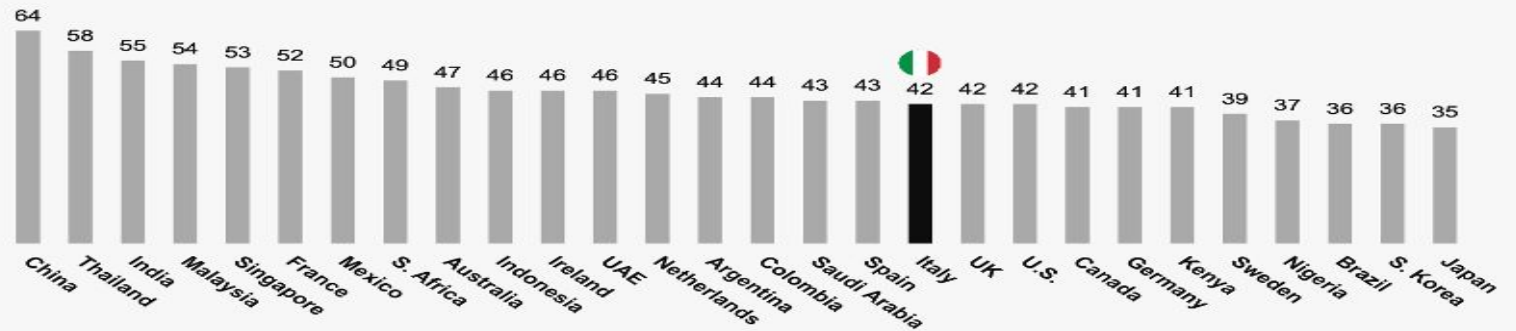
Make the Science Transparent and Accessible to the Public

Percent who agree

GLOBAL 28

Scientists do not know how to communicate with people like me

45%



2024 Edelman Trust Barometer. CHG_AGR. Please indicate how much you agree or disagree with the following statements. 9-point scale; top 4 box, agree. Question asked of half the sample. General population, 28-mkt avg.

Fonte: <https://www.edelman.it/trust/2024/trust-barometer>

7. IL CASO COVID19: DISCUSSIONE



Il bollettino delle h. 18.00

Fonte immagine: https://www.repubblica.it/salute/2020/03/23/news/coronavirus_borrelli_i_numeri_sono_altri_l_epidemia_va_piu_veloce_della_nostra_burocrazia_-266680957/

7. IL CASO COVID19: DISCUSSIONE

Coronavirus, Salvini: «Conte ci ha ascoltato, ma tardi». Iv: «Basta dirette Facebook, non è il Gf»



3 Minuti di Lettura

sabato 21 marzo 2020, 23:52 - Ultimo aggiornamento: 22 marzo, 00:44

https://www.ilmessaggero.it/politica/coronavirus_matteo_salvini_giuseppe_conte_luigi_di_maio_cosa_hanno_detto-5125114.html

Servizio | diritto

Coronavirus, ecco chi sono i «congiunti» che si potranno incontrare dal 4 maggio

Dopo ore di polemiche sui social arrivano i primi rumors “ufficiali”: si intendono «congiunti» anche i fidanzati stabili

di Angelo Busani

27 aprile 2020

35

7. IL CASO COVID19: DISCUSSIONE

**Coronavirus, stazione Garibaldi di Milano: la fuga al Sud di centinaia di
persone con l'Intercity notturno**



Fonte: <https://www.lastampa.it/cronaca/2020/03/08/news/coronavirus-l-assalto-ai-treni-per-il-sud-nel-timore-della-paralisi-1.38566116/>



7. IL CASO COVID19: DISCUSSIONE

IL MODELLO ITALIA

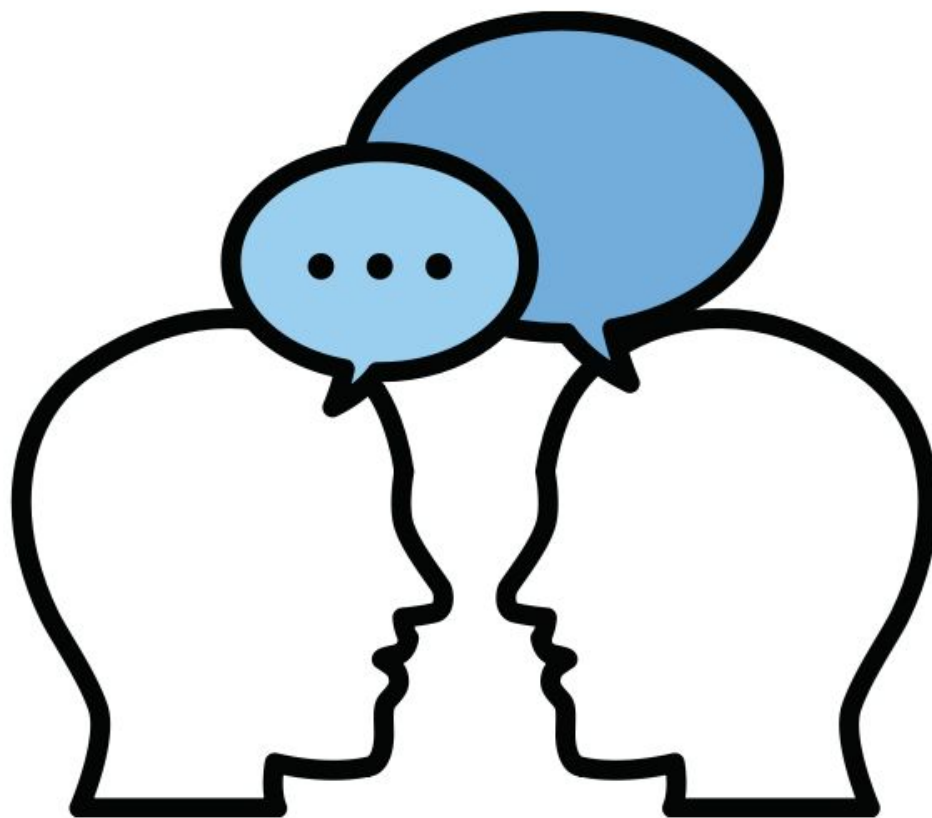
LA METAFORA DELLA GUERRA

IL DISTANZIAMENTO SOCIALE

LA RESPONSABILITÀ DEI CITTADINI

INFODEMIA

AUTOCERTIFICAZIONE



Libri

“*Ongoing Crisis Communication. Planning, Managing and Responding*”, Coombs, W. Timothy, 2015 (4° Edition), SAGE Publications

“*Lo Stato in crisi. Pandemia, caos e domande per il futuro*”, P. Trancu, 2021, FrancoAngeli

“*Crisis communication Strategies. Prepare, respond and recover effectively in unpredictable and urgent situations*”, A. Coleman, 2023, (2° Edition), KoganPage

Podcast

[18 secondi. La strage di Linate](#)

[Risky Talk](#)

Film, documentari e serie:

“*La grande scommessa*” (*The Big Short*), 2015

“*Deepwater Horizon*”, 2016

“*Contagion*”, 2011

“*Downfall. Il caso Boeing*”, 2022 (documentario)

“*Erin Brockovich*”, 2000

“*Chernobyl*”, 2019