


<p style="text-align: center;">LINEE GUIDA</p> 	<p>LINEE GUIDA</p> <p>PER LA GESTIONE DELLE CRISI RELATIVE AL MERCATO</p> <p>IN AMBITO FEDERBIO</p>	<p>05/11/14</p>
--	--	-----------------

Premessa

La certificazione nel settore del biologico è un punto di forza che trasmette al pubblico finale un valore aggiunto elevato e lo guida nelle scelte di acquisto. L'esito di questa attività può tuttavia essere la scoperta di situazioni di potenziale o effettiva frode e comunque agiscono nel mercato anche le Autorità pubbliche, dunque si leggono sui media notizie negative legate a sequestri, denunce etc. emanate dalle Autorità di controllo preposte, spesso con l'intento principale di esaltare la notizia negativa e l'operato di una specifica struttura di repressione. L'eco di tali notizie è maggiore rispetto a quello di notizie dal taglio positivo, con la conseguente creazione di uno stato di crisi per il settore che FederBio rappresenta, più o meno sentito a seconda delle situazioni.


Al fine di far risaltare l'eco della comunicazione gestita, quindi dal tono positivo, oltre a controllare le possibili situazioni spiacevoli è necessario prevenire la crisi, prepararsi alla crisi e gestire la crisi.

La crisi

Lo stato di crisi si caratterizza come un'emergenza. L'emergenza può essere descritta sia come un evento che in termini probabilistici ha una bassa frequenza o possibilità di verificarsi sia come una circostanza che non si riesce a prevedere. La crisi nella maggior parte dei casi, si sviluppa in maniera inaspettata e in tempi molto ristretti. Nonostante ciò, a volte, segnali latenti possono farcela prevedere e permetterci di prevenirla o almeno di arginarne le conseguenze. Solo la presenza di strategie di gestione della crisi può quindi trasformare una possibile catastrofe in una occasione di sviluppo.

La gestione della crisi

L'unico modo per affrontare positivamente l'arrivo di una crisi è quello di prepararsi in tempo. Molto spesso la capacità di prevedere tali criticità, infatti, permette di evitarle se non di trasformarle in occasioni di comunicazione in positivo. Naturalmente non tutte le crisi sono uguali e, soprattutto, non tutte sono prevedibili. È sempre possibile però progettare un sistema di gestione della crisi: "la gestione della crisi è un processo ordinato e sistematico di prevenzione e gestione delle situazioni di crisi costituito da una serie di scelte strategiche che permettono di prevenire crisi non ancora diffuse e di gestire crisi in seguito al loro manifestarsi, attraverso la programmazione di piani di intervento mirati, la costituzione di un team specializzato e la valutazione dei risultati ottenuti, finalizzata ad apprendere dagli errori commessi e dalle migliori scelte adottate".

<p style="text-align: center;">LINEE GUIDA</p> 	<p>LINEE GUIDA</p> <p>PER LA GESTIONE DELLE CRISI RELATIVE AL MERCATO</p> <p>IN AMBITO FEDERBIO</p>	<p>05/11/14</p>
--	--	-----------------

La gestione della crisi diventa, quindi, la scelta consapevole di un'organizzazione che non vuole farsi trovare impreparata di fronte ai potenziali eventi critici che possono svilupparsi e che avvia un percorso di gestione della complessità ancor prima del suo verificarsi.

Il processo si concretizza in 4 fasi:


1. la previsione;
2. la programmazione;
3. la comunicazione e la gestione;
4. la valutazione dei risultati.

La Previsione

La fase di previsione si caratterizza nell'attenzione costante nei confronti del contesto che è di pertinenza della Federazione, in particolare per quanto attiene il mercato, la propria base sociale e il sistema di certificazione. L'attività di intelligence, di ascolto e di monitoraggio dell'ambiente, dei segnali premonitori di una crisi, dei soggetti a maggior rischio, è condizione necessaria per sviluppare in tempo strategie che consentano di evitare lo scoppio di un evento critico o che, almeno, permettano all'organizzazione di prepararsi ad affrontarlo. Il monitoraggio e l'ascolto deve essere effettuato non solo dalla struttura della Federazione, sia tecnica che di comunicazione; è necessario che i responsabili di tutte le Sezioni soci della Federazione e i singoli soci, in particolare gli organismi di certificazione (odc) diano il loro contributo per evidenziare eventuali criticità perché esse siano attentamente e per tempo monitorate, analizzate e comprese. La comunicazione interna è uno strumento che permette di evidenziare questi segnali: passaparola, partecipazione, riunioni. L'analisi della situazione esterna e in particolare l'attenzione rivolta agli opinion leader sono gli altri elementi per monitorare efficacemente l'ambiente esterno.

Per gestire opportunamente questa fase è necessario:

- l'identificazione di tutti gli ambiti nei quali la produzione biologica è inserita e che possono dare adito allo scoppio di una crisi; ciò avverrà principalmente grazie al monitoraggio da parte dell'ufficio stampa, alla partecipazione attiva degli odc, all'attività dei tavoli di filiera e alle occasioni di confronto nell'ambito delle Sezioni soci e degli organi sociali e tecnici della Federazione su casi anche lievemente sospetti: il confronto preventivo con la Federazione è positivo e può essere costruttivo per risolvere o gestire per tempo e adeguatamente situazioni che nel tempo possono evolvere e diventare complesse da arginare;
- la valutazione di tali elementi e della loro probabilità di accadimento; ciò avverrà tramite aggiornamenti costanti alla Federazione da parte degli odc, incontri periodici e confronto con

<p style="text-align: center;">LINEE GUIDA</p> 	<p>LINEE GUIDA</p> <p>PER LA GESTIONE DELLE CRISI RELATIVE AL MERCATO</p> <p>IN AMBITO FEDERBIO</p>	<p>05/11/14</p>
--	--	-----------------

opinion leader e imprese di riferimento, possibilmente all'interno degli organi sociali della Federazione dei tavoli di filiera;

- la valutazione del danno potenziale; questa verrà fatta dall'ufficio stampa per quanto riguarda gli aspetti mediatici e d'impatto sui consumatori, dagli organi della Federazione per quanto riguarda il sistema di certificazione e il funzionamento del mercato;
- la definizione di una scala di priorità delle tematiche critiche; l'ufficio stampa in collaborazione con la presidenza della Federazione stila la lista delle priorità per attivare la fase successiva di programmazione.


Gli odc soci di FederBio devono individuare al loro interno una o più figure che possano fare da riferimento per la Federazione nella gestione delle crisi, a partire da questa prima fase.

La Programmazione

La fase di programmazione è costituita dalla predisposizione da parte della Federazione di un piano specifico per le crisi a cui è associato un maggior livello di rischio. Ogni situazione di crisi, infatti, esige una programmazione e una gestione specifiche, procedure ed interventi mirati. È necessario individuarne il contesto e i soggetti coinvolti, delineare compiti e responsabilità, definire la strategia e le iniziative da intraprendere. Tali attività costituiscono il compito principale dell'Unità di Crisi (UC) di FederBio. La funzione di raccolta informazioni e attivazione dell'Unità di Crisi è attribuita alla presidenza della Federazione in raccordo con i Coordinatori e Segretari delle Sez soci interessate, la composizione dell'UC è stabilita da apposita delibera del CD della Federazione. L'obiettivo di questa fase è quello di fornire alla Federazione gli strumenti fondamentali per gestire il manifestarsi di un evento critico, attraverso l'elaborazione di un piano di gestione della crisi che non lasci spazio all'improvvisazione o all'iniziativa spontanea e non coordinata di singoli soggetti. Affinché sia possibile gestire adeguatamente questa fase è necessario che l'attivazione dell'Unità di Crisi avvenga secondo lo schema di cui all'Allegato n. 1.

Ogni primissimo segnale di criticità dovrà essere comunicato all'UC della Federazione dai soggetti interessati; tali segnalazioni dovrebbero avvenire ben prima che si realizzi la condizione necessaria e sufficiente del fondato sospetto di cui alla normativa in vigore (artt. 15, 27 e 31 del Reg. CE n. 834; art. 91 del Reg. UE n.889) e, quindi, prima che si realizzino le condizioni per diramare un vero e proprio allerta agli altri odc corredato dalle notizie accessorie necessarie. Nella redazione del piano di gestione della crisi è necessario precisare:

- modalità e tempistiche del flusso di informazioni dagli odc all'UC e piano di lavoro dell'UC;

<p style="text-align: center;">LINEE GUIDA</p> 	<p>LINEE GUIDA</p> <p>PER LA GESTIONE DELLE CRISI RELATIVE AL MERCATO</p> <p>IN AMBITO FEDERBIO</p>	<p>05/11/14</p>
--	--	-----------------


- valutazione delle informazioni raccolte e richiesta di informazioni integrative tra i primi odc e soggetti coinvolti; tali verifiche andrebbero effettuate immediatamente ed in pochissimi giorni dalla prima segnalazione;
- i contenuti degli allerta da diffondere a sistema, sulla base delle informazioni raccolte, che dovranno contenere almeno i dettagli di prodotti, lotti, quantità, origine, aziende coinvolte e qualsiasi altra informazione utile a dettagliare il problema e isolare i contorni della frode; divulgare dati non dettagliati – attenzione a tutti i prodotti venduti dall’azienda “Mario Rossi” - e a 360° (vedi punto seguente) non aiuta a capire e gestire la crisi, ma solo a ingigantirla e renderla potenzialmente ingestibile o di gestione assai onerosa per il sistema e il mercato;
- l’elenco dei destinatari a cui mandare la comunicazione di allerta (vedi punto precedente); sulla base delle informazioni di ritorno si dovrà valutare se allargare la comunicazione ad altri destinatari.

Al termine di questa fase, chiarito il quadro della crisi, si decide se attivare quella successiva.

La gestione e la comunicazione

La UC è chiamata a mettere in atto il piano di gestione della crisi, cercando di ridurre le dimensioni della crisi e generare il minor numero possibile di conseguenze negative per il sistema. La collaborazione del/degli odc direttamente coinvolti e della Sezione Soci odc è fondamentale per comprendere la vera natura della crisi, le eventuali responsabilità, l’entità dei danni reali e potenziali, i soggetti coinvolti e l’entità delle misure da adottare evitando sperequazioni fra operatori coinvolti. La tempestività, la partecipazione attiva, la collaborazione e la trasparenza sono gli ingredienti necessari per consentire all’UC di attuare e eventualmente adeguare il piano di gestione della crisi in corso d’opera. In tal senso gli odc soci della Federazione che sono coinvolti nella gestione delle conseguenze dell’evento di frode in applicazione di quanto sancito dalla normativa di settore e dal Codice Etico di FederBio hanno obbligo di cooperare almeno fra loro con massima lealtà e trasparenza al fine di:

- agevolare reciprocamente l’operato di ciascuno per massimizzare tempestività e efficacia dell’intervento sul mercato;
- gestire la comunicazione verso le Autorità competenti in maniera condivisa o almeno coerente per quanto riguarda i contenuti essenziali, ovvero la ricostruzione dei fatti in questione e le richieste di intervento;
- garantire al mercato informazioni corrette e criteri uniformi nell’applicazione delle misure cautelative e sanzionatorie;

<p style="text-align: center;">LINEE GUIDA</p> 	<p>LINEE GUIDA</p> <p>PER LA GESTIONE DELLE CRISI RELATIVE AL MERCATO</p> <p>IN AMBITO FEDERBIO</p>	<p>05/11/14</p>
--	--	-----------------

- fare fronte comune avverso eventuali azioni legali promosse dagli operatori interessati se potenzialmente lesive delle prerogative del sistema di certificazione nel suo insieme.


Tali attività possono essere svolte dagli odc anche senza il supporto diretto dell'UC FederBio purchè l'odc che ha avviato la procedura ne assuma il coordinamento e venga almeno da questi assicurato il raccordo informativo con l'UC della Federazione. Le attività in questione possono coinvolgere anche odc non soci se ritenuto utile per migliorare l'efficacia dell'intervento.

Il monitoraggio dei media a cura dell'ufficio stampa è necessario per comprendere che taglio e direzione sta prendendo la crisi dal punto di vista mediatico. Sulla base di queste informazioni l'UC definisce la migliore strategia di comunicazione, definendo un piano di comunicazione della crisi sia verso l'interno della Federazione che verso l'esterno. Il piano di comunicazione della crisi si compone di:

- mailing list di tutti coloro che possono avere un ruolo nella comunicazione di crisi;
- materiali (schede, comunicati, FAQ -, elenco degli interni alla Federazione, etc.);
- predisposizione di azioni di comunicazione mirate (se possibile l'ufficio stampa lavora in anticipo e quindi procede ad una intensificazione della comunicazione sui punti di forza della certificazione e sulle sue potenzialità e aspetti positivi, ad esempio con il coinvolgimento dei giornalisti nelle fasi di controllo delle aziende e di certificazione presso gli odc).


La valutazione

La valutazione, infine, è la fase in cui si tirano le somme di quanto è stato messo in atto e dei risultati ottenuti. Non può però essere considerata un punto di arrivo: è solo uno dei passaggi di un processo che si riattiva grazie all'analisi delle risposte emerse in questa fase stessa. La valutazione, infatti, assolve una funzione strategica ben precisa: l'apprendimento dagli errori rafforza l'organizzazione e migliora la sua capacità di prevenire e gestire le crisi future. Le indagini di clima interno o sull'opinione pubblica e il monitoraggio degli accessi alla sezione del sito della Federazione dedicata alla crisi possono aiutare a valutare l'impatto e gli effetti che le modalità di risoluzione della crisi hanno generato nel breve e nel lungo periodo. In questa fase è fondamentale anche l'apporto del Giurì di Autodisciplina, in relazione ai compiti di verifica affidatigli dallo Statuto e dal Codice Etico della Federazione, oltre che degli odc e dei soggetti coinvolti che devono collaborare con l'UC fornendo le loro valutazioni concrete sulla loro esperienza nell'ambito della crisi.

<p style="text-align: center;">LINEE GUIDA</p> 	<p>LINEE GUIDA</p> <p>PER LA GESTIONE DELLE CRISI RELATIVE AL MERCATO</p> <p>IN AMBITO FEDERBIO</p>	<p>05/11/14</p>
--	--	-----------------


Raccomandazioni finali

Il supporto della Federazione per i momenti più critici e la gestione delle crisi è un elemento sul quale in particolare gli odc soci devono poter contare e far leva, proprio per l'importanza che il sistema di certificazione ha per l'intero settore. L'appartenenza a FederBio deve essere un plus per trasmettere i punti di forza dell'attività degli odc e per gestire assieme a referenti preparati le situazioni di crisi, in particolare quando il singolo odc ha una visione solo parziale della situazione e capacità d'intervento limitata. L'UC di FederBio in tutte le fasi della propria attività deve poter contare sulla collaborazione degli odc, che deve essere basata sulla trasparenza e sulla correttezza, nella consapevolezza di essere parte di un sistema che la Federazione ha il compito di tutelare.


<p>LINEE GUIDA</p>  <p>FEDERAZIONE ITALIANA AGRICOLTURA BIOLOGICA E BIODINAMICA</p>	<p>LINEE GUIDA</p> <p>PER LA GESTIONE DELLE CRISI RELATIVE AL MERCATO</p> <p>IN AMBITO FEDERBIO</p>	<p>05/11/14</p>
--	---	-----------------

Allegato I - Procedura Gestione Allerta con tempistica


<i>Fase</i>	<i>Provenienza</i>	<i>Evento</i>	<i>Azioni</i>	<i>Tempistiche</i>
Fase 1 Ipotesi di NC	Segnalazione all'Unità di Crisi FederBio da parte dell'odc o da parte degli operatori commerciali	Segnale di criticità: trattandosi di IPOTESI tali segnalazioni dovrebbero avvenire ben prima che si realizzi la condizione necessaria e sufficiente del fondato sospetto di cui alla normativa (15, 27 e 31 dell'834; 91 dell'889)	Invio della segnalazione da parte dell'odc/operatore commerciale all'Unità di Crisi FederBio indicando tutte le informazioni disponibili: <ul style="list-style-type: none"> • Nome ed anagrafica operatori coinvolti • odc coinvolti • Prodotti coinvolti (tipo prodotto, lotto, scadenza....) • Documentazione fiscale pertinente • Documenti di certificazione pertinenti • Altre informazioni utili 	entro 3 giorni
			Attivazione dell'Unità di Crisi FederBio e richiesta di eventuali e ulteriori informazioni di dettaglio all'odc che ha segnalato la criticità e ad eventuali altri odc coinvolti. Tali richieste devono arrivare ad acquisire tutte le informazioni sopra indicate ossia: <ul style="list-style-type: none"> • Nome ed anagrafica operatori coinvolti • odc coinvolti • Prodotti coinvolti (tipo prodotto, lotto, scadenza....) • Documentazione fiscale pertinente • Documenti di certificazione pertinenti • Altre informazioni utili 	entro 3 giorni
		Eventuali ulteriori richieste di dettagli agli odc coinvolti	entro 3 giorni	
		L'Unità di Crisi FederBio sulla base dei dati raccolti elabora le attività di comunicazione da realizzare	entro 3 giorni	

<p>LINEE GUIDA</p> 	<p>LINEE GUIDA</p> <p>PER LA GESTIONE DELLE CRISI RELATIVE AL MERCATO</p> <p>IN AMBITO FEDERBIO</p>	<p>05/11/14</p>
--	--	-----------------

<i>Fase</i>	<i>Provenienza</i>	<i>Evento</i>	<i>Azioni</i>	<i>Tempistiche</i>
Fase 2 NC Manifesta	Segnalazione all'Unità di Crisi FederBio da parte dell'odc o da parte degli operatori commerciali	Conferma di criticità: tali segnalazioni riguardano i casi di fondato sospetto di cui alla normativa (15, 27 e 31 dell'834; 91 dell'889)	<p>Invio della segnalazione da parte dell'odc all'AC e se del caso all'AG e dell'operatore al proprio odc. Segnalazione da parte dell'odc/operatore commerciale all'Unità di Crisi FederBio indicando tutte le informazioni disponibili:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nome ed anagrafica operatori coinvolti • odc coinvolti • Prodotti coinvolti (tipo prodotto, lotto, scadenza....) • Documentazione fiscale pertinente • Documenti di certificazione pertinenti • Altre informazioni utili 	entro 24 ore
			<p>Attivazione dell'Unità di Crisi FederBio e richiesta di eventuali e ulteriori informazioni di dettaglio all'odc che ha segnalato la criticità e ad eventuali altri odc coinvolti. Tali richieste devono arrivare ad acquisire tutte le informazioni sopra indicate ossia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nome ed anagrafica operatori coinvolti • odc coinvolti • Prodotti coinvolti (tipo prodotto, lotto, scadenza....) • Documentazione fiscale pertinente • Documenti di certificazione pertinenti • Altre informazioni utili 	entro 24 ore
			Eventuali ulteriori richieste di dettagli agli odc coinvolti	entro 24 ore
			L'Unità di Crisi FederBio sulla base dei dati raccolti elabora le attività di comunicazione da realizzare	entro 24 ore

<p>LINEE GUIDA</p> 	<p>LINEE GUIDA</p> <p>PER LA GESTIONE DELLE CRISI RELATIVE AL MERCATO</p> <p>IN AMBITO FEDERBIO</p>	<p>05/11/14</p>
--	--	-----------------

<i>Fase</i>	<i>Provenienza</i>	<i>Evento</i>	<i>Azioni</i>	<i>Tempistiche</i>
Fase 3 Segnalazione NC da Stampa	Segnalazione da parte della Stampa	Segnale di criticità: tali segnalazioni riguardano i casi di comunicazione a mezzo stampa di presunte/reali NC	Invio della segnalazione da parte dell'Ufficio stampa all'Unità di Crisi FederBio	entro 24 ore
			Attivazione dell'Unità di Crisi FederBio e richiesta di informazioni di dettaglio agli odc per capire chi deve essere coinvolto Tali richieste devono arrivare ad acquisire: <ul style="list-style-type: none"> • Nome ed anagrafica operatori coinvolti • odc coinvolti • Prodotti coinvolti (tipo prodotto, lotto, scadenza....) • Documentazione fiscale pertinente • Documenti di certificazione pertinenti • Altre informazioni utili 	entro 24 ore
			Eventuali ulteriori richieste di dettagli agli odc coinvolti	entro 24 ore
			L'Unità di Crisi FederBio sulla base dei dati raccolti elabora le attività di comunicazione da realizzare	entro 24 ore

<p>LINEE GUIDA</p> 	<p>LINEE GUIDA</p> <p>PER LA GESTIONE DELLE CRISI RELATIVE AL MERCATO</p> <p>IN AMBITO FEDERBIO</p>	<p>05/11/14</p>
--	--	-----------------

<i>Fase</i>	<i>Provenienza</i>	<i>Evento</i>	<i>Azioni</i>	<i>Tempistiche</i>
Fase 4 Segnalazione NC da Autorità competente	Segnalazione da parte della Autorità competente	Segnale di criticità: tali segnalazioni provenienti dalle AACC riguardanti i casi di presunte/reali NC	<p>L'Unità di Crisi richiede agli odc tutte le informazioni disponibili:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nome ed anagrafica operatori coinvolti • OdC coinvolti • Prodotti coinvolti (tipo prodotto, lotto, scadenza....) • Documentazione fiscale pertinente • Documenti di certificazione pertinenti • Altre informazioni utili 	entro 24 ore
			<p>Attivazione dell'Unità di Crisi FederBio e richiesta di eventuali e ulteriori informazioni di dettaglio all'odc che ha segnalato la criticità e ad eventuali altri odc coinvolti. Tali richieste devono arrivare ad acquisire tutte le informazioni sopra indicate ossia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nome ed anagrafica operatori coinvolti • odc coinvolti • Prodotti coinvolti (tipo prodotto, lotto, scadenza....) • Documentazione fiscale pertinente • Documenti di certificazione pertinenti • Altre informazioni utili 	entro 24 ore
			Eventuali ulteriori richieste di dettagli agli odc coinvolti	entro 24 ore
			L'Unità di Crisi FederBio sulla base dei dati raccolti elabora le attività di comunicazione da realizzare	entro 24 ore