

# Crisis management e crisis communication



Crisis Manager

The illustration shows a man in a black suit and white shirt standing between two vertical orange pillars. He has his arms outstretched, holding onto the pillars. The background is a solid blue color. On either side of the pillars, several grey rectangular blocks are falling or leaning away from the center, suggesting a structure that is being dismantled or is in a state of collapse. The man's position between the pillars and his outstretched arms suggest he is actively managing or supporting the structure during a crisis.

# Crisis management e crisis communication

Crisis management è la “funzione strutturale del processo di direzione di un’organizzazione che analizza, predispone e coordina la gestione di situazioni di crisi prevedibili”.

→ medio/lungo periodo

Crisis communication “l’insieme delle attività di comunicazione di un’organizzazione al momento in cui la crisi si manifesta”.

La crisis communication fa parte del crisis management (e non viceversa).

# Le fasi del crisis management

- **Research:** fase pre-crisi durante la quale si mettono in pratica una serie di meccanismi per prevenire e per prepararsi alla crisi. Le procedure volte a prevenire la crisi sono l'analisi delle aree vulnerabili e il monitoraggio dei segnali deboli; quelle volte a preparare lo scenario in caso di crisi sono la predisposizione di un comitato e di un piano di crisi, insieme alle indispensabili attività di crisis training;
- **Response:** è la fase di gestione durante la crisi, quella in cui si risponde concretamente attraverso una serie di Azioni (tra cui la comunicazione) alla crisi in sé;
- **Recovery:** fase post-crisi, quella in cui si recupera dalla situazione critica e, dopo averne sottolineata la fine, si propone un piano di rilancio immediato e si sfruttano le opportunità create dall'evento negativo, non ultima la possibilità di imparare da quanto successo per migliorare i propri meccanismi di prevenzione e preparazione.

# La comunicazione di crisi

- La comunicazione di crisi è una delle funzioni delle relazioni pubbliche.
- È possibile ipotizzare l'inserimento di tutte queste discipline all'interno della CSR.

Non è sufficiente che la relazione tra l'organizzazione e i suoi pubblici sia improntata al conseguimento di mutui interessi, ma è necessario che l'Azienda costruisca la propria reputazione e le proprie relazioni sulla base dei Valori portanti della società in cui opera.

# Fase I: research – cosa fare prima della crisi

## *Come ci si prepara a una crisi?*

- Corretta gestione inizia molto prima che si verifichi (o possa farlo) un evento negative.
- La fase di preparazione viene definite research.
- I manager spesso sottovalutano l'importanza di questa fase.
- Preparazione e prevenzione sono doverose nei confronti dei membri dell'organizzazione e dell'Azienda → per la crescita e la sopravvivenza.
- Primo obiettivo dei crisis manager: far comprendere ai vertici aziendali la necessità di prevenire e programmare strumenti di difesa.

# Fase I: research – cosa fare prima della crisi

## ***Come ci si prepara a una crisi?***

- Quando e come l'Azienda potrebbe essere colpita da un evento negative?
- Quale crisi potrebbe verificarsi?
- Di che portata sarà?
- L'Azienda sarà in grado di gestirla in modo efficace?

# Fase I: research – cosa fare prima della crisi

## Come ci si prepara a una crisi? Le attitudini da acquisire

### 1. Essere pronti 24/7

- sul web si ragiona in termini di minuti.
- A volte ci mette meno tempo una notizia a fare il giro del mondo che l'Azienda ad attivare il suo crisis team.
- L'Azienda deve rispondere prima che si sia formata l'opinione degli stakeholder.
- Se l'Azienda fallirà nell'obiettivo fondamentale di essere la prima fonte a parlare → otterrà minore ascolto successivamente.

# Fase I: research – cosa fare prima della crisi

## Come ci si prepara a una crisi? Le attitudini da acquisire

### 2. Monitorare costantemente il web

- Monitorare internet costantemente e in maniera approfondita
- Dove si nascondono i maggiori pericoli?
- Da tenere costantemente sotto sorveglianza: i fan e coloro che detestano l'Azienda (hater) – è da questi due gruppi che provengono le maggiori insidie (visto anche il loro profondo interesse nei confronti dell'Azienda)

# Fase I: research – cosa fare prima della crisi

## Come ci si prepara a una crisi? Le attitudini da acquisire

### 3. Essere dappertutto

- Spesso le crisi partono da leggeri brusii di sottofondo
- Per captare i rumori → non solo monitorare, ma anche valutare se è necessario intervenire in ogni newsgroup, pagina facebook, hashtag, ecc.... Dove si discute un argomento vicino all'azienda

# Fase I: research – cosa fare prima della crisi

## Come ci si prepara a una crisi? Le attitudini da acquisire

### 4. Essere preparati

- Necessario che l'Azienda sia maggiormente preparate per poter utilizzare immediatamente tutti gli strumenti necessari ad affrontare gli eventi avversi.
- Caricare sul web tutto quel materiale che potrebbe servire poi (brochure, foto, certificazioni) per comunicare i Valori, la sicurezza degli Impianti, le modalità di produzione...
- Tenere viva la circolazione interna delle comunicazioni
- Crisis room deve dialogare costantemente
- La riduzione della quantità e qualità della circolazione delle informazioni riduce l'efficienza della rete

# Fase I: research – cosa fare prima della crisi

## Come ci si prepara a una crisi? Le attitudini da acquisire

### 5. Rispondere sempre ai rumors

- Le informazioni presenti in internet sono spesso frutto di dicerie che col passare del tempo assumono sempre più considerazione
- Su internet: essere flessibili e sapersi adattare alle caratteristiche dei media
- Rispondere ai rumors creando dei brusii opposti, rispondendo così con le stesse armi utilizzate dagli utenti
- i.e. General Motors: portale con il preciso scopo di accogliere e rispondere a tutte le dicerie che infuriano nel web

# Fase I: research – cosa fare prima della crisi

## Come ci si prepara a una crisi? Le attitudini da acquisire

### 6. Stabilire un budget in “tempo di pace”

- Il crisis team deve avere un budget
- Il management deve stimare e adattare il budget a seconda delle situazioni il suo ammontare in base alle spese che saranno necessarie per mettere in atto le strategie preventive e di gestione della crisi necessarie

# Fase I: research – cosa fare prima della crisi

## II CRISIS TEAM

- Prevenire e gestire gli eventi negative che potranno colpire l'organizzazione
- La sua composizione deve essere ben bilanciata, con figure imprescindibili, competenze eterogenee, figure che possono essere interpellate all'occorrenza con competenze specifiche (manager dell'area in cui si è verificato l'evento negative o un esperto della materia)



# Fase I: research – cosa fare prima della crisi

## II CRISIS TEAM

- CEO
- Vicepresidente
- Responsabile delle funzioni di finanza e personale
- Affari legali
- Sicurezza
- Quality assurance
- Logistica
- CCO e ufficio stampa
- Responsabile delle relazioni pubbliche



**Individuare un portavoce  
ufficiale dell'organizzazione**

# Fase I: research – cosa fare prima della crisi

## **Analisi delle aree vulnerabili**

- Il primo compito del crisis team → analizzare le aree vulnerabili per agire per tempo e scongiurare crisi evitabili.
- Valutare il possibile impatto che potrebbero avere i fattori individuate, sia dal punto di vista economico, sia da quello della sicurezza, sia da quello dei danni alla reputazione
- Calcolare il grado di probabilità di accadimento di ogni evento critico individuate

Come si fa → AUDIT INTERNA

Serve alla creazione delle ipotesi sugli scenari future (worst case scenario) → individuare gli interlocutori che potrebbero aiutare o ostacolare

# Fase I: research – cosa fare prima della crisi

## Analisi delle aree vulnerabili

- Usare la PESTEL analysis
- Esaminare gli elementi critici che necessitano attenzione prioritaria
- Guardare con il giusto distacco
- Necessità di un gruppo di esperti esterni

P	E	S	T	E	L
<b>Political</b>	<b>Economic</b>	<b>Social</b>	<b>Technological</b>	<b>Environmental</b>	<b>Legal</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Government stability</li><li>• Tax Policy</li><li>• Regulation</li><li>• Infrastructure</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Economic growth</li><li>• Inflation</li><li>• Monetary policy</li><li>• Employment rates</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Income distribution</li><li>• Demography</li><li>• Education</li><li>• Lifestyle factors</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• International influences</li><li>• Tech transfer</li><li>• R&amp;D initiatives</li><li>• Communication chanel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Environmental restrictions</li><li>• Climate change</li><li>• Energy savings</li><li>• Workforce health</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Regional laws</li><li>• Court system</li><li>• Health &amp; safety</li><li>• Law enforcement</li></ul>
<b>ANALYSIS</b>					

# Fase I: research – cosa fare prima della crisi

## Monitoraggio dei segnali deboli

Obiettivo: anticipare le possibili crisi, gestendo le problematiche non appena si evidenziano i primi segnali (prima che diventino emergenze), ossia prima che la notizia raggiunga i mass media.

→ Distinguere i rumori di fondo dai veri e propri segnali premonitory.

Perché gli avvertimenti spesso cadono nel vuoto?

- Sottovalutazione del problema
- Presunzione dei manager
- Incapacità di “unire i puntini”

# Fase I: research – cosa fare prima della crisi

## **Monitoraggio dei segnali deboli**

È necessario che la comunicazione interna di un'impresa fluisca veloce e senza alcun timore reverenziale.

Creare un centro di raccolta verso il quale far convergere i segnali dalle diverse fonti (i.e. portale whistleblowing).

I.E. Sottoporre ai dipendenti dei questionari in cui si chiede di annotare le loro segnalazioni: per garantirne la spontaneità è bene che siano anonimi.

# Insight – whistleblowing

Il whistleblowing è la segnalazione spontanea da parte di un lavoratore (dipendente, fornitore, consulente) di illeciti, irregolarità o frodi riscontrati nell'ambiente di lavoro, nell'interesse pubblico o dell'integrità dell'ente. La normativa italiana (D.lgs. 24/2023) tutela il segnalante ("whistleblower") da ritorsioni e garantisce la riservatezza, obbligando aziende con più di 50 dipendenti e enti pubblici a predisporre canali di segnalazione sicuri.

- Sono vietate ritorsioni, discriminazioni o sanzioni nei confronti del segnalante.
- Canali di Segnalazione
  - Interni: Canali aziendali previsti dal modello di gestione (es. piattaforme come WhistleblowingIT).
  - Esterni: Segnalazione diretta all'ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione) in caso di inefficienza dei canali interni.
  - Divulgazione Pubblica: Casi specifici di denunce a stampa o autorità.
- Obbligatorio per aziende con oltre 50 dipendenti, enti pubblici e realtà con Modelli 231.
- Requisiti: Il segnalante deve avere un "ragionevole e fondato motivo" di ritenere che le informazioni siano vere

# Fase I: research – Il piano di crisi

**Una volta terminati gli interventi di prevenzione → stesura del piano di crisi**

- Risultato del Lavoro di analisi delle aree vulnerabili e di monitoraggio dei segnali deboli
- Raccolta delle procedure attraverso cui operare
- Strumenti di comunicazione da utilizzare

**È un documento che contiene tutte le informazioni più importanti per gestire le crisi più importanti/probabili e di Maggiore impatto.**

**È scritto da esperti e studiato e approvato da tutti i componenti del crisis team “in tempi di pace”**

# Fase I: research – Il piano di crisi

**Si tratta di un piano indicativo → le istruzioni sono una linea guida e non devono essere applicate pedissequamente**

**Deve essere costantemente aggiornato (almeno ogni 12 mesi)**

# Fase I: research

**Crisis training** → simulazione o addestramento (i.e. media training per imparare a relazionarsi con i giornalisti)

**Ruolo dell'ufficio stampa** → selezione dei canali di comunicazione

- Gli stakeholder sono sensibili a come ricevono l'informazione
- Il canale può manifestare il diverso grado di vicinanza dell'impresa agli stakeholder
- I tempi dell'ufficio stampa sono quasi sempre inadeguati e troppo lenti → frequenti simulazioni

# Fase I: research

## **Ruolo dell'ufficio stampa → media tool kit**

- Condividere con l'ufficio stampa la mailing list aggiornata mensilmente dei giornalisti
- Disporre sempre di contatti di pronta reperibilità 24/7
- Eventuali position paper su particolari tematiche, valutati e approvati in anticipo dai vertici dell'Azienda
- Schede informative sull'Azienda, la sua struttura, le aree produttive ecc... per disporre di documenti ufficiali che possano essere diffuse durante lo svolgimento della crisi
- Individuazione del portavoce aziendale
- **Disporre una Crisis room → una vera e propria Stazione operative**

LE CINQUE AZIONI CRUCIALI DURANTE LA FASE *RESEARCH*  
SECONDO MITROFF E PEARSON

- *Azioni strategiche*
  - Integrare il crisis management nella strategia generale dell'impresa
  - Includere membri esterni all'impresa nel crisis team
  - Garantire il crisis training ai membri del comitato di crisi
  - Individuare diverse strategie di gestione per una stessa crisi
  
- *Azioni tecniche strutturali*
  - Individuare il crisis team
  - Stabilire un budget per le operazioni di research del crisis team
  - Caricare in rete il crisis plan
  - Stabilire la location della crisis room
  - Assicurarsi che la crisis room sia attrezzata per poter centralizzare le informazioni
  - Stabilire delle relazioni con degli esperti esterni di crisis management
  
- *Azioni di valutazione e di diagnosi*
  - Condurre l'analisi delle aree vulnerabili
  - Stabilire di conseguenza un'adeguata copertura assicurativa
  - Condurre delle analisi sull'impatto ambientale delle potenziali crisi
  - Stabilire una scala di priorità delle attività di prevenzione e preparazione alle crisi
  - Favorire l'ascolto dei segnali premonitori
  - Analizzare le crisi passate

- *Azioni comunicative*

- Garantire un media training al portavoce del crisis team
- Migliorare le relazioni con la comunità locale
- Migliorare le relazioni con le autorità

- *Azioni psicologiche e culturali*

- Mostrare l'impegno del CEO nello sviluppo di una mentalità di crisis management
- Migliorare le relazioni con i gruppi di attivisti
- Garantire un addestramento sull'impatto emotivo causato da una crisi
- Garantire la presenza di un servizio di supporto psicologico per l'ansia e lo stress
- Ricordare le conseguenze delle passate crisi all'azienda e agli stakeholder

# Fase II: response

## I primi 90 minuti di una crisi

- Prontezza e reattività per contenere i danni
- Pertinenza della risposta
- Il contenimento della crisi ha un ruolo operativo e strategico → la modalità di reazione influenza la reputazione, il successo e la stessa sopravvivenza dell'organizzazione
- Appena si riconoscono le avvisaglie di una crisi → avvisare il proprio responsabile che fa scattare il protocollo di ingaggio
- Tutte le operazioni devono essere compiute il più rapidamente possibile dal segnale iniziale

# Fase II: response

## Strategie per salvaguardare la reputazione

### 1. Attaccare l'accusatore

Strategia più diffusa e più inefficace

Gli addetti al crisis management si scaglieranno contro colui/coloro che hanno messo in discussione l'Azienda mediante un confronto diretto.

Totalmente disallineata dagli standard del web2.0.

# Fase II: response

## Strategie per salvaguardare la reputazione

### 2. Negare la crisi

È eventualmente applicabile solo per crisi realmente circoscritte, solo per i primi momenti successive all'evento scatenante, e solo qualora vi sia certezza di un bassissimo coinvolgimento da parte dell'azienda.

NB raramente il livello di coinvolgimento dell'Azienda nella crisi è valutabile a priori.

# Fase II: response

## Strategie per salvaguardare la reputazione

### 3. Esclusione dell'azienda

I portavoce dell'Azienda addossano la colpa a entità o persone esterne all'organizzazione.

Può essere utile se integrata con alter strategie.

Può far parte di una più complessa strategia di approccio alla crisi.

La polarizzazione dell'attenzione (e della responsabilità) a un soggetto terzo aiuta a rallentare le pressioni sull'Azienda.

# Fase II: response

## Strategie per salvaguardare la reputazione

### 4. **Non intenzionalità** o impossibilità dell'Azienda di impedire il realizzarsi della crisi

- Provocazione (dolo), ovvero la crisi è stata causata da volontà altrui e da altrui determinazione
- Impotenza, non si disponeva delle informazioni necessarie a percepire l'imminenza della crisi e quindi a evitarla
- Accidentalità, non si poteva obiettivamente impedire la realizzazione della crisi
- Buone intenzioni, quanto è successo non è ciò che l'Azienda si auspicava → l'Azienda aveva agito perchè si verificassero fatti diversi da quelli poi realizzati

# Fase II: response

## Strategie per salvaguardare la reputazione

### 5. Giustificazione

Minimizzare l'entità dei danni conseguenti la crisi

### 6. Ricordo rafforzativo

Riportare l'attenzione degli stakeholder sui recenti successi e sulla storia positive dell'organizzazione, attenuando, quindi, la percezione negativa della crisi.

### 7. Integrazione proattiva

Appellarsi agli stakeholder (coinvolgendoli) affinché siano partecipi nell'aiutare l'Azienda a superare la crisi, stando dalla parte di un'organizzazione che non ha paura di prendersi le sue responsabilità

# Fase II: response

## Strategie per salvaguardare la reputazione

### 8. Compensazione immediata

Proposta di risarcimento danni alle vittime formulate a mezzo media già nelle prime fasi di gestione della crisi → toglie molto appeal alla “notiziabilità”

L'organizzazione ha percezione della propria inequivocabile responsabilità e si aspetta richiesta di risarcimento danni

### 9. Scuse non condizionate

L'organizzazione si assume subito la responsabilità di quanto accaduto, chiede pubblicamente perdono e si impegna a evitare il ripetersi di crisi simili

Strategia più profittevole in assoluto

# Fase II: response

## Strategie per salvaguardare la reputazione

**Nessuna strategia è sufficiente di per sè**

**Ci deve essere un piano strategico di risposta alla crisi che integri varie Azioni**

**→ Lavoro tailored**

# Fase II: response

## Possibile pathway

- Informare il grande pubblico che l'Azienda è a conoscenza della crisi e se ne sta occupando
- Risolvere/tamponare la crisi, mentre si avvia un'indagine interna per individuare le responsabilità
- Ammettere le responsabilità interne e dare chiara evidenza all'esterno delle iniziative intraprese
- Mentre si comunica al mondo intero che il “colpevole” è stato posto in condizione di non nuocere più, rilasciare più interviste possibili per comunicare che (anche se la responsabilità non è dell'organizzazione) l'Azienda è dispiaciuta e si sente responsabile per i disagi arrecati → ci si offre di rimediare a ogni danno eventualmente arrecato
- Chiedere scusa → “non si ripeterà più”, dando evidenza delle strategie correttive messe in atto dall'organizzazione
- Nel periodo successivo, tenere aperte le comunicazioni e comunicare quante più buone notizie è possibile per bilanciare nella memoria il ricordo della passata crisi

# Fase II: response

Il pubblico si chiede:

CHI È IL COLPEVOLE?

La pubblica opinione ha la tendenza ad incolpare “chi era lì”

- Questo porta a risultati negative per l'organizzazione. → passaparola negative (calo delle vendite e della reputazione)
- Dopo la crisi deve iniziare una fase di monitoraggio della reputazione (lungo period) per cercare di ristabilire il ranking reputazionale

# I principi irrinunciabili di un corretto crisis management

La fase di response coincide con il manifestarsi della crisi.

Non esistono regole certe e le uniche informazioni precise sono quelle contenute nel crisis plan.

NB. La risposta dell'organizzazione avrà conseguenze sulla reputazione futura.

Cosa deve fare concretamente l'organizzazione?

Quali Azioni deve compiere?

- Evitare modelli operative troppo rigidi
- La crisi va “vissuta”, va “tastato il polso, minuto per minuto”

# I principi irrinunciabili di un corretto crisis management

1. Centralizzazione del flusso di informazioni → prendendo nota di ogni azione compiuta
2. Entrare in clima di crisi e non “sperare” che si risolva da sola → predisporre meccanismi quali un Sistema di vigilanza, preallarme e di informazione d'emergenza
3. Isolare la gestione della crisi dal resto del management
  - Far assumere il controllo della crisi al crisis team (Maggiore concentrazione del crisis team ed Evitare che l'Azienda si blocchi)
  - Stabilire il budget
  - Garantire la business continuity
4. Prendere il controllo della situazione
  - Definire il problema reale
  - Controllare l'entità del danno
  - Impedire che la crisi degeneri
  - Effettuare un triage delle paure

# I principi irrinunciabili di un corretto crisis management

5. Contenere il problema mettendo l'interesse pubblico al primo posto → l'obiettivo è di limitare gli impatti e risolvere il problema

- Capire il valore di un sacrificio a breve termine
- Ricordare che i danni alla reputazione sono sempre più gravi di quelli materiali

6. Assumere sempre come probabile l'ipotesi peggiore

7. Se possibile, allargare l'issue (dimostrare di non essere i soli ad avere un problema può convenire all'impresa per evitare di essere l'unico soggetto sotto accusa)

8. Identificare gli alleati potenziali

9. Informare puntualmente gli interlocutori → ruolo dei mass media

# I principi irrinunciabili di un corretto crisis management

10. Prendere una decisione anche se non si hanno tutte le informazioni necessarie
11. Essere presenti sul luogo dell'evento → metterci la faccia
12. Rispettare I ruoli all'interno del crisis team
13. Chiedere scusa
14. Chiedere scusa IN MODO EMPATICO
15. Iniziare quanto prima la fase di recupero

# Principi di crisis communication

Il successo della gestione della crisi è connesso alla capacità dell'organizzazione di comunicare correttamente con i propri interlocutori.

- Fattore comunicativo assume un valore determinante
- Non è sempre facile capire quando un'azione appartenga puramente alla sfera della comunicazione o quando si sovrapponga a quella del management

# Principi di crisis communication

- Indicare un portavoce ufficiale
- Assumersi le proprie responsabilità
- Dimostrare serietà e farsi eprcepire come una fonte autorevole
- Calibrare le risposte
- Identificare gli alleati esterni da coinvolgere (nel flusso di comunicazione, ingaggiare I Migliori esperti informatici o assicurarsi la massima collaborazione da quelli esistenti, collaborare con autorità e addetti alla sicurezza)
- Comunicare con trasparenza e sincerità, essere accurati → NON DIRE BUGIE
- Assumere un atteggiamento empatico
- Aumentare il flusso comunicativo

# Principi di crisis communication

- Non temere le interviste
- Dire solo quello che si sa (altrimenti, ammettere la propria ignoranza)
- Saper opporre i fatti alle parole
- Non dare l'impressione di voler illudere le persone
- Capire cosa vuole veramente il pubblico
- Utilizzare gli opportuni canali di comunicazione
- Trasmettere messaggi semplici e chiari
- Promuovere strategie aggressive di presenza digitale
- Dimostrare coerenza tra i vari provvedimenti

# Principi di crisis communication

- Non temere le interviste
- Dire solo quello che si sa (altrimenti, ammettere la propria ignoranza)
- Saper opporre i fatti alle parole
- Non dare l'impressione di voler illudere le persone
- Capire cosa vuole veramente il pubblico
- Utilizzare gli opportuni canali di comunicazione
- Trasmettere messaggi semplici e chiari
- Promuovere strategie aggressive di presenza digitale
- Dimostrare coerenza tra i vari provvedimenti

# Principi di crisis communication

EVITARE IL PIÙ POSSIBILE IPOTESI COMPLICATE E RIDONDANTI

→ "a parità di fattori la spiegazione più semplice è quella da preferire"

Keyword:

Autorevolezza, rapidità, trasparenza, coerenza, affidabilità, frequenza di aggiornamento, robustezza delle infrastrutture dedicate a erogare le informazioni.

# Fase III: recovery

Dichiarare la fine della crisi:

- Non accontentarsi dei primi segnali favorevoli
- Non confondere la fine della crisi con l'esaurimento della gestione tecnica dell'emergenza
- Non confondere la fine della crisi con il calare dell'invadenza mediatica

# Fase III: recovery

- Comunicare a tutti gli interlocutori che la crisi è finita.
- Ringraziare per la Pazienza dimostrata di fronte ai disagi che hanno dovuto sopportare ed esprimere gratitudine per la fiducia che hanno continuato ad avere nei confronti dell'organizzazione.
- Sottolineare le Azioni positive:
  - Messaggi personali o riunioni faccia a faccia con dipendenti, investitori e le vittime dirette
  - Annunci sui media o sul sito per comunicare a tutti gli interlocutori
- Organizzare un evento speciale.
- Il monitoraggio del web durerà almeno altri 6/12 mesi.
- Predisporre un budget di recovery.
- Stima finale dei danni.