

# Allerta alimentare

## Come gestire la crisi

Le azioni da mettere in atto

di Carlo Correra

Avvocato ed Esperto di Legislazione degli Alimenti

**Il secondo di cinque articoli  
per ridurre al minimo i danni  
di una crisi da allerta  
e ripartire nel proprio  
percorso imprenditoriale**

Presa coscienza della fisiologica, naturale – si può dire – condizione di perenne rischio che accompagna un’attività imprenditoriale nel settore della produzione e distribuzione di sostanze alimentari, l’azienda che non voglia essere colta alla sprovvista e voglia prevenire o, quantomeno, contenere le sofferenze economiche e di “immagine” di una crisi da allerta non può non dotarsi di un “apparato anti-crisi”.

### L’apparato anti-crisi

Con “apparato anti-crisi” intendiamo non solo una squadra di addetti interni e/o di professionisti esterni all’azienda addestrati e preparati per fronteggiare l’emergenza critica, ma anche un programma ovvero un protocollo in cui sia fissato un vero e proprio decalogo da seguire anche al solo accenno di una crisi ed ancor più, naturalmente, quando ci si trovi ormai nel pieno della crisi stessa.

In realtà, anche questo apparato documentale dovrà essere il frutto del lavoro di quella squadra il cui compito – anche con l’ausilio di pubblicazioni sull’argomento – dovrà essere quello di allestire in primo luogo un protocollo “mirato”, cioè calibrato su misura per la specifica realtà aziendale.

Decisamente da preferire, poi, è una composizione “mista” della squadra. Infatti, come indispensabile è in questa la presenza del responsabile aziendale o di un suo delegato, ugualmente necessaria è la presenza di uno o più esperti esterni che – oltre al bagaglio di specifiche esperienze professionali – dovranno mettere a disposizione anche quella lucida razionalità che è ingrediente indispensabile per gestire proficuamente la crisi e che è la dote che, inevitabilmente, viene meno o quantomeno si appanna in chi – titolare dell’azienda o comunque in essa inserito – partecipa invece anche emotivamente all’emergenza critica.

Tali componenti esterni andranno ricercati tra i professionisti della comunicazione e gli esperti del diritto e dell’igiene dei prodotti alimentari nonché della relativa tecnologia. Naturalmente potrebbe esserci anche un solo soggetto a cumulare in sé tante competenze, ma è di difficile reperimento – riteniamo – una professionalità tanto poliedrica.

Da qui la necessità di due o più esperti, ognuno

con competenze e ruoli ben definiti. Tale squadra potrà/dovrà essere eventualmente integrata da altra o altre figure professionali di volta in volta individuate in relazione alle peculiarità della specifica crisi aziendale (si pensi al caso di un "tossicologo" quando in discussione sia la concreta pericolosità o meno di una controversa forma di contaminazione chimica dell'alimento).

## **Primo passo: stabilire un portavoce ossia colui che dovrà parlare a nome dell'azienda nei momenti di crisi**

In primo luogo, va assegnato il ruolo di portavoce ovvero stabilire chi deve parlare a nome dell'azienda nei momenti di crisi. Non solo una valida preparazione tecnico-giuridica, ma anche una spiccata personalità e, soprattutto, la capacità di difendere sdrammatizzando, e comunque senza lasciarsi sopraffare dagli interlocutori, costituiscono i tratti caratteristici di questa figura. Grande affiatamento tra i componenti della squadra, facilità e prontezza di contatti tra loro, lavoro preparatorio sulle possibili crisi e relative tesi difensive sul piano sia scientifico che giuridico sono, per sommi capi, i paletti di riferimento e di organizzazione della squadra anticrisi.

Il tutto meglio se fissato in precisi protocolli operativi che, a partire dalla prima segnalazione o accenno di crisi, indichino percorsi comportamentali da seguire per tutti gli addetti.

Vanno infine raccomandate anche esercitazioni periodiche con simulazione della crisi quanto più verosimile possibile.

## **La fase di "pre-crisi": il numero verde**

Un primo paletto dell'appartato anti-crisi potrà essere un "numero verde" al servizio del consumatore.

Questo può costituire un iniziale, elementare quanto essenziale, strumento per la fase di "pre-crisi": la sua esistenza ed efficacia può

portare a scongiurare la vera e propria "crisi" nei casi in cui non sia ancora scattato l'intervento di quelli che abbiamo definito gli "organismi istituzionali".

Un "numero verde" efficace, però, e come tale intendendo non solo l'operatore che interloquisce con il cliente, ma anche chi eventualmente debba portarsi fisicamente presso costui per rassicurarlo e, ove occorra, rinfrancarlo o risarcirlo entro i limiti giusti e doverosi.

## **Un numero verde efficace costituisce un primo filtro per individuare anche quelle che possono essere vere e proprie azioni delinquenziali ai danni dell'azienda**

Un numero verde così organizzato costituisce, in realtà, un vero e proprio primo filtro per individuare anche quelle che possono essere vere e proprie azioni delinquenziali ai danni dell'azienda, vere e proprie estorsioni quando la persona che lamenta un difetto del prodotto chiede vantaggi economici del tutto spropositati a fronte di danni inesistenti o comunque vistosamente modesti rispetto al risarcimento preteso. Ma di questo parleremo in uno dei prossimi articoli.

Inutile dire che si tratta di vicende nelle quali l'azienda non può e non deve assolutamente cedere, pena il vedersi poi quotidianamente tartassata da richieste analoghe.

Tornando all'apparato "anti-crisi" ed al suo primo tassello, il "numero verde", è persino banale ricordare che gli addetti a questo ruolo dovranno avere spiccate attitudini per le pubbliche relazioni e dovranno comunque ricevere uno specifico addestramento per riuscire a svolgere nel modo migliore il ruolo di "estintore" per quel primo focolaio di incendio che può essere l'inconveniente – reale o magari solo frutto di un equivoco – che ha indotto il consumatore a rivolgersi al numero verde.

Il "numero verde" andrà però potenziato qualora, esplosa un'"allerta" per la "sicurezza igienica" dei prodotti, l'azienda decida di metterlo a

disposizione della propria clientela per tranquillizzarla ovvero per fornire ogni informazione ai consumatori destabilizzati o persino impauriti dal diffondersi di notizie di conseguenze gravi (come ricoveri ospedalieri o persino decessi) per coloro che hanno consumato gli alimenti coinvolti in una vicenda di "crisi di sicurezza igienico-sanitaria".

È il caso di rimarcare come l'iniziativa del consumatore di rivolgersi ad un "numero verde", nella maggior parte dei casi, evidensi già di per sé un suo intento non speculativo o, meno ancora, delinquenziale. In altri termini, il cliente che chiama quel numero sarà scontento ed irritato o persino spaventato, ma anche – in linea di massima – intimamente disposto ad essere rabbonito e/o tranquillizzato dopo aver ricevuto chiarimenti e "soddisfazione". Una soddisfazione che può risolversi anche nel semplice riconoscimento di responsabilità da parte dell'azienda attraverso l'addetto al "numero verde" ovvero nel ricevere la sostituzione della confezione difettosa e magari un modesto omaggio in natura.

Quando scuse, sostituzione ed omaggi non bastano, pur non essendosi verificato nessun danno alla persona, allora deve scattare il campanello d'allarme di una possibile crisi "delinquenziale" (ovvero ispirata da propositi delinquenziali ai danni dell'azienda) e la vicenda dovrà essere necessariamente affidata alla squadra anti-crisi.

Per tali situazioni il protocollo dovrà prevedere specifiche procedure che illustreremo in uno dei prossimi articoli.

### Crisi in atto: le azioni da predisporre

Quando la crisi nasce invece da reali anomalie del prodotto, che hanno arrecato danni alla salute e/o hanno determinato o stanno inevitabilmente per determinare l'intervento di quelli che abbiamo definito gli "organismi istituzionali", allora il segnale d'allarme può nascere anche da altre fonti che non siano necessariamente il "numero verde", peraltro non sempre coinvolto in casi del genere.

Soprattutto se ci sono stati danni "gravi" alla salute – e la "gravità" potrà essere sia di carat-

tere oggettivo in relazione allo stato fisico della persona (morte o lesioni gravi o una malattia di rilievo) sia al numero delle persone (centinaia di intossicati, per esempio, sia pure con prognosi di malattia di pochissimi giorni) sia alla notorietà del soggetto o dei soggetti interessati (ad esempio, un personaggio di grande visibilità) – la "crisi" allora emerge attraverso i mezzi di informazione, che non di rado precedono persino le iniziative degli "organismi istituzionali". In tali casi, i componenti della squadra anti-crisi, ciascuno per i ruoli che gli sono stati assegnati, dovranno – attuando quanto previsto dal protocollo aziendale per la gestione della "crisi" – prendere tra loro i necessari contatti e coordinare i rispettivi interventi.

Senza avere la pretesa di delineare qui una sorta di modello assoluto di protocollo, considerato che questo è comunque un abito su misura per ciascuna realtà aziendale, possiamo però focalizzarne alcuni punti essenziali.

**È importante acquisire ogni notizia utile per individuare con precisione l'anomalia di sicurezza igienica del prodotto e le sue conseguenze sulla salute del consumatore**

Innanzitutto è importante acquisire ogni notizia utile per individuare con precisione l'anomalia di sicurezza igienica del prodotto e le sue conseguenze sulla salute del/i consumatore/i. A tal fine, punto di partenza potranno certamente essere notizie tratte dai mezzi di informazione, ma appena possibile a queste si dovranno affiancare e sovrapporre notizie attinte direttamente presso i competenti organi istituzionali. Non di rado, infatti, accade che, se nell'opinione pubblica è ancora forte il ricordo di emergenze sanitarie provocate da una certa tipologia alimentare contaminata, i mezzi di informazione sui nuovi ed ancora non chiari episodi tendano a ricondurre alla stessa matrice alimentare ed allo stesso tipo di anomalia igienica un nuovo episodio che, in

realità, si rivelerà poi da tutt'altra causa scaturito. Quindi, una diligente e veloce verifica presso le istituzioni pubbliche, sanitarie in primo luogo, interessate potrebbe evidenziare l'infondatezza dell'intero episodio "critico" ovvero una sua matrice eziologica che riconduca ad un altro prodotto alimentare ed in tal modo sarà possibile tempestivamente allontanare dal capo dell'azienda la bufera mediatico/istituzionale che ingiustamente stava per coinvolgerla.

Questa prima fase di verifica può necessariamente comportare anche momenti di indagine analitica su campioni del prodotto alimentare coinvolto. In tal caso, i legali ed i tecnici componenti la squadra anti-crisi bene faranno:

- in primo luogo, a verificare la regolarità di tutte le procedure fino a quel momento seguite dagli organi di controllo pubblico per le prime indagini analitiche che hanno dato risultati sfavorevoli per la qualità igienica dell'alimento. Può ben darsi, infatti, che emergano anomalie procedurali (ad esempio, modalità di campionamento non corrette, mancato rispetto delle temperature di conservazione del campione prima dell'esecuzione delle analisi, con conseguente inattendibilità dei risultati analitici, e simili altre anomalie) tali da far rientrare l'allarme o comunque da indirizzare sui prodotti di altre aziende la ricerca della causa scatenante di un'emergenza igienico-alimentare;
- in secondo luogo, ma parallelamente nel tempo, sarà bene verificare – con proprie indagini analitiche ovvero con analisi in "autocontrollo" sui campioni lasciati a disposizione dell'azienda presso il laboratorio pubblico – la reale qualità igienica del prodotto "incriminato" onde verificare l'attendibilità scientifica delle accuse. I risultati di questa verifica "privata" saranno decisivi per determinare la strategia di gestione della crisi e pertanto vanno affidati a laboratori di analisi "accreditati" (in quanto riconosciuti con formale accreditamento) ovvero di alta professionalità ed attendibilità.

Ove però l'anomalia igienica si confermasse reale anche attraverso questa verifica in autocontrollo sarà allora estremamente importante:

- ritirare dal mercato le confezioni che possono presentare la stessa anomalia igienica;
- rimuovere immediatamente i presupposti tecnici (scartare, per esempio, una materia prima inidonea o sottoporla a trattamenti di bonifica, sostituire un'attrezzatura che ha contaminato il prodotto, allontanare personale affetto da malattia infettivo-diffusiva) che hanno determinato la condizione di non igienicità della sostanza alimentare coinvolta nella crisi;
- documentare agli organismi istituzionali tutte le iniziative adottate per ripristinare piena sicurezza igienica nei prodotti dell'azienda, così da evitare provvedimenti restrittivi sull'azienda medesima con il clamore che ne può seguire e, quindi, con il conseguente acuirsi della "crisi di immagine";
- riconquistare credibilità all'immagine aziendale attraverso i mezzi di informazione.

A quest'ultimo riguardo, vanno distinte due ipotesi:

- qualora continuino a divulgarsi notizie in ordine alla negativa condizione igienica del prodotto che ha determinato la crisi, allora sarà opportuna un'azione di controinformazione da parte dell'azienda:
  - che chiarisca i reali termini della vicenda, ridimensionando nei giusti limiti l'allarme sanitario legato alla crisi;
  - che evidensi ancora la provvisorietà dell'indagine e delle relative conclusioni sia sul piano della portata sanitaria della vicenda sia su quello delle responsabilità;
  - che illustri tutte le iniziative adottate dall'azienda per garantire l'assoluta sicurezza igienica delle confezioni, sia dello stesso prodotto sia delle altre tipologie alimentari distribuite dalla medesima azienda ed al momento reperibili sul mercato;
  - i cui toni (comunicati, interviste e simili) dovranno essere del tutto sereni e concilianti, tali da dare l'idea di una totale disponibilità da parte dell'azienda a garantire la sicurezza e la tranquillità del consumatore fino al punto di addossarsi – magari solo "provvisoriamente" – re-

- sponsabilità che ancora neppure è certo che competano all'azienda<sup>1</sup>;
- qualora invece i mezzi di informazione abbiano abbandonato la notizia del tutto o riservandole spazi ed evidenza estremamente limitati, sarà allora decisamente opportuno evitare – da parte della squadra anticrisi – ogni comunicato ufficiale o intervento “visibile” sulla vicenda, al fine di non dare ulteriore risalto ad un episodio che comunque danneggia l’immagine dell’azienda. Inoltre, andrà presa in seria considerazione ogni iniziativa promozionale che valga a rilanciare l’immagine medesima e la sua affidabilità presso i consumatori.

## Il clamore della “riabilitazione”

Diversa invece, e paradossalmente per alcuni aspetti di più delicata soluzione, sarà la situazione qualora l’azienda accerti che assolutamente non vi sono sue responsabilità nella vicenda sanitaria che vede – ingiustamente – coinvolto un suo prodotto.

Chiariamo subito che l’ipotesi qui considerata presuppone una palese ed incontrovertibile assenza di responsabilità dell’azienda: un’assenza che si possa agevolmente verificare e riconoscere e di cui è imminente, ove già non ci siano state, la constatazione e l’ufficializzazione anche da parte degli organismi istituzionali.

In casi del genere, la tentazione istintiva è quella di “riabilitare” con clamore l’azienda, così come con clamore era stata inizialmente denigrata.

In realtà, si deve al riguardo riflettere che il “clamore” attorno ad un prodotto e ad un’azienda alimentare non si traduce mai in pubblicità “positiva” quando – sia pure erroneamente – il punto di partenza è stato un episodio “negativo” per la salute del consumatore.

Nella memoria collettiva, infatti, resterà comunque un legame tra l’episodio negativo e quel-l’azienda alimentare con i suoi prodotti.

Paradossalmente, in casi del genere il clamore della “riabilitazione” finisce per rafforzare il dato “negativo” del – sia pure erroneo – iniziale collegamento tra il prodotto di quell’azienda e la vicenda critica in cui lo stesso fu coinvolto.

**Il clamore della “riabilitazione” finisce per rafforzare il dato “negativo” dell’iniziale collegamento tra il prodotto e la vicenda critica in cui è stato coinvolto**

Appare allora preferibile vincere la tentazione della “clamorosa riabilitazione”: in pratica, quest’ultima è consigliabile solo ove il clamore della denigrazione è stato talmente forte ed i danni conseguenti talmente pesanti che il “clamore riabilitativo” può solo far bene, ovvero il riflesso negativo sopra illustrato resta totalmente soverchiato dalla necessità di recupero di immagine.

In tutte le ipotesi sopra illustrate, la squadra anti-crisi bene farà ad avere a disposizione materiale scientifico che avalli le tesi riabilitative che si intendono pubblicamente sostenere od anche semplicemente riesca a tranquillizzare i consumatori.

Entro certi limiti, materiale del genere potrà essere predisposto in anticipo sui temi e sui rischi igienici generali – e per questo prevedibili – legati ad uno specifico prodotto o ad un peculiare segmento alimentare.

Così come in anticipo sarà opportuno raccogliere e tenere pronta – appunto per le emergenze “critiche” – tutta la documentazione attinente ai controlli pubblici che periodicamente sono stati operati sull’azienda e con esito favorevole alla sua correttezza ed alla sicurezza igienica delle sue lavorazioni.

Naturalmente tutto quanto sinora esposto vale

<sup>1</sup> Altro e ben diverso sarà il caso in cui, almeno in un primo momento, l’azienda ritenga di avere delle effettive responsabilità sull’accaduto: sarà allora più opportuno procedere attraverso quella forma di comunicazione che definiamo “le pubbliche scuse” e che più ampiamente illustreremo nel paragrafo “Le scuse pubbliche dell’azienda in crisi”.

anche nel caso che a sollevare la vicenda "critica" sia stato non un singolo consumatore, ma qualche entità associativa in rappresentanza dei consumatori.

In tal caso è intuitivo che a livello di "visibilità" della crisi i pericoli aumentino notevolmente sia per la maggiore credibilità che un'associazione ha – agli occhi della pubblica opinione in genere e degli organismi istituzionali in particolare – rispetto alla protesta od al reclamo di un singolo sia per la capacità delle associazioni di attivare meccanismi più incisivi e diffusivi di penetrazione della notizia nel tessuto sociale. Si pensi semplicemente al ben diverso peso e seguito di attenzione che potrà avere una conferenza stampa organizzata sulla vicenda da un'associazione invece che da un singolo, magari culturalmente pure molto sprovveduto, consumatore.

In tali casi, tutto quanto sopra illustrato sulle iniziative della squadra anticrisi andrà fatto con impegno moltiplicato al massimo, essendosi moltiplicato il potenziale di negatività dell'intera vicenda.

Ulteriori attenzioni meritano, nell'ambito dell'azione della squadra, quei particolari clienti aziendali che sono i rivenditori ovvero i commercianti o i distributori del prodotto coinvolto e/o anche degli altri prodotti della stessa azienda. Per costoro:

- il problema della fiducia tradita – o quanto meno smarrita – si pone in termini ancora più accentuati rispetto al singolo consumatore finale. Invero, il rivenditore in effetti svolge rispetto a quest'ultimo un ruolo di "garante" dell'azienda e la negatività, che ricade sull'azienda sua fornitrice in occasione di "emergenze critiche", in effetti si traduce per lui in una perdita di credibilità in quel ruolo di garante;
- a tale disagio morale e di reputazione va spesso ad aggiungersi quello, per così dire, di ordine "fisico", consistente nella presenza nei suoi locali di intere partite di merce sotto sequestro in conseguenza di provvedimenti dell'autorità giudiziaria e/o di quella sanitaria nell'ambito della vicenda che ha generato la crisi. Disagio legato sia agli spazi che nei locali commerciali vengono ad es-

sere occupati sia alla merce comunque, almeno temporaneamente, sottratta alla commerciabilità sia al fatto di immagine negativa costituita dal ricordo che nei frequentatori dei locali stessi viene ravvivato alla vista di merce indicata (con appositi cartelli e sigilli dell'Autorità giudiziaria o sanitaria) come "sotto sequestro".

In realtà, uno degli aspetti più delicati di gestione della crisi riguarda proprio queste difficoltà di rapporto con i rivenditori che vengono, per le ragioni appena esposte, ad instaurarsi. Difficoltà che hanno il loro zoccolo duro proprio nel permanere – per lungaggini giudiziarie e/o amministrative estremamente vischiose a risolversi – delle partite sotto sequestro nei locali del rivenditore.

Fino a quando non ci sarà il dissesto o, quantomeno, l'allontanamento delle partite in sequestro da quei locali, è illusorio ogni tentativo di ripristinare – anche in base ad apposite iniziative promozionali – i buoni preesistenti rapporti con il rivenditore.

I legali della squadra anti-crisi dovranno pertanto attivarsi per il più sollecito possibile dissesto o, quantomeno, rimozione – pur permanendo la condizione giuridica del sequestro – di quella merce dai locali del rivenditore e quindi dalla vista di costui e dei clienti che lo frequentano.

## Le scuse pubbliche dell'azienda in crisi

Un cenno, infine, ad un'opzione di "comunicazione" tra azienda in crisi ed opinione pubblica che, in realtà, di rado, per non dire mai, abbiamo visto praticare da aziende alimentari in Italia: quello dell'ammissione di responsabilità dell'azienda con "pubbliche scuse" indirizzate alla propria clientela.

Una mancanza questa che verosimilmente si spiega, e si comprende, per le responsabilità penali che il sistema giuridico italiano collega inesorabilmente alle vicende di "non conformità di alimenti" che generano questi momenti "critici" per l'azienda alimentare.

In altre parole, quella pubblica ammissione di

responsabilità con relative "scuse" concretizza, in effetti, una vera e propria confessione di un "reato" commesso dai responsabili aziendali. Una "confessione" pubblica che prevedibilmente renderà più difficili, se non addirittura impossibili, le strategie difensive dei legali aziendali nei successivi sviluppi giudiziari.

Una pubblica presentazione di "scuse" che, però, formulata nei toni giusti, può far recuperare subito una buona parte della fiducia dei consumatori dei prodotti dell'azienda coinvolta e, quindi, cominciare ad ammortizzare subito almeno una parte del danno di immagine e di mercato seguito alla divulgazione mediatica della vicenda. Risultato questo che sarà ancora più cospicuo se, oltre alle "scuse", i responsabili aziendali divulgheranno contemporaneamente anche le concrete iniziative poste già in atto dall'azienda per prevenire altri episodi similari. Insomma, va comunicato all'opinione pubblica un atteggiamento, anzi, una condotta di umiltà e responsabilità aziendale a fronte di quanto di negativo si è verificato, dimostrando così concretamente ai propri clienti di meritare ancora la loro fiducia.

Una condotta del genere può essere di gran lunga preferibile a quella di un'ostinata negazione dei fatti e delle responsabilità, quantomeno nei casi in cui non sia possibile dimostrare immediatamente ed incontrovertibilmente l'assenza di ogni responsabilità aziendale all'opinione pubblica ed alle istituzioni – sanitarie e giudiziarie – intervenute nella vicenda.

Naturalmente le "scuse" dovranno essere pubblicamente formulate dal vertice dell'azienda e, se questi non è disponibile al momento o non è idoneo sul piano della comunicazione, dovrà essere sostituito da una figura dirigenziale comunque di alto livello che possa essere percepita dal pubblico come la "faccia" dell'azienda.

In realtà, l'azienda alimentare dovrebbe costantemente ricordarsi che il particolare tipo di merce che essa tratta, ossia gli alimenti, incidendo in misura significativa e persino decisiva sulla salute e sulla vita dei consumatori, ha un patrimonio fondamentale, essenziale da salvaguardare: la

"fiducia" dei suoi clienti.

In occasione delle "crisi da allerta" perciò la sua azione dovrà innanzitutto mirare a recuperare la "fiducia" di costoro. Il che è ancora più agevole in un'epoca, come quella attuale, in cui l'uso dei "media informatici" consente all'azienda una "comunicazione diretta" con l'opinione pubblica, senza il filtro della comunicazione giornalistica tradizionale in cui il cronista, quasi sempre privo di conoscenze specifiche, poteva – anche in buona fede – trasmettere ai lettori informazioni deformate o comunque inesatte e dannose per l'azienda alimentare. Peraltro, questa comunicazione diretta ed immediata via "web" dà anche un altro vantaggio all'azienda: le consente, infatti, di conoscere in tempo reale come viene percepito il "rischio" dai consumatori del prodotto inquisito ovvero quale è il livello di allarme della sua clientela.

L'azienda può così anche individuare su quali specifici punti di informazione deve intervenire con la sua comunicazione per sgomberare il campo da equivoci o da false informazioni pervenute all'opinione pubblica da fonti spesso assolutamente non qualificate.

## **L'azienda deve vincere la tentazione di negare i fatti e le proprie responsabilità**

Peraltro, tenere monitorate e confutare queste fallaci informazioni mediatiche è di estrema importanza, come ciascuno può ben comprendere, soprattutto quando si tratta di crisi relative ad episodi di particolare incidenza sulla salute del consumatore.

Insomma, in questi casi l'azienda deve vincere la, comprensibile, tentazione di negare i fatti e comunque le proprie responsabilità. In altre parole: deve evitare di nascondersi.

Interagire invece con onestà e trasparenza con l'opinione pubblica può risultare più produttivo per superare il momento critico.