

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



Comunicazione nelle Aziende Sanitarie in Emergenza

Criticità, governance e soluzioni operative






 | L. Pezzullo





Obiettivi della lezione e percorso

Obiettivi

-  Comprendere la comunicazione di emergenza come funzione di governance aziendale.
-  Analizzare le criticità tipiche nelle Aziende sanitarie sotto pressione.
-  Distinguere rischio, crisi e incertezza nella comunicazione sanitaria.
-  Individuare soluzioni operative per media, cittadini, stakeholder e operatori.
-  Fornire strumenti immediatamente spendibili in vista dell'esercitazione.

Percorso

-  Perché l'emergenza è uno stress test.
-  Criticità organizzative e comunicative.
-  Architettura della risposta aziendale.
-  Fiducia, incertezza e rischio percepito.
-  Media, social e comunicazione interna.
-  Toolkit operativo e principi chiave.



Idea guida: in emergenza non comunica solo l'Ufficio stampa; comunica l'intera organizzazione.



Criticità tipiche nelle Aziende sanitarie

Quando la comunicazione si inceppa, di solito il problema non è solo il messaggio.

1



Ritardo

il vuoto informativo
viene riempito da altri.

2



Disallineamento interno

reparti, URP e direzione
dicono cose diverse.

3



Catena autorizzativa lenta

troppi passaggi
rallentano la risposta.

4



Operatori informati tardi

apprendono dai media
o dalle chat.

5



Messaggi troppo tecnici

linguaggio corretto ma
poco utile ai cittadini.

6



Eccesso di difensivismo

il timore reputazionale
blocca la trasparenza.

7



Troppe voci esterne

Regione, Comuni, media
e stakeholder non allineati.

8



Mancato ascolto

social, paure e domande reali
non vengono monitorati.

Il comunicato è solo la punta dell'iceberg: sotto ci sono processi, ruoli, tempi e fiducia.



Architettura della risposta comunicativa aziendale



Funzioni chiave

- validare rapidamente le informazioni;
- definire chi parla e con quale mandato;
- allineare prima l'interno e poi l'esterno;
- differenziare messaggi per target;
- programmare aggiornamenti e monitoraggio.



Una voce coerente non significa una voce unica: significa ruoli chiari, messaggi compatibili e tempi coordinati.



Rischio, crisi, incertezza e fiducia



Rischio

possibilità di danno con una qualche stima di probabilità e impatto.



Crisi

rottura dell'equilibrio organizzativo e comunicativo che richiede decisioni rapide.



Incertezza

dati, cause o conseguenze ancora incompleti o instabili.



Fiducia

capitale relazionale che rende credibile l'istituzione e favorisce adesione ai comportamenti protettivi.

Come comunicare l'incertezza senza perdere autorevolezza

1

Dire presto ciò che è confermato.

2

Dichiarare ciò che è in verifica.

3

Spiegare cosa si sta facendo.

4

Indicare quando si aggiornerà.

5

Correggere eventuali cambiamenti senza difensivismo.



Nota sulla psicologia del rischio

Il rischio percepito dipende anche da controllabilità, paura, fiducia nella fonte, esperienza precedente e bias cognitivi.



Media, social, infodemia e ascolto



Rischi

- il silenzio istituzionale lascia spazio a ricostruzioni imprecise;
- una notizia locale può esplodere sui social in pochi minuti;
- mezze verità e screenshot fuori contesto generano allarme;
- la risposta solo difensiva peggiora la reputazione;
- l'informazione tecnica non basta se non incontra le preoccupazioni reali.



Azioni operative

- predisporre un primo holding statement;
- usare Q&A per media e portavoce;
- integrare sito, social, URP e comunicazione interna;
- monitorare domande ricorrenti e narrative distorte;
- correggere rapidamente con messaggi chiari e fonti ufficiali.

Mini-processo



Ascoltare



Valutare



Rispondere



Aggiornare



Monitorare

L'obiettivo non è controllare tutto; è diventare una fonte tempestiva, chiara e affidabile.



Operatori sanitari: destinatari e vettori della comunicazione

Gli operatori non sono solo canali verso i cittadini: sono persone esposte a incertezza, stress, pressioni e richieste continue.



Rischi se l'interno non è allineato

- apprendono dai media prima che dall'Azienda;
- rispondono in modo disomogeneo a utenti e familiari;
- aumentano irritazione, rumor e senso di abbandono;
- si riduce la credibilità dell'organizzazione.



Strumenti utili

- briefing rapidi e aggiornamenti a orario definito;
- FAQ interne e schede "cosa dire / a chi rinviare";
- punto unico per domande degli operatori;
- messaggi differenziati per front office, reparti e territorio;
- attenzione a supporto psicologico, aggressività e stress.



Prima di chiedere agli operatori di generare fiducia, l'Azienda deve metterli nelle condizioni di fidarsi dell'Azienda.



Operatori sanitari: destinatari e vettori della comunicazione

Gli operatori non sono solo canali verso i cittadini: sono persone esposte a incertezza, stress, pressioni e richieste continue.



Rischi se l'interno non è allineato

- apprendono dai media prima che dall'Azienda;
- rispondono in modo disomogeneo a utenti e familiari;
- aumentano irritazione, rumor e senso di abbandono;
- si riduce la credibilità dell'organizzazione.



Strumenti utili

- briefing rapidi e aggiornamenti a orario definito;
- FAQ interne e schede "cosa dire / a chi rinviare";
- punto unico per domande degli operatori;
- messaggi differenziati per front office, reparti e territorio;
- attenzione a supporto psicologico, aggressività e stress.



Prima di chiedere agli operatori di generare fiducia, l'Azienda deve metterli nelle condizioni di fidarsi dell'Azienda.



Toolkit operativo: prima, durante, dopo



Prima

- definire ruoli, portavoce e catena decisionale;
- preparare template per comunicati, FAQ e messaggi interni;
- mappare stakeholder e contatti critici;
- pianificare canali e procedure di escalation;
- svolgere simulazioni e formazione.



Durante

- emettere un primo messaggio tempestivo;
- allineare operatori, URP e front office;
- differenziare i messaggi per cittadini, media e istituzioni;
- dichiarare cosa è noto e cosa è in verifica;
- monitorare media, social e feedback dal territorio.



Dopo

- fare debriefing e raccogliere lezioni apprese;
- valutare criticità, ritardi e fraintendimenti;
- aggiornare procedure, FAQ e piani;
- ricostruire fiducia con comunicazione trasparente;
- trasformare la crisi in apprendimento organizzativo.



La comunicazione di emergenza efficace è preparazione, coordinamento e manutenzione della fiducia.



Dieci principi operativi



Linee guida per una comunicazione efficace e responsabile nelle Aziende sanitarie in emergenza.

- 1** In emergenza comunica tutta l'Azienda, non solo l'Ufficio stampa.
- 2** Il silenzio non sospende la comunicazione: la cede ad altri.
- 3** L'incertezza non va nascosta: va resa comprensibile.
- 4** Gli operatori vanno informati prima di essere usati come canali.
- 5** La fiducia è una riserva costruita in tempo ordinario.
- 6** Un messaggio tempestivo è spesso meglio di uno perfetto ma tardivo.
- 7** Coordinamento non significa voce unica, ma voci compatibili.
- 8** I cittadini reagiscono al significato del rischio, non solo ai dati.
- 9** Le crisi reputazionali richiedono riconoscimento, presa in carico e azione.
- 10** Ogni emergenza deve lasciare apprendimento organizzativo.