

Allerta alimentare

La gestione mirata della crisi

Dai media alle autorità sanitarie e giudiziarie

di Carlo Correra

Avvocato ed Esperto di Legislazione degli Alimenti

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

All'interno della generale attività di gestione di una crisi da allerta vi sono alcune attività che devono essere mirate su particolari obiettivi, attività che riguardano:

- i mezzi di informazione
- le autorità sanitarie
- le autorità giudiziarie

I mezzi di informazione

Un ruolo decisivo per la stessa nascita della crisi, per il suo svilupparsi e poi esaurirsi è svolto dai mezzi di informazione.

In effetti, anche i più rigorosi provvedimenti dell'autorità giudiziaria e di quella sanitaria senza la divulgazione – e, spesso, la drammatizzazione – dei mezzi di informazione non produrrebbero gli effetti devastanti per l'immagine, e quindi per il mercato, di un'azienda alimentare, effetti di gravità tale da porre talvolta in pericolo

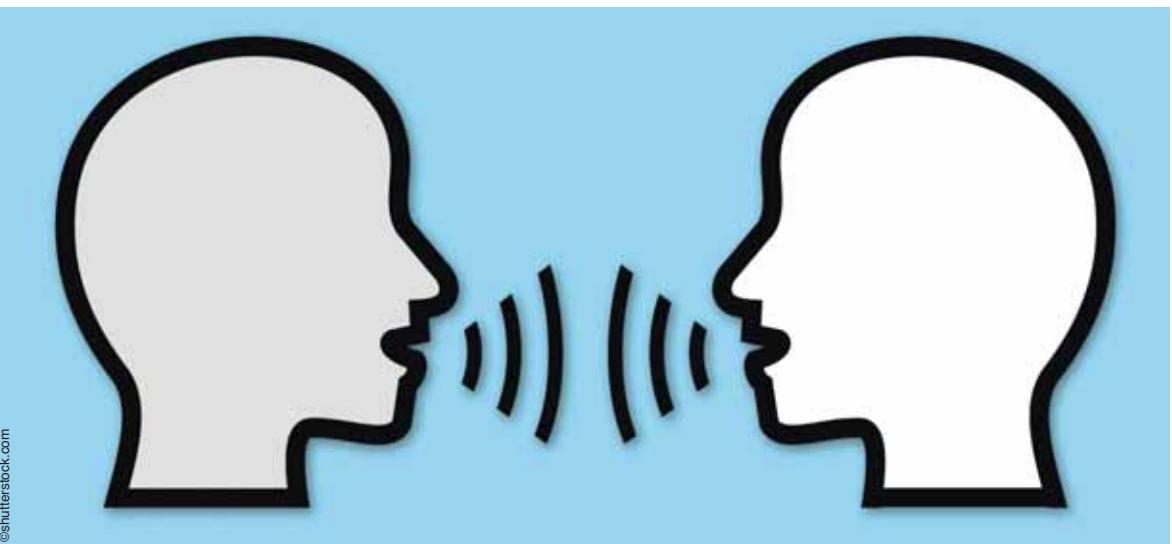
la sopravvivenza stessa dell'azienda.

Di conseguenza, uno dei compiti basilari dell'apparato anti-crisi dovrà essere il quotidiano monitoraggio dei mezzi di informazione, quella scritta in primo luogo, ma non solo, al fine di conoscere in tempo reale ogni avvisaglia di disturbo non solo per l'immagine dell'azienda e/o dei suoi prodotti, ma anche analoghe segnalazioni riguardanti altre aziende del settore.

**Uno dei compiti basilari
dell'apparato anti-crisi
dovrà essere il quotidiano
monitoraggio
dei mezzi di informazione**

E ciò non tanto allo scopo di approfittare di eventuali “infortuni critici” dei concorrenti, quanto e soprattutto per rendersi conto per tempo se disavventure di una certa gravità si accingano a danneggiare l'intero comparto in cui l'azienda opera, così da poter adottare tempestivamente le più opportune iniziative di tutela relative al proprio ambito di mercato.

Questo monitoraggio dei mezzi di informazione naturalmente dovrà divenire ancora più capillare a crisi iniziata, allo scopo di valutare momento



©shutterstock.com

Un intervento chiarificatore e responsabilizzante presso i protagonisti dell'informazione può prevenire la crisi o farla nascere con un potenziale decisamente più modesto e contenuto.

per momento la sua portata già in atto e quella ancora prevedibile per l'immediato futuro sul danno di immagine che l'emergenza critica sta provocando.

Sarà proprio questo riscontro quotidiano, unitamente agli altri elementi sopra illustrati, a suggerire, agli esperti della squadra di addetti interni e/o di professionisti esterni all'azienda addestrati e preparati per fronteggiare l'emergenza critica, la strategia più opportuna da adottare.

L'addetto a tale monitoraggio, naturalmente, non dovrà tenere solo per sé i dati riscontrati, ma – almeno quando si tratta dei dati relativi ad una crisi aziendale e non settoriale – dovrà renderne partecipi in tempo reale tutti gli altri esperti componenti l'apparato.

Naturalmente il confronto con i mezzi di informazione non può risolversi in quest'attività essenzialmente "passiva" ovvero di semplice verifica e riscontro dell'altrui divulgazione, più o meno fedele e più o meno corretta, di notizie, ma – alle dovute condizioni e con le dovute cautele – potrà/dovrà assumere anche un carattere "attivo".

In tal senso:

- oltre ai "comunicati stampa" che intervengano a rettificare le inesattezze e le enfatizzazioni più intollerabili che ormai quasi sistematicamente accompagnano le notizie relative

ad episodi di emergenza sanitaria legati al consumo di prodotti alimentari;

- oltre a richieste di "rettifiche" che, ai sensi della legge sulla stampa, possono anche essere avanzate;
- fermo restando che è assolutamente controproducente e deleterio aprire polemiche con i direttori dei mezzi di informazione o con gli articolisti divulgatori delle notizie inesatte (costoro, infatti, quasi sempre non accettano di ammettere di essere stati colti in fallo e, avendo l'ultima parola, ne approfittano);

molto più proficua – per l'obiettivo primario di una riabilitazione dell'immagine aziendale – potrà essere un'opera di pressante quanto garbata informazione del giornalista sui più esatti termini, sia scientifici sia di pura e semplice cronaca, della specifica vicenda "critica".

Difficilmente infatti costoro si rimangeranno la notizia e le relative esagerazioni, però gli articoli successivi saranno più prudenti e molto meno scandalistici e, nei casi in cui capiranno di aver preso una cantonata, finiranno per attivare uno "spontaneo coprifumo" sulla notizia e questo, almeno al momento, sarà il risultato più prezioso: far sparire cioè la "visibilità" dell'episodio critico.

Naturalmente un tale tipo di intervento "attivo" presso gli operatori dell'informazione sarebbe

ideale attuarlo "prima" ancora della prima notizia sull'episodio critico: nella realtà, raramente ciò è possibile perché raramente si è in grado di conoscere per tempo l'attivazione dei mezzi di informazione al riguardo.

Quando però si ha la fortuna – o la bravura – di essere tempestivi fino a questo punto, un intervento chiarificatore e responsabilizzante presso i protagonisti dell'informazione può prevenire la crisi o farla nascere con un potenziale decisamente più modesto e contenuto.

In realtà, il problema centrale del rapporto con i mezzi di informazione in questo settore e per i momenti critici di cui ci occupiamo ha due matrici essenziali:

- la prima è rappresentata da una cultura del sensazionalismo cui soggiace il mondo dell'informazione e cui si prestano perfettamente i fatti di cronaca che investono i prodotti alimentari, ovvero quei prodotti cui tutti, indistintamente tutti, i cittadini sono interessati. Un settore in cui l'allarme sul versante sanitario, ovvero quello della sicurezza igienica/salubrità del prodotto, cattura immediatamente l'attenzione di tutti.

Si comprende agevolmente così che è fin troppo facile per gli operatori dell'informazione conquistare l'attenzione del pubblico con la semplice enfatizzazione o esagerazione anche di un modesto episodio di una qualsiasi anomalia alimentare;

- la seconda è costituita dalla incultura o, nei casi migliori, dalla cultura approssimativa del giornalista sulle tematiche di igiene e sicurezza dei prodotti alimentari. Ragion per cui, anche quando vi sia buona fede da parte sua ovvero anche quando non faccia sentire il suo peso la strategia del sensazionalismo, è facile che l'allarmismo dell'informazione sia figlio di un travisamento in buona fede sulla reale portata sanitaria della vicenda di cronaca.

In effetti, questi sono dati che, a ben guardare, si può dire che appartengono ad un fenomeno di generale impreparazione della società contemporanea sul piano dell'educazione alimentare e rispetto alla quale la singola azienda ed anche l'intero settore delle aziende alimentari da

soli ben poco possono fare.

Purtuttavia, su questo specifico fronte potrebbe essere opportuno per l'azienda instaurare dei contatti periodici quantomeno con i rappresentanti locali dell'informazione intrattenendoli in riunioni e convegni sulle specifiche tematiche, facendoli partecipare a visite di informazione specifica sulle caratteristiche, anche igieniche, dei prodotti trattati. In altri termini, si tratta di avviare e coltivare una sorta di formazione – non dichiarata tale, naturalmente – dell'operatore dell'informazione, in modo da ritrovarselo più preparato e meno superficiale in occasione di un'eventuale crisi.

Riassumendo, l'azienda coinvolta, a torto od a ragione, in una vicenda di "allerta":

- non può sottrarsi al confronto con la pubblica opinione rappresentata in primo luogo dai mezzi di informazione (altri soggetti rappresentativi, sempre più presenti ed attivi ormai, sono le associazioni dei consumatori) ed è quindi preferibile persino giocare d'anticipo in modo che, se possibile, la prima notizia appaia nei media quantomeno già accompagnata dalle spiegazioni dell'azienda alimentare coinvolta;
- non va poi dimenticato che il giornalista non ha una cultura specifica in materia di sicurezza alimentare e meno ancora ne ha per la peculiare questione del caso concreto. In definitiva, costui spiega ad un pubblico poco informato (per non dire del tutto ignorante) problematiche tecnico-sanitarie che lui stesso conosce poco o niente. La bravura dell'azienda consiste pertanto nel fornirgli, con il dovuto tatto, le nozioni necessarie perché la notizia venga riportata in termini corretti ovvero senza incorrere in drammatizzazioni esagerate ed ingiustificate, ma che al momento verrebbero prese per oro colato dall'opinione pubblica, con danni di immagine ed economici sproporzionati rispetto alla reale portata sanitaria della vicenda.

Questo lavoro andrà svolto dal "portavoce" aziendale individuato per tempo – tra i quadri dirigenziali dell'azienda – in virtù delle sue qualità professionali ed umane, per una serena ed effi-

cace comunicazione, magari – ove occorra – affiancandogli di volta in volta la figura di un autorevole esperto della materia in cui rientra la questione specifica (un tossicologo, ad esempio, per i casi di contaminazione chimica), esperto naturalmente “esterno” rispetto all’azienda interessata al caso.

Altro atteggiamento fondamentale è quello di non porsi su una posizione di “negazione” ad oltranza dei fatti. In realtà, solo dicendo la verità l’azienda può recuperare la credibilità (al momento compromessa dai fatti) presso i suoi clienti.

È fondamentale non porsi su una posizione di “negazione” ad oltranza dei fatti

Contemporaneamente, invece, deve illustrare ed evidenziare quanto ha già fatto o sta già facendo per evitare che quei fatti negativi possano ripetersi in futuro e questo indipendentemente dalle sue responsabilità al riguardo.

Naturalmente questo lavoro di “informazione corretta” l’azienda farà bene a ripeterlo via Internet sul proprio sito web, magari aggiornandolo anche costantemente con l’evolversi delle indagini in senso favorevole all’azienda stessa.

Nei casi più gravi o drammatici (con uno o più consumatori deceduti o gravemente infermi a seguito del consumo di un alimento contaminato) bene farà il portavoce aziendale a scavalcare persino i mezzi di informazione tradizionali e fare le “comunicazioni” e le “scuse” sopra illustrate rivolgendosi direttamente al pubblico dei consumatori, *in primis* alle famiglie di quelli deceduti od infermi, ed agli stessi mezzi di informazione tradizionali, servendosi di video postati su YouTube.

In tal caso, il portavoce e la squadra anti-crisi dovranno essere pronti anche a dialogare sullo stesso mezzo – Internet – con quei consumatori che vogliono chiarimenti o contestare la versione dei fatti e/o le spiegazioni aziendali.

Un diverso atteggiamento – a nostro giudizio – verrebbe letto come una forma di arroganza da parte di chi ha delle responsabilità che si ostina

a nascondere.

Al contrario, la scelta di “umiltà” di confrontarsi, chiarire, assumersi responsabilità magari ingiuste, in attesa che le autorità accertino le “colpe” che magari non sono dell’azienda, orbene tale atteggiamento non esaspera l’opinione pubblica ed alla fine la ben dispone invece a prestare attenzione alle tesi difensive dell’azienda quando si tratterà di accettare definitivamente le reali “colpe” sull’intera vicenda.

In realtà, deve trattarsi di un portavoce capace di trasmettere non tanto o soltanto argomenti tecnici e legali al pubblico, ma anche ed innanzitutto un messaggio etico: quello di farsi carico del male e del dolore che l’azienda, al di là delle sue “colpe” ancora da provare, ha comunque arrecato a persone ed ai loro familiari.

Questo contenuto etico, ovvero il dolore per le vittime e per i loro familiari, naturalmente deve essere proporzionato alla dimensione del danno alla salute misurato nel caso concreto.

Quindi, se di “dolore” non è esagerato parlare nel caso di morti o lesionati gravi dall’alimento, sarà invece più adeguato un messaggio di semplice “dispiacere” o di “rammarico” quando, per fortuna, i danni alla salute sono stati più modesti e meno drammatici.

L’azienda, attraverso il portavoce e le “scuse” da lui formulate, deve porsi in un rapporto prima di tutto umano con i suoi consumatori e con l’opinione pubblica in generale

L’importante in ogni caso è che l’azienda, attraverso il portavoce e le “scuse” da lui formulate, si ponga in un rapporto anche umano, prima di tutto umano, con i suoi consumatori e con l’opinione pubblica in generale.

È importante che il portavoce aziendale trasmetta un messaggio in cui si avverte una sincera preoccupazione e rispetto per la salute di coloro che in quel momento stanno male, od

anche soltanto temono di poter star male, per il fatto di aver avuto fiducia (tradita alla luce dei fatti) nella sicurezza dei prodotti di quella determinata azienda.

Le autorità sanitarie

Tra gli interlocutori di primo piano dell'apparato anti-crisi un posto di preminenza è naturalmente occupato dalle "autorità sanitarie", con tale espressione intendendo in senso stretto:

- il Ministro della Salute, autorità sanitaria centrale;
- il Presidente della Giunta regionale ovvero l'assessore alla Salute suo delegato;
- i responsabili del Servizio di Igiene pubblica e del Servizio Veterinario presso le Aziende sanitarie locali;
- il sindaco quale autorità sanitaria locale.

Da non confondere con le autorità sanitarie sono invece gli organi del controllo ufficiale sui prodotti alimentari, organi tra i quali spiccano:

- i carabinieri dei Nas, quali organi operativi sul territorio a servizio del Ministro della Salute;
- il personale di vigilanza (vigili sanitari e veterinari) addetto ai su ricordati Servizi delle Aziende sanitarie locali.

Con il suddetto personale di vigilanza sanitaria – dai carabinieri dei Nas ai dipendenti delle Asl – i rapporti della squadra anti-crisi saranno necessariamente limitati in considerazione del ruolo meramente operativo di tali organismi, pur potendo non di rado scaturire dalla loro azione e da una loro contestazione – magari non sempre fondata – l'innesco di un meccanismo generatore di crisi.

In effetti, con costoro, più che gli esperti della squadra, dovranno interagire il responsabile dell'autocontrollo aziendale e comunque i dirigenti interni che sono delegati appunto ai contatti con gli organi di vigilanza.

Naturalmente nulla vieta, anzi può essere decisamente opportuno, che uno o più di tali quadri dirigenziali dell'azienda faccia parte anche dell'apparato anti-crisi.

Certamente nei confronti di tali organi di controllo sarà talora decisivo un approccio di fermezza professionale, per quanto in forme garbate, per confutare sul nascere qualche contestazione non pertinente da parte di quei controllori: in tal caso, verrà gestita quella fase che già nelle pagine precedenti abbiamo individuato come di "pre-crisi" e che non di rado può scongiurare in radice l'insorgere del fenomeno critico.

**Con le autorità sanitarie
è decisivo un approccio
di fermezza professionale
per confutare sul nascere
contestazioni non pertinenti**

È dunque decisamente raccomandabile un approccio non timido, ma dignitoso pur senza assolutamente sfociare nell'aggressività o nella polemica, anche a fronte di condotte degli organi di controllo palesemente erronee dal punto di vista tecnico e magari pure in difformità dalle normative.

Naturalmente detti errori o difformità andranno comunque evidenziati e, ove il controllore si ostini a seguire comportamenti erronei e suscettibili di far nascere contestazioni a carico dell'azienda, sarà allora indispensabile far verbalizzare per iscritto il dissenso con tutta la necessaria chiarezza ed essere intransigenti sul diritto ad una verbalizzazione integrale, ad onta di eventuali carenze di spazio nei modelli di verbale adoperati dagli organi di controllo o altre più o meno pretestuose motivazioni addotte da costoro.

Ove necessario, l'azienda chiederà anche l'intervento del suo legale di fiducia per garantire l'esercizio di tali diritti.

In effetti, anche in casi del genere, l'azione della squadra anti-crisi e dei suoi esperti potrà essere più concretamente efficace presso gli organismi istituzionali (Ministero, Regione, Comune, Aziende sanitarie locali e relativi Servizi) che esprimono l'autorità sanitaria alle cui dipendenze quei controllori operano.

In queste sedi, in effetti, la produzione di memorie e relazioni, sia di natura tecnica che giuridica, potrà non poche volte chiarire equivoci e/o con-

fusioni generate dagli addetti al controllo e, magari, da un approccio con gli stessi non particolarmente felice da parte dei rappresentanti aziendali.

Naturalmente in queste sedi l'intervento, oltre che formalmente corretto e valido nei contenuti, dovrà essere anche tempestivo onde evitare l'adozione di provvedimenti sfavorevoli (sequestri cautelari di prodotti e/o di strutture) o per far rientrare (ad esempio, non facendole convallidare da parte dell'autorità sanitaria) misure restrittive, quali sequestri e simili, adottate direttamente ed immediatamente dagli stessi organi di vigilanza sul territorio invocando presunti (ma talora inesistenti) presupposti di "necessità ed urgenza".

Peraltro, alla luce della concreta esperienza, va pur detto che sia gli organi vigilanza sia le stesse autorità non sempre rispettano le procedure di legge previste per queste iniziative più rigorose, ragion per cui un tempestivo intervento da parte degli esperti della squadra anti-crisi non di rado potrà evidenziare in tempo reale tali illegittimità e così ottenere di ridimensionare – o persino di azzerare del tutto – sul nascere un provvedimento il cui rigore è quasi sempre un sicuro segnale di imminente "crisi di immagine" in primo luogo.

A scanso di equivoci, però, va anche chiarita e ribadita subito la non lieve difficoltà che accompagna questi interventi presso le autorità sanitarie e questo sia per carenze organizzative dei relativi uffici sia per atteggiamenti professionali non sempre adeguati dei relativi rappresentanti. Non di rado, infatti, vi si riscontrano atteggiamenti "difensivi" più che propositivi ovvero atteggiamenti propri di chi cerca solo di difendere le decisioni già adottate, anche a costo di difendere un plateale errore e ciò ad onta dei danni aziendali che questo può determinare o che già sta provocando.

Inoltre, il frequente sovraccarico di compiti del dirigente pubblico, con cui bisogna confrontarsi in tali casi, spesso diviene un alibi od anche una difficoltà oggettiva, quanto insormontabile, per ottenere – in tempi ragionevoli e comunque proporzionati alla gravità del provvedimento in contestazione e della crisi che sta determinando – un riesame della questione.

Naturalmente anche il prestigio e l'autorevolezza dei componenti dell'apparato anti-crisi gioca-

no un ruolo significativo sugli atteggiamenti dei rappresentanti dell'autorità sanitaria in tali frangenti.

In ogni caso, anche a fronte della migliore disposizione a rivedere le proprie decisioni o quelle dei propri organi periferici da parte dei rappresentanti delle autorità sanitarie, resta – quale dato oggettivo di comune esperienza – la vischiosità del sistema amministrativo sanitario nell'adottare i provvedimenti che possano far rientrare o, quantomeno, ridimensionare la crisi.

A tal fine, sarebbe anzi auspicabile che le associazioni di categoria prospettassero al Ministro della Salute ed ai singoli assessori regionali, ciascuno per la sua parte, la necessità di creare un apposito ufficio esclusivamente preposto a gestire solo gli episodi di allerta ovvero quelli di maggiore gravità.

Un ufficio logicamente ricoperto con i funzionari più esperti ed affidabili, che – sgravato dai più modesti, ma quantitativamente assai onerosi, compiti routinari – sia in grado di confrontarsi e decidere per il meglio sulle delicate problematiche delle "emergenze alimentari" in tempi estremamente veloci così come del resto velocemente – e giustamente, trattandosi di vicende che incidono sulla pubblica salute – sono scattati i provvedimenti che hanno determinato la crisi. Si tratta insomma di creare una sorta di "corsia preferenziale", auspicabile non solo per salvaguardare i, peraltro legittimi, interessi economici dell'azienda o di tutto il settore economico coinvolto, ma che varrebbe soprattutto a dare risposte certe e definitive anche ai consumatori sull'affidabilità dello specifico prodotto o persino di tutta una tipologia alimentare di volta in volta coinvolta nell'emergenza.

Una corsia più veloce che andrebbe attivata anche in una ben precisa sede tecnica, quella dei laboratori pubblici di analisi, in particolare a livello centrale: in primo luogo, i laboratori dell'Istituto superiore di Sanità, organo tecnico primario per le decisioni dell'autorità sanitaria nazionale, ma in effetti anche per quelli delle Regioni.

In realtà, le decisioni di dette autorità non di rado sono ritardate proprio dai tempi delle analisi presso i suddetti laboratori, tempi che – in caso di "crisi" ovvero di emergenze sulla sicurezza o pericolosità di un certo prodotto alimentare – dovrebbero invece essere ridotti al minimo.

Le autorità giudiziarie

Interlocutore estremamente delicato per l'azienda in "crisi da allerta" è, infine, l'autorità giudiziaria. Per quest'ultima si pongono in linea generale le stesse difficoltà di rapporto che l'apparato anticrisi può riscontrare presso gli uffici delle autorità sanitarie, ma con due ulteriori e non lievi complicazioni:

- la mancanza di cultura igienistico-alimentare specifica da parte del magistrato;
- il grande rilievo che sui mezzi di informazione finiscono per assumere in genere i provvedimenti giudiziari, anche quelli dovuti ovvero adottati per mero rispetto della legge, e il più delle volte a garanzia dei diritti difensivi dell'ipotetico indagato (vedi, ad esempio, l'informazione di garanzia), anche se ancora non sono espressivi di nessun giudizio di responsabilità.

A differenza dei titolari degli uffici sanitari, i magistrati chiamati ad occuparsi di "emergenze alimentari" sono – di regola – del tutto privi di una conoscenza specifica ed approfondita delle problematiche sulla qualità in genere dei prodotti alimentari e su quella "igienistica" in particolare.

Hanno le conoscenze – e soprattutto le lacune – del cittadino di media cultura ed esperienza: sono pertanto suscettibili di cadere nelle confusioni e negli

allarmismi di un qualsiasi consumatore.

Agevole comprendere allora come abbia facile presa sulla loro valutazione della vicenda "critica" il rapporto o la denuncia trasmessi da organi di polizia giudiziaria sanitaria (quali, ad esempio, i carabinieri del Nas) ed i dipendenti dei Servizi (di Igiene pubblica o veterinari) delle Aziende sanitarie locali.

A tal riguardo, potrà essere utile iniziativa dei rappresentanti aziendali, su impostazione degli esperti dell'apparato anti-crisi, raggiungere nel più breve tempo possibile l'organo giudiziario destinatario di quelle informative o denunce o verbali di sequestro con scritti o memorie difensive, magari corredati da documentazione scientifica in allegato, con cui si illustri la reale portata – verosimilmente non catastrofica – della vicenda di cui gli organi di polizia stanno investendo il Pubblico ministero.

Far sentire subito a costui l'"altra campana" ovvero la prospettazione difensiva della vicenda è sicuramente utile ad evitare che si formi e si consolida nella mente del magistrato una visione fortemente negativa di un'anomalia igienica che magari in realtà o è proprio inesistente o è di una portata assolutamente più modesta.

Sul prossimo numero verrà pubblicato il quarto dei cinque articoli dedicati alle crisi da "allerta".



L'autorità giudiziaria è un interlocutore estremamente delicato per l'azienda in "crisi da allerta".