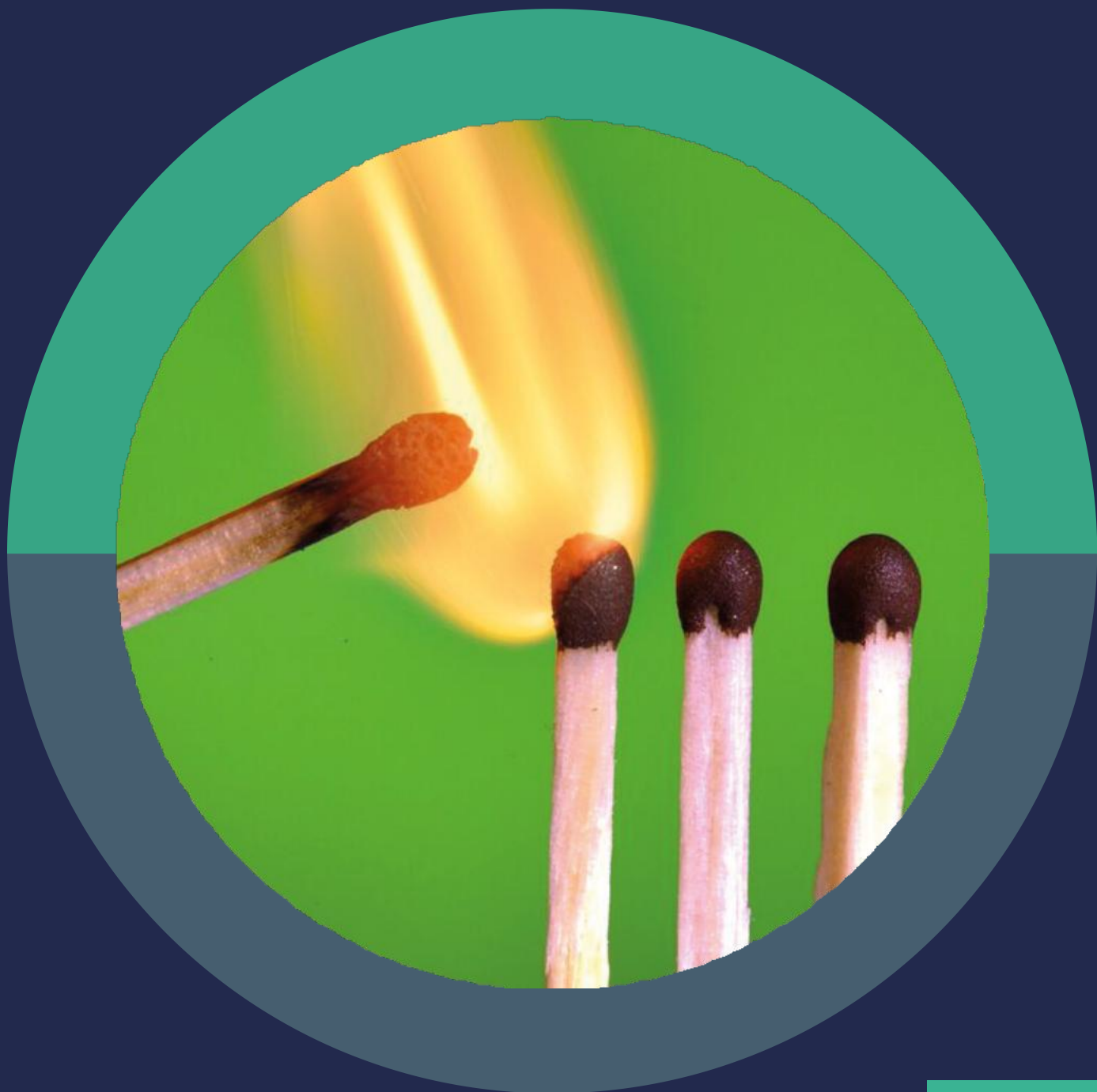




Najbolje prakse za komunikatore u kriznim situacijama

Kako komunicirati tokom incidenata
u oblasti bezbjednosti hrane
ili hrane za životinje

Sadržaj

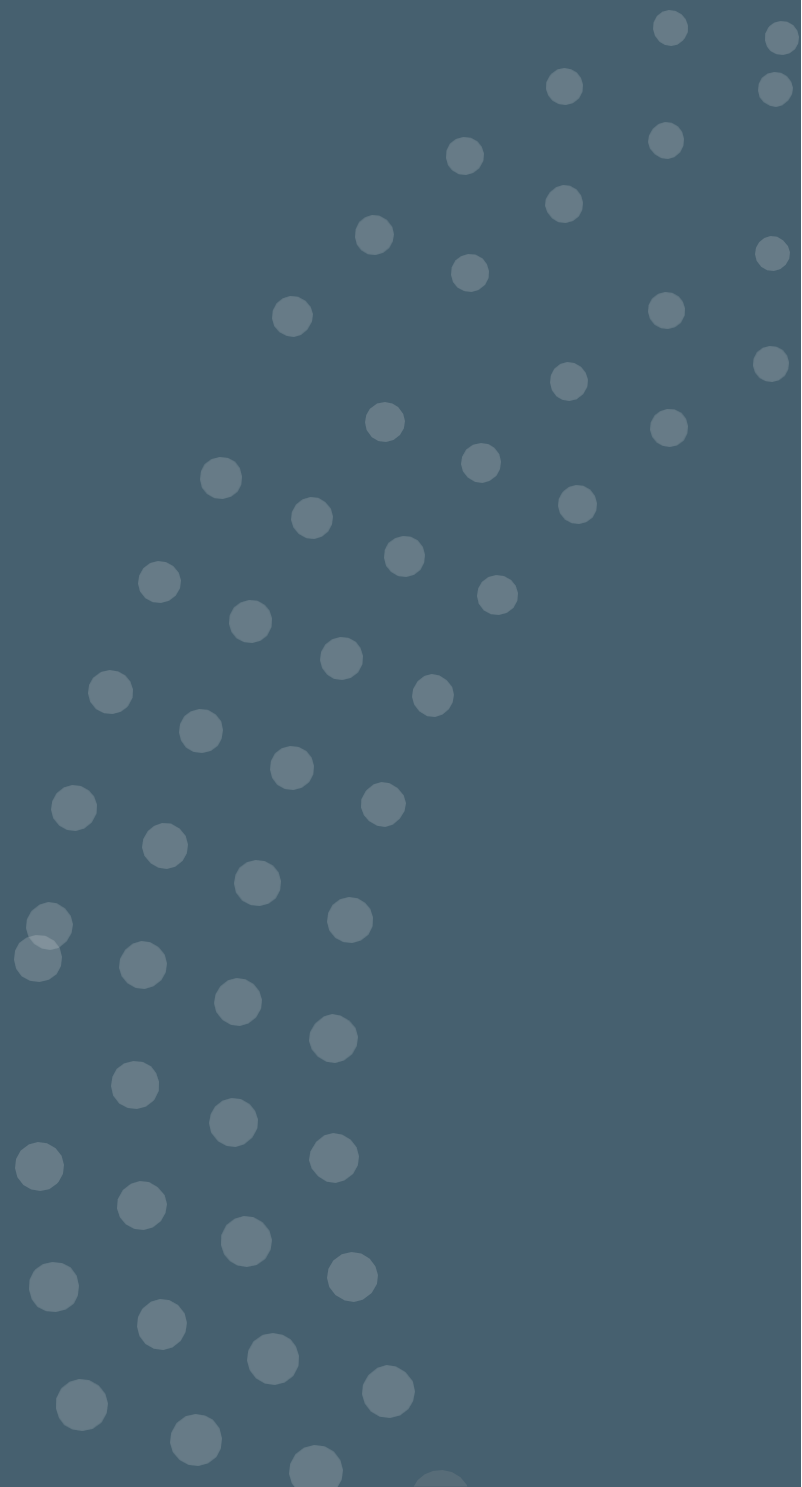
1. O ovim preporukama	4
1.1. Ko treba da pročita ove preporuke?	5
1.2. Što je hitan incident ili kriza u vezi sa hranom ili hranom za životinje?	5
1.3. Zašto su ove preporuke izrađene?	6
1.4. Kako ove preporuke treba koristiti?	6
1.5. Kada ove preporuke treba koristiti?	7
1.6. Koji su drugi EFSA dokumenti dostupni o ovoj temi?	8
1.7. Sa kim biste još mogli morati da sarađujete u komunikaciji?	8
1.8. Vodeći principi za komunikaciju tokom incidenta.....	8
2. Tok komunikacije tokom incidenta	9
2.1.1. Zlatni sat	11
2.1.2. Aktiviranje tima za kriznu komunikaciju (T+ 5 min) ¹	11
2.1.3. Prikupljanje svih dostupnih informacija (T+ 5min)	11
2.1.4. Definisanje ciljnih grupa (T+ 15min).....	12
2.1.5. Uspostavljanje evidencije o krizi (T+ 15min).....	12
2.1.6. Uspostavljanje praćenja medija i društvenih mreža (T+ 20min).....	12
2.1.7. Informisanje relevantnih zainteresovanih strana (T+ 20min)	13
2.1.8. Izrada internih i eksternih izjava (T+ 30min).....	13
2.1.9. Obustavljanje svih planiranih objava na društvenim mrežama ili medijskih saopštenja (T+ 45min).....	13
2.1.10. Preispitivanje medijskog sadržaja, vremena objavljivanja i činjenica (T+ 45min).....	14
2.1.11. Objavljivanje preliminarne izjave (T+ 50min).....	14
2.1.12. Planiranje narednih koraka i raspodjela zadataka (T+ 60min).....	14
2.2. Priprema za komunikaciju tokom zlatnog sata	15
2.2.1. Razvoj poruka – komunikacija kada su činjenice još uvijek neizvjesne	15
2.2.2. Preliminarna izjava.....	16
2.2.3. Postupak odobravanja	16
2.2.4. Distribucija.....	17
2.2.5. Saradnja	17
2.3. Komunikacija nakon zlatnog sata	18

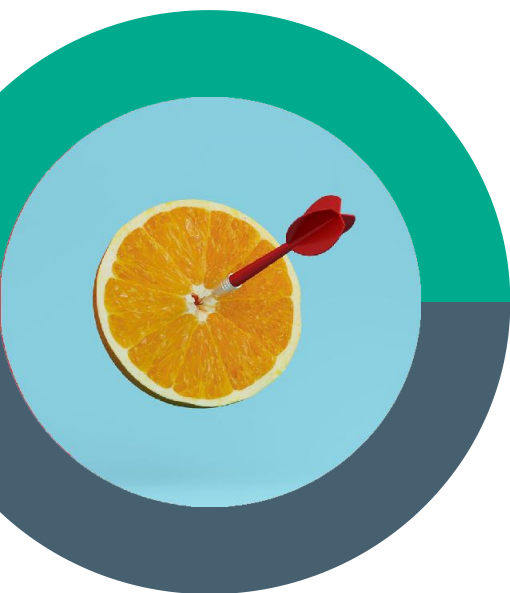
¹ T = vrijeme kad se nešto desilo, +broj vrijeme koje je prošlo nakon krize ili događaja ili incidenta

2.3.1. Izrada internog dokumenta Pitanja i odgovori ili „ključnih poruka za upotrebu”	18
2.3.2. Objavljivanje ČPP ² -a (eksterno)	19
2.3.3. Identifikovanje i priprema portparola za medije	20
2.3.4. Postupanje tokom intervjua za medije	20
2.3.5. Video izjave	21
2.3.6. Postupanje u slučaju netačnih informacija	22
2.3.7. Odlučivanje o tome koje komunikacione kanale koristiti	22
2.3.8. Aktivnosti koje se kontinuirano sprovode	23
2.4. Pouke nakon incidenta	23
3. Uloga EFSA-e i Mreže eksperata za komunikaciju (CEN)	25
3.1. Lista zadataka EFSA-e	26
3.1.1. Tokom zlatnog sata	26
3.1.2. Tokom incidenta	27
3.1.3. Nakon incidenta	27
PRILOG I: PRAKTIČNI ALATI	28
a. Kontrolna lista za komunikaciju tokom aktuelnog incidenta ili krize – kratki vodič za brzo upućivanje	28
b. Obrazac evidencije medijskih upita	30
c. Preliminarne izjave – principi i primjeri	31
d. Faza 1: Preliminarna izjava u nastajanju situacije (kada mnoge činjenice još nisu poznate)	32
Faza 2: Preliminarna izjava za razvoj šire svijesti o situaciji	32
Faza 3: Izjava o potvrđenom problemu	33
e. Kontrolna lista za pripremu dokumenta Pitanja i odgovori (interno) ili ČPP (eksterno)	33
f. Mapa zainteresovanih strana – primjer EFSA-e	35
g. Obrazac za mapiranje publike	36
PRILOG II: Aktivnosti pripremljenosti za krizu u mirnodopskim uslovima	37
PRILOG III: Pojmovnik	38
PRILOG IV: Korisne reference	39
PRILOG V: Saradnici	40

² Često postavljana pitanja/FAQ – Frequently Asked Questions

1. O ovim preporukama





1.1. Ko treba da pročita ove preporuke?

Ove preporuke namijenjene su svima koji komuniciraju (direktno ili indirektno) sa javnošću tokom incidenta ili krize u vezi sa hranom ili hranom za životinje. Namijenjene su organizacijama država članica EU odgovornim za procjenu rizika i/ili upravljanje rizikom u oblasti bezbjednosti hrane i hrane za životinje, ali mogu biti korisne i kao referenca za druge relevantne javne organizacije.

1.2. Što je hitan incident ili kriza u vezi sa hranom ili hranom za životinje?

Za potrebe ovog dokumenta koristi se pojam „hitan incident”, kako ga definišu EFSA¹ i regulatorni okvir Evropske unije. Incident u oblasti bezbjednosti hrane ili hrane za životinje na nivou Evropske unije smatra se hitnim ukoliko su ispunjena najmanje dva od sljedećih kriterijuma:

- a. rizik po javno zdravlje je visok (teško oboljenje ili smrt);
- b. obim incidenta je veliki ili postoji vjerovatnoća da će postati veliki (veliki broj proizvoda, država ili ljudi je pogođen);
- c. incident je, ili se smatra da jeste, namjeran (npr. bioterorizam ili posljedica prevare);
- d. postoji visok stvarni ili potencijalni nivo interesovanja medija ili zabrinutosti javnosti (uključujući percipirane rizike);
- e. ranjive grupe stanovništva, kao što su odojčad ili starija lica, jesu ili će vjerovatno biti nesrazmjerno pogođene;
- f. izvor problema nije poznat ili ga je teško utvrditi;
- g. incident ima značajan potencijalni uticaj na funkcionisanje unutrašnjeg tržišta;
- h. postoji nesaglasnost među državama članicama u pogledu preduzetih mjera;
- i. postoji rizik po institucionalni ugled.

U širem smislu, kriza predstavlja razvoj događaja koji prijeti da izazove značajan i dugotrajan negativan uticaj na ugled organizacije, njenu finansijsku stabilnost ili buduću održivost. Na primjer, sajber napadi se svakako mogu svrstati među vrste kriza sa kojima se savremene organizacije suočavaju.

Ulozi tokom krize su izuzetno visoki, a neadekvatan komunikacioni odgovor može imati ozbiljne posljedice po organizaciju. Međutim, ukoliko se donesu pravovremene i odgovarajuće odluke, kriza se može pretvoriti u priliku i donijeti određene koristi organizaciji.

Definicija krize može varirati od države do države i od institucije do institucije.

Za dodatne informacije o regulatornom okviru Evropske unije za upravljanje krizama, pogledati Sprovedbenu odluku Komisije (EU) 2019/300 od 19. februara 2019. o uspostavljanju opšteg plana za upravljanje krizama u oblasti bezbjednosti hrane i hrane za životinje. Ovaj plan obuhvata:

- ☐ incidente koji zahtijevaju pojačanu koordinaciju na nivou Evropske unije; i
- ☐ incidente koji zahtijevaju uspostavljanje krizne jedinice koja okuplja Evropsku komisiju, relevantne države članice i agencije Evropske unije.

¹ EFSA procedure za odgovor na hitne potrebe za savjetima, 2021

² Sprovedbena odluka Komisije (EU) 2019/300 od 19. februara 2019. o uspostavljanju opšteg plana za upravljanje krizama u oblasti bezbjednosti hrane i hrane za životinje

1.3. Zašto su ove preporuke izrađene?

EFSA je, u konsultaciji sa Mrežom eksperata za komunikaciju (CEN), izradila ove preporuke kako bi podstakla dosljednu primjenu najboljih praksi tokom incidenata povezanih sa mandatom EFSA-e. Cilj je bio da se obezbijede jasne i praktične preporuke za komunikaciju sa eksternim publikama tokom incidenta u vezi sa hranom ili hranom za životinje.

1.4. Kako ove preporuke treba koristiti?

Ove preporuke treba koristiti kao osnov za informisanje o komunikacionim procedurama i protokolima koji postoje u vašoj organizaciji, pružajući najbolje prakse za komunikaciju sa eksternim publikama tokom incidenta.

Praktični alat ([Prilog I](#)) okuplja skup obrazaca, kontrolnih lista i materijala koji se mogu prilagoditi kontekstu vaše organizacije i koristiti za kriznu komunikaciju. Prvi dokument je kratki vodič za brzo upućivanje, koji možete koristiti kao svoju kontrolnu listu za komunikaciju tokom aktuelnog incidenta ili krizne situacije.

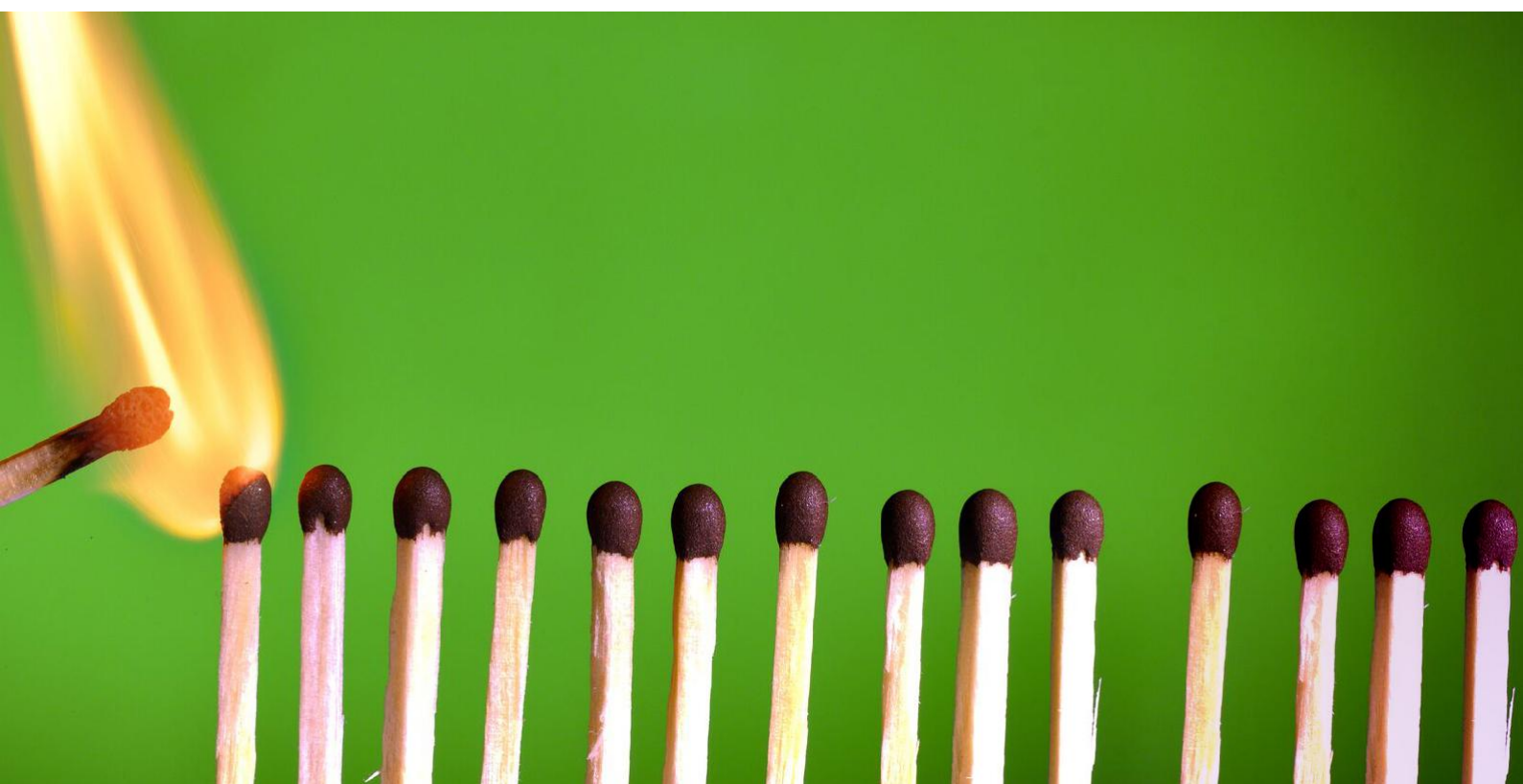


1.5. Kada ove preporuke treba koristiti?

Odgovarajuća krizna komunikacija počinje prije krize, kroz **komunikaciju o riziku**³, koja treba da bude dio svakodnevnog rada vaše organizacije u mirnodopskim uslovima. Komunikacija o riziku je prvenstveno kontinuirana komunikacija čiji je cilj sprečavanje i priprema za potencijalne buduće rizike.

Krizna komunikacija, s druge strane, odnosi se na neposredne opasnosti i odvija se u situacijama prije krize, tokom vanredne situacije ili nakon krize. Ove smjernice usmjerene su na kriznu komunikaciju i pomoći će vam u vašim komunikacionim aktivnostima u tom kontekstu.

- **Prije nastanka incidenta:** upoznajte se sa preporukama i procijenite koji su elementi primjenjivi ili donose dodatnu vrijednost vašoj organizaciji, te ih integrišite u postojeće procedure. Preporuke uključuju i smjernice za planiranje komunikacije prije incidenta koje možete prilagoditi i primijeniti. Njihova primjena se posebno preporučuje tokom vježbi simulacije kriznih situacija, radi potpunog razumijevanja i operativne spremnosti.
- **Tokom incidenta:** koristite preporuke kako biste obezbijedili primjenu najbolje prakse u komunikaciji sa eksternim publikama. Ovaj dokument koristite kao referentni okvir za jasno definisanje i razumijevanje uloga EFSA-e i država članica u vezi sa eksternom komunikacijom tokom i nakon incidenta.
- **Nakon incidenta:** preporuke će omogućiti vašoj organizaciji da iskoristi naučene lekcije i poveća spremnost za kriznu komunikaciju putem ažuriranih procedura i obrazaca, kao i redovnih obuka.



3 Za dodatne informacije pogledati izvještaj EFSA-e „**Tehnička pomoć u oblasti komunikacije o riziku**“, koji pruža praktične savjete o sprovođenju budućeg „Opšteg plana komunikacije o riziku“ predviđenog Uredbom (EU) 2019/1381. Izvještaj sadrži preporuke EFSA-e Evropskoj komisiji o osmišljavanju i sprovođenju opšteg plana, kao i o definisanju pojmova komunikacija o riziku i krizna komunikacija.

1.6. Koji su drugi EFSA dokumenti dostupni o ovoj temi?

- **When food is cooking up a storm – proven recipes**
- **EFSA procedures for responding to urgent advice needs**

Dodatne reference na dokumenta drugih organizacija mogu se naći u Prilogu IV.

1.7. Sa kim biste još mogli morati da sarađujete u komunikaciji?

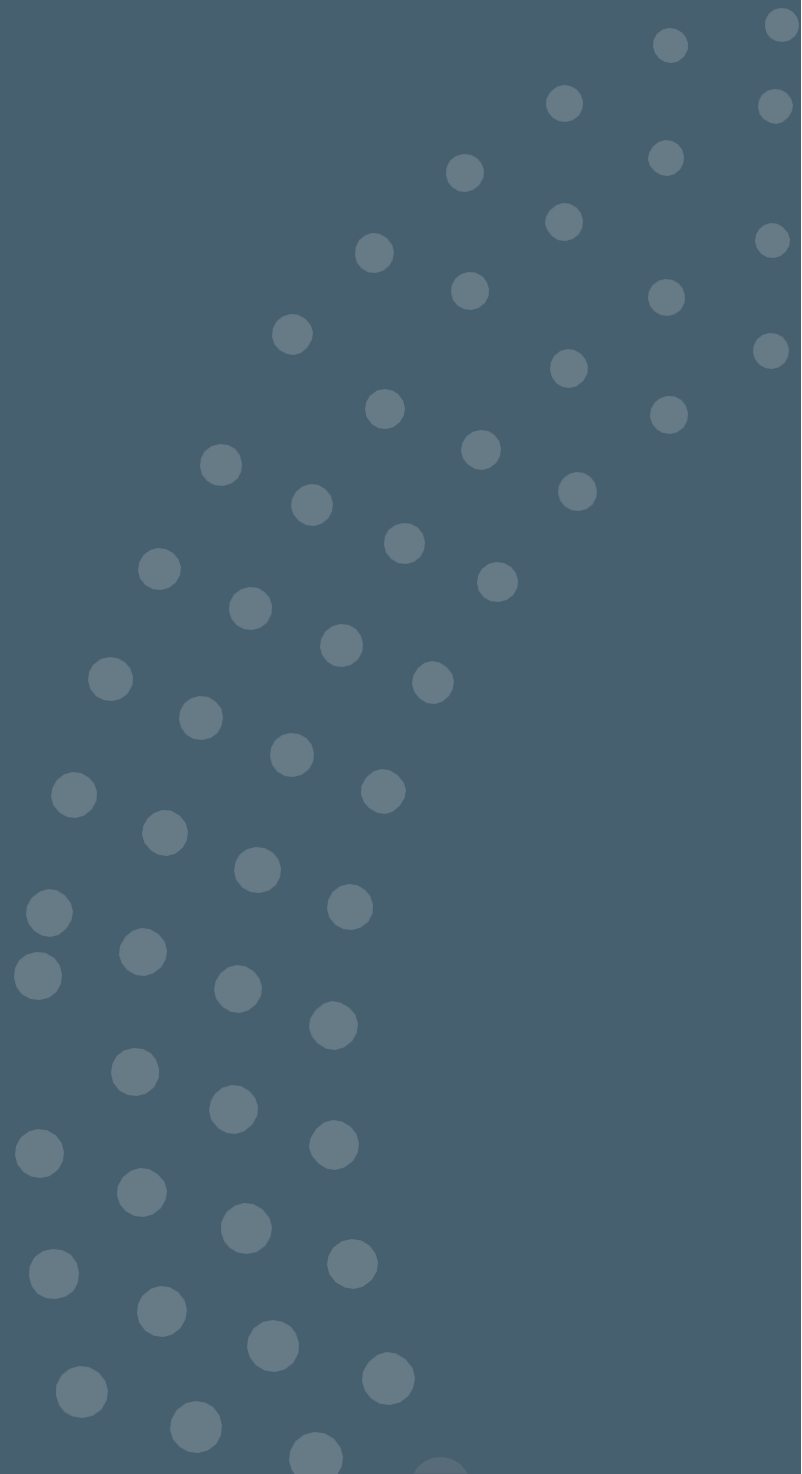
Ove preporuke se posebno odnose na komunikacione uloge EFSA-e i država članica tokom incidenta ili krize. Takođe je moguće da ćete morati da sarađujete i sa drugim subjektima radi efikasne komunikacije, kao što su **DG SANTE, Evropski centar za prevenciju i kontrolu bolesti (ECDC), Organizacija Ujedinjenih nacija za hranu i poljoprivredu (FAO), Mreža komunikatora za zdravstvenu bezbjednost, Svjetska zdravstvena organizacija (WHO), Međunarodna mreža nadležnih organa za bezbjednost hrane FAO/WHO (INFOSAN)** itd. Identifikujte moguće organizacije tokom analize zainteresovanih strana.

1.8. Vodeći principi za komunikaciju tokom incidenta

Sljedećih šest principa treba da usmjeravaju vaše komunikacione aktivnosti tokom incidenta:

- Preuzmite kontrolu nad komunikacijom o situaciji, čak i ako su činjenice još uvijek neizvjesne. Time se smanjuje rizik od širenja netačnih informacija i dezinformacija.
- Komunicirajte brzo i redovno radi zaštite zdravlja ljudi i i očuvanja povjerenja javnosti.
- Identifikujte ciljne publike i odgovarajuće komunikacione kanale radi obezbjeđivanja pravovremene i efikasne komunikacije sa relevantnim zainteresovanim stranama.
- Obezbijedite jasnu, transparentnu i dosljednu komunikaciju, uz razumljivo i precizno prenošenje informacija.
- Nemojte potcjenjivati potencijalni uticaj incidenta, uključujući njegove zdravstvene, društvene i ekonomske posljedice.
- Saradnja je ključna – imajte u vidu da incidenti i krize često prevazilaze nacionalne granice i zahtijevaju koordinisan pristup.

2. Tok komunikacije tokom incidenta





Postoje četiri ključna elementa efikasne komunikacije tokom incidenta:

1. prikupljanje informacija
2. priprema
3. komunikacija
4. praćenje i preispitivanje

Ovi elementi se objedinjuju tokom tzv. zlatnog sata, odnosno prvog sata neposredno nakon izbijanja krize. Tih prvih 60 minuta od presudnog su značaja za njen ishod.

Neophodno je reagovati brzo i pravovremeno prenijeti ključne poruke, jer u suprotnom postoji rizik od gubitka kontrole nad narativom. Odgovor može biti koordinisan na nivou CEN-a ili sproveden od strane pojedinačnih članova koji su direktnije pogođeni krizom. Nedostatak komunikacije ostavlja prostor drugima da oblikuju percepciju krize, kao i motive i postupke organizacije.

U savremenom digitalnom okruženju ne postoji vremenski prostor za odlaganje: informacije o krizi i zabrinutost potrošača mogu se proširiti globalno prije nego što organizacija dobije priliku da reaguje. Objavljivanje preliminarne izjave pokazuje da je organizacija svjesna situacije i omogućava joj da pravovremeno i proaktivno iskaže odgovornost i zabrinutost, uz maksimalan komunikacioni efekat.

Vrijeme je ograničen resurs i zahtijeva brzu reakciju. Adekvatna priprema prije krize omogućava organizaciji da efikasno odgovori u prvih 60 minuta njenog razvoja.

Zlatni sat obuhvata tri faze:

1. Početna faza

- aktiviranje kriznog plana
- okupljanje tima i jasno definisanje uloga i odgovornosti
- identifikovanje ključnih aktera koje je potrebno odmah informisati

2. Analiza

- Što je trenutno poznato?
- mapiranje zainteresovanih strana
- procjena najgoreg mogućeg scenarija

3. Odgovor

- priprema preliminarne izjave
- određivanje portparola i raspodjela odgovornosti za komunikaciju sa zainteresovanim stranama
- definisanje narednih koraka

Ove faze se često ponavljaju u ciklusu kako se incident razvija. Za svaki od navedenih elemenata potrebno je razmotriti koje su informacije i resursi dostupni putem EFSA-e i CEN-a, kao i koje informacije se mogu pravovremeno podijeliti sa njima radi efikasnije koordinacije.

2.1. Zlatni sat

Ovaj odjeljak pruža detaljniji opis onoga što se mora desiti tokom zlatnog sata.

2.1.1. Aktiviranje tima za kriznu komunikaciju (T+ 5min)

Nakon što organizacija aktivira proces hitnog odgovora, rukovodilac krizne komunikacije okuplja tim za kriznu komunikaciju – virtuelno, u hibridnom režimu ili uživo – i informiše ga o situaciji. Viši rukovodeći tim takođe mora biti obaviješten o krizi.

2.1.2. Prikupljanje svih dostupnih informacija (T+ 5min)

Na osnovu dolje navedene liste pitanja, tim za kriznu komunikaciju prikuplja sve relevantne informacije. Informacije se zatim procjenjuju prema prioritetu i hitnosti i služe kao osnova za odluke o daljim aktivnostima (da/ne preliminarne poruke itd.)

- **Vrsta događaja ili problema:** Što se dogodilo i gdje?
- **Ko je pogođen?**
- **Što je uzrok?**
- **Je li o ovom događaju ili problemu već izvijestio neki medij ili eksterni izvor i da li je trenutno predmet interesovanja medija ili onlajn zajednice?**
- **Ko unutar i izvan organizacije ima saznanja o tome?**
- **Jesu li članovi CEN-a upoznati sa situacijom?**
Razmotrite hitno uspostavljanje kontakta putem platforme za razmjenu trenutnih poruka.
- **Kako bi ovaj događaj mogao uticati na organizaciju? Postoji li mogućnost eskalacije?**
- **Je li preporučljivo proaktivno obraćanje medijima?**
- **Koje zainteresovane strane treba uključiti i Što je potrebno iskomunicirati?**
- **Ima li događaj političke implikacije?**
- **Je li moguće predvidjeti reakcije država članica?**
- **Koji zaposleni će biti uključeni?**
- **Jesu li dostupne sve potrebne informacije i Što je u ovom trenutku moguće saopštiti?**
- **Što će se vjerovatno sljedeće dogoditi? Koje mjere će biti preduzete?**
- **Što je najgori mogući scenario i koje bi bile njegove posljedice?**



2.1.3. Definisanje ciljnih grupa (T+ 15min)

Tim za kriznu komunikaciju mora jasno definisati ciljne grupe (interne/eksterne) za odgovarajući scenario kako bi omogućio odgovarajuću komunikaciju sa svim relevantnim zainteresovanim stranama u slučaju krize. Uzmite u obzir relevantne javne donosioce odluka i organizacije.

Lista zainteresovanih strana treba da se evidentira kako bi se zadaci mogli brzo dodijeliti i sprovesti.

2.1.4. Uspostavljanje evidencije o krizi (T+ 15min)

Koristite unaprijed pripremljenu knjigu evidencije o krizi kako biste pratili kontakte i razvoj događaja. Radi lakšeg pristupa i evidentiranja, rukovodilac krizne komunikacije može uspostaviti posebnu imejl adresu ili zajednički onlajn dokument u koji svi članovi kriznog tima unose svoje aktivnosti.

2.1.5. Uspostavljanje praćenja medija i društvenih mreža (T+ 20min)

Tokom krize, uz tradicionalne medije, potrebno je pažljivo pratiti i društvene mreže.

Kada postoji sumnja na incident ili je on već u toku, onlajn praćenje treba započeti što je prije moguće.

Pratite i tradicionalne i digitalne medijske kanale kako biste imali uvid u to o čemu se izvještava, što se komentariše i dijeli, te bili spremni da pravovremeno reagujete.

- Odvojite vrijeme da dodatno provjerite da li postojeće praćenje pojmova za pretragu adekvatno obuhvata aktuelnu situaciju.
- Po potrebi uspostavite dodatne mehanizme praćenja.
- Uspostavite evidenciju medijskih upita (obrazac u Prilogu I, b) koja obuhvata: ime novinara, naziv medija, kontakt podatke, detalje upita, rok za odgovor, opšti stav i ton obraćanja, veze ka prethodnom izvještavanju o temi, kao i informaciju da li su podaci dostavljeni ili je intervju obavljen. Odredite odgovornu osobu koja će ažurirati evidenciju kako upiti pristižu i preispitivati je najmanje svakih nekoliko sati.
- Definišite pristup praćenju društvenih mreža. Kreirajte upite za pretragu koji obuhvataju ključne teme i pojmove povezane sa incidentom i pratite ih najmanje svakih nekoliko sati. Koristite postojeću platformu za praćenje društvenih mreža u vašoj organizaciji – u kriznim situacijama nema vremena za testiranje novih alata. Identifikujte novinare na društvenim mrežama (većina koristi platformu X/Twitter) i pratite njihove naloge kako biste razumjeli način na koji izvještavaju i komentarišu razvoj situacije. Takođe, može se utvrditi da li kontaktiraju javnost, organizacije ili subjekte uključene u incident, ili se direktno obraćaju institucijama putem društvenih mreža.
- Važne nalaze pravovremeno podijelite sa CEN-om.
- EFSA svakodnevno sprovodi praćenje tradicionalnih i društvenih medija i može rezultate podijeliti sa državama članicama.
- Ukoliko je primjenjivo, identifikujte konsultanta ili komunikacijsku agenciju u mirnodopskim uslovima, kako bi vam bili dostupni za brzu podršku tokom incidenta. Spoljni stručnjak za komunikaciju može:
 - pružiti podršku u praćenju;
 - pomoći u razvoju odgovarajuće strategije odgovora;
 - pomoći u upravljanju i odgovaranju na onlajn komentare.

2.1.6. Informisanje relevantnih zainteresovanih strana (T+ 20min)

Radi uspostavljanja i kontinuiranog održavanja efikasnih tokova informacija prema relevantnim zainteresovanim stranama (internim i eksternim), tim za kriznu komunikaciju treba da koristi EFSA listu zainteresovanih strana i utvrdi koje subjekte je neophodno informisati, uključujući DG SANTE i članove CEN-a.

2.1.7. Izrada internih i eksternih izjava (T+ 30min)

U savremenom, digitalno povezanom okruženju, od ključnog je značaja da organizacija pokaže da bez odlaganja preduzima mjere radi adekvatne procjene situacije. Preliminarna izjava predstavlja jedan od osnovnih načina da se eksternim publikama jasno demonstrira takav pristup.

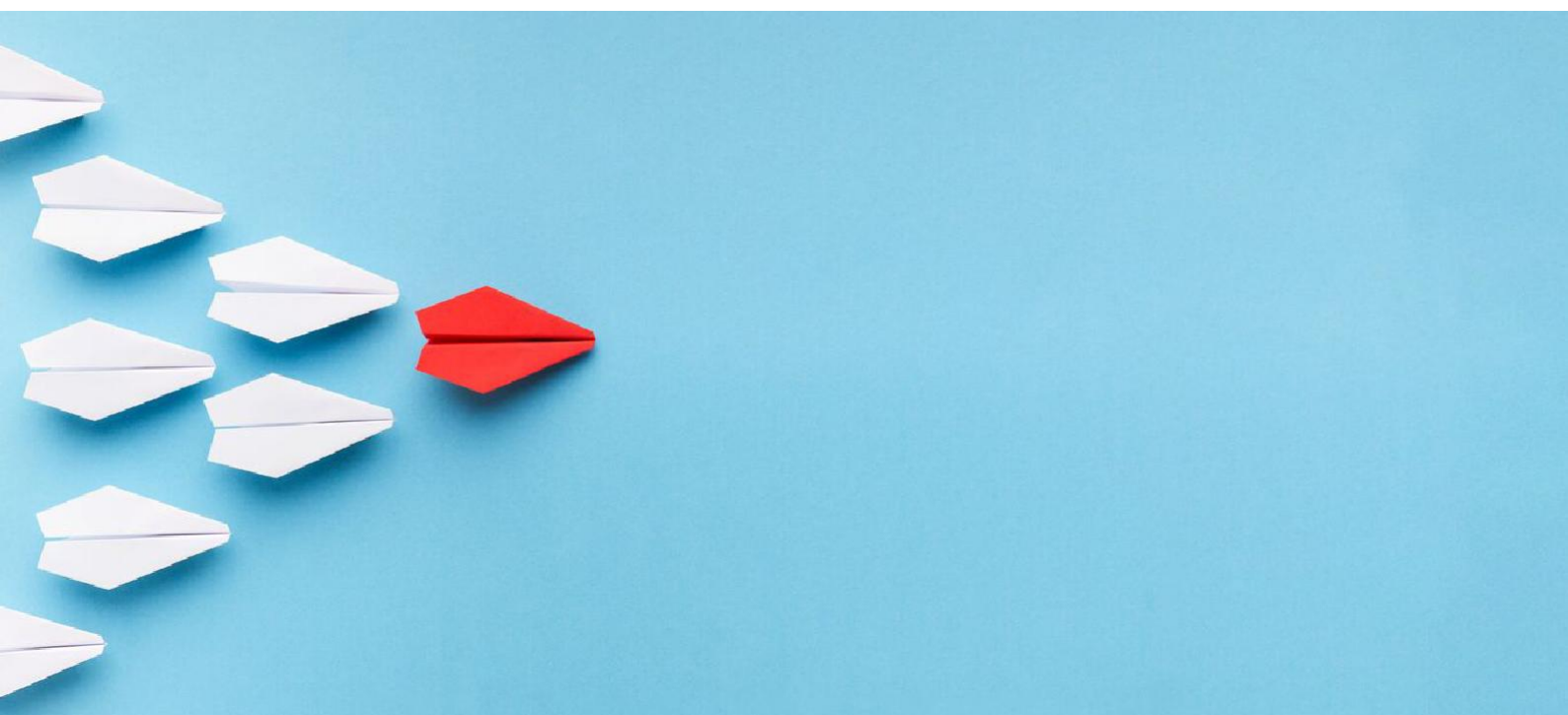
Organizacija treba da ima unaprijed pripremljen skup preliminarnih izjava (vidjeti Prilog I, c), koje su prethodno revidirane i odobrene od strane pravne službe prije nastanka krize. Time se omogućava brža i efikasnija reakcija u trenutku izbijanja krize.

Na osnovu odobrenih obrazaca, potrebno je pripremiti početnu preliminarnu izjavu uz podršku rukovodioca krizne komunikacije i/ili pravnog savjetnika. Izjava treba da sadrži dostupne informacije, uz jasno naglašavanje da se radi o preliminarnim saznanjima koja mogu biti predmet naknadnih izmjena.

Važno je naglasiti posvećenost organizacije utvrđivanju svih relevantnih činjenica, kao i spremnost na redovno informisanje javnosti kako nove informacije budu dostupne. Tokom cijele komunikacije potrebno je zadržati empatičan ton – izražavanje razumijevanja i saosjećanja prema pogođenim stranama od suštinskog je značaja.

2.1.8. Obustavljanje svih planiranih objava na društvenim mrežama ili medijskih saopštenja (T+ 45min)

Obustavite sve unaprijed zakazane objave. Nepovezane aktivnosti na društvenim mrežama i marketinške kampanje mogu stvoriti utisak neosjetljivosti i neadekvatnog razumijevanja situacije od strane organizacije.



2.1.9. Preispitivanje medijskog sadržaja, vremena objavljivanja i činjenica (T+ 45min)

Preispitajte i ažurirajte sve već prikupljene informacije. U slučaju promjena, preliminarne izjave treba uskladiti sa novim podacima.

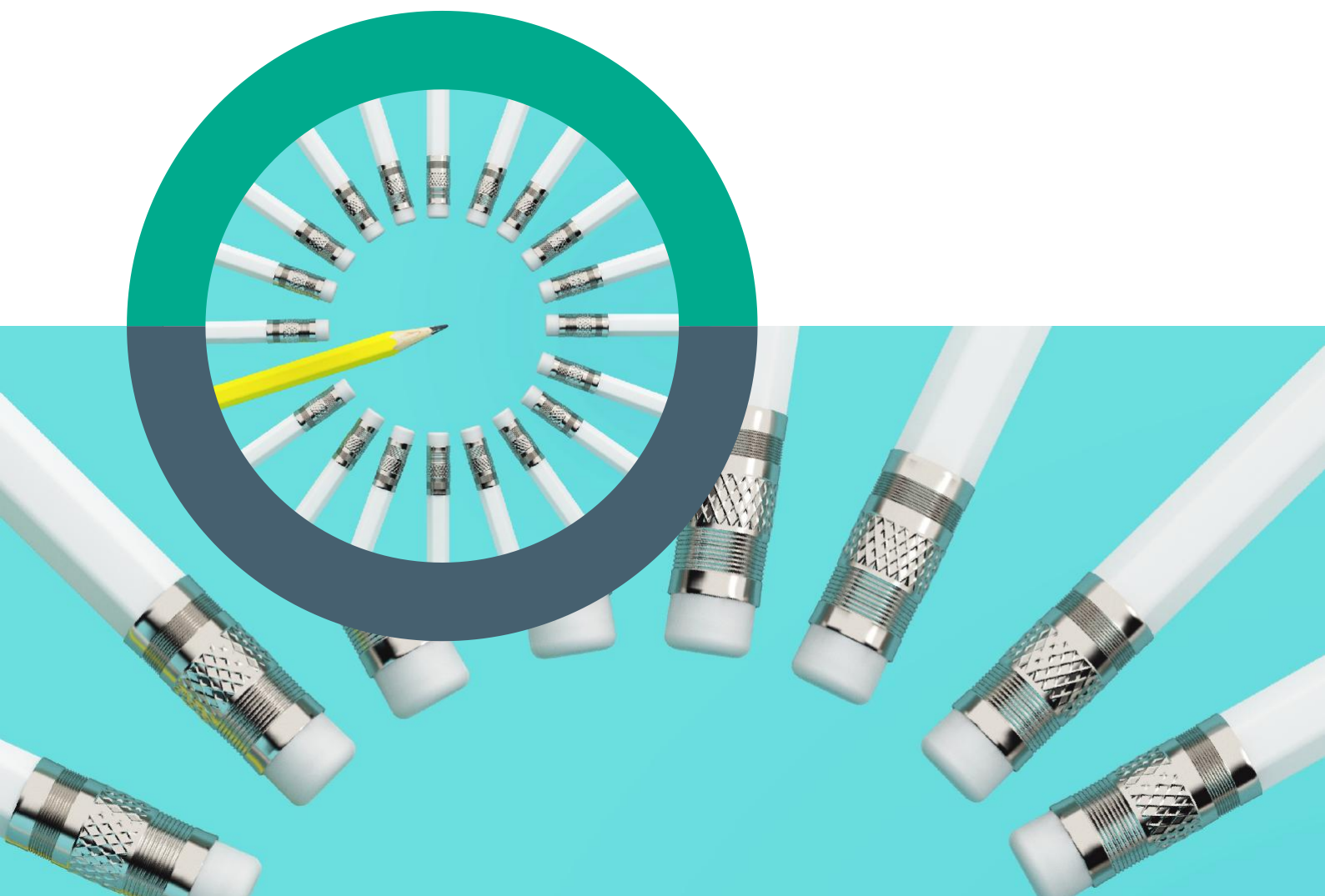
2.1.10. Objavljivanje preliminarne izjave (T+ 50min)

Ovo je trenutak za objavljivanje početne preliminarne izjave. Potrebno je proaktivno dostaviti je odabranim medijskim kućama, kao i objaviti na internet stranici organizacije (npr. putem iskaćućeg prozora) i na društvenim mrežama (X/Twitter, Instagram, LinkedIn i dr.).

2.1.11. Planiranje narednih koraka i raspodjela zadataka (T+ 60min)

Nakon početne faze krize, ključno pitanje je: što dalje?

Krizni tim treba da se sastane po završetku zlatnog sata i definiše plan narednih aktivnosti. To podrazumijeva upravljanje medijskim upitima, komunikaciju sa ključnim internim i eksternim zainteresovanim stranama, kao i upravljanje komunikacijom sa širom javnošću u digitalnom okruženju?



2.2. Priprema za komunikaciju tokom zlatnog sata

2.2.1. Razvoj poruka – komunikacija kada su činjenice još uvijek neizvjesne

Komunikacija u situacijama kada činjenice još nijesu u potpunosti utvrđene predstavlja jedan od najvećih izazova u ranim fazama incidenta u nastajanju. U takvim okolnostima važno je saopštiti ono što je poznato, jasno navesti što još nije poznato i objasniti koje se aktivnosti preduzimaju radi pribavljanja dodatnih informacija. Poruke treba da budu jednostavne, jasne i lako razumljive, jer je to od ključnog značaja za izgradnju povjerenja kod ciljnih publika.

Preporučuje se da se tokom incidenta definišu najviše tri do četiri jasne i dosljedne ključne poruke. One treba da pokažu da je organizacija svjesna situacije i da aktivno preduzima mjere radi njenog rješavanja.

Posebnu pažnju treba usmjeriti na uticaj incidenta na ljude. Ključne poruke treba da se odnose na pitanja javnog zdravlja i da odgovore na zabrinutosti i percepcije javnosti. Istovremeno, važno je da poruke budu saosjećajne i primjerene situaciji. Svaka ključna poruka treba da bude potkrijepljena odgovarajućim primjerima, podacima ili drugim relevantnim dokazima, kako bi se obezbijedila njena vjerodostojnost.

Radi očuvanja dosljednosti i jačanja autoriteta, iste ključne poruke treba koristiti u svim komunikacionim materijalima. One se mogu prilagoditi za efikasnu primjenu kroz različite kanale i u različitim kontekstima, uključujući direktnu komunikaciju, telefonske razgovore, elektronsku poštu i društvene mreže.

Takođe se preporučuje da se ključne poruke kontinuirano preispituju kako se incident razvija i, po potrebi, pravovremeno ažuriraju.

Formula ispod će pomoći u razvijanje ključnih poruka.

Razvoj ključnih poruka

- Ograničite broj ključnih poruka na najviše tri do četiri.
- Izbjegavajte klišeje i stručni žargon.
- Jasno i sažeto prenesite suštinu poruke.
- Osigurajte da su poruke relevantne za konkretnu ciljnu publiku ili publike sa kojima komunicirate.
- Ne ustručavajte se da jasno navedete kada određene činjenice još nijesu poznate.
- Izbjegavajte nagađanja i prebacivanje odgovornosti.
- Potkrijepite poruke primjerima ili dokazima:
 - najmanje jednim primjerom po poruci, radi povećanja vjerodostojnosti, jačanja autoriteta i izgradnje povjerenja;
 - izbjegavajte složene i teško razumljive podatke;
 - koristite jednostavan, jasan i praktičan jezik;
 - koristite analogije ili poređenja iz svakodnevnog života kako biste olakšali razumijevanje velikih brojeva ili stručnih/naučnih pojmova.

Fokusirajte se na ciljne publike:

- prilagodite poruke svakoj konkretnoj grupi, uzimajući u obzir njihove potrebe i percepcije;
- pristupajte ljudima kao pojedincima sa emocionalnim i racionalnim potrebama;
- po potrebi koristite konkretna imena kako biste komunikaciji dali dodatnu vjerodostojnost i približili informacije publici.

Primjer seta ključnih poruka (preliminarne poruke / holding messages)

- ‘Svjesni smo da je više osoba oboljelo nakon konzumiranja crvenog pasulja i izražavamo nadu u njihov brz i potpun oporavak.’
- ‘Intenzivno radimo na utvrđivanju uzroka problema i preduzimamo sve neophodne mjere.’
- ‘Dodatne informacije biće pravovremeno objavljene čim postanu dostupne.’
- **Napomena:** Ukoliko su činjenice već poznate ili postanu dostupne u ovoj fazi, poruke treba usmjeriti na konkretne informacije, kao što su detalji o problemu, simptomi kod oboljelih osoba i jasne preporuke za postupanje ciljne grupe (vidjeti Aneks I, c: primjer saopštenja za fazu 3).

2.2.2. Preliminarna izjava

U savremenom, digitalno povezanom okruženju, od ključnog je značaja da organizacija pokaže da bez odlaganja preduzima mjere radi adekvatne procjene situacije.

Priprema preliminarne izjave predstavlja jedan od osnovnih načina da se to jasno demonstrira eksternim publikama. Izjava se može koristiti reaktivno ili, prema potrebi, proaktivno u komunikaciji sa medijima. Može se objaviti putem kanala društvenih mreža ili na internet stranici organizacije najkasnije u roku od 50 minuta od aktiviranja kriznog odgovora, odnosno do trenutka kada dodatne informacije postanu dostupne.

Preliminarna izjava treba da odgovori na tri ključna pitanja koja mediji postavljaju u slučaju incidenta:

- a. što se dogodilo?
- b. kako se to dogodilo?
- c. koje mjere se preduzimaju?

U ranoj fazi, preliminarna izjava treba da obuhvati najmanje ove osnovne elemente, čak i kada svi odgovori još nijesu dostupni. Preporučuje se upotreba autoritativnog i jasnog tona, uz istovremeno iskazivanje zabrinutosti i empatije prema pogođenim licima, bez preuzimanja odgovornosti u slučajevima kada uzrok još nije utvrđen.

Potrebno je očekivati da će mediji i potrošači postavljati pitanja o odgovornosti. Važno je biti pripremljen za takva pitanja, uz dosljedno izbjegavanje nagađanja.

2.2.3. Postupak odobravanja

Traženje odobrenja za početnu preliminarnu izjavu može predstavljati izazov, ali ujedno služi kao dobar test uspostavljenih kanala odobravanja i očekivanih vremenskih rokova za dalju komunikaciju.

Ovo je takođe odgovarajući trenutak za usaglašavanje učestalosti koordinacionih poziva i ažuriranja sa svim akterima uključenim u praćenje razvoja situacije.

Priprema jasnih procedura odobravanja u mirnodopskim uslovima posebno je korisna, jer omogućava veću efikasnost, jasnoću i brže donošenje odluka u kriznim situacijama.

2.2.4. Distribucija

Preliminarnu izjavu distribuirajte ključnim zainteresovanim stranama proaktivno u roku od 50 minuta od aktiviranja kriznog odgovora, ili je koristite isključivo kao odgovor na upite, u zavisnosti od prirode incidenta i rizika da spoljne spekulacije eskaliraju van vaše kontrole. Prilikom planiranja distribucije, razmotrite i proaktivnu upotrebu društvenih mreža, paralelno sa tradicionalnim medijskim kanalima, kako biste poruku direktno prenijeli ciljnoj publici.

Prilikom korišćenja društvenih mreža, poruke treba da budu kratke i da sadrže link ka punoj izjavi na internet stranici organizacije. Takođe, može se koristiti iskačući prozor na internet stranici radi skretanja pažnje na preliminarnu izjavu. Izbor kanala za objavu treba da bude u skladu sa ciljnom publikom i postojećim komunikacionim kanalima organizacije.

Puna izjava može se objaviti na platformama X (Twitter) i LinkedIn putem funkcije slike, dok Facebook takođe omogućava objavljivanje kompletne izjave.

Početnu objavu potrebno je pratiti redovnim ažuriranjima. Navedite da je „situacija predmet istrage” i ažurirajte preliminarnu izjavu kako nove informacije postaju dostupne.

Možete uspostaviti posebnu (određenu) stranicu na internet stranici organizacije na kojoj će se objedinjavati svi materijali povezani sa incidentom (izjave, ČPP i dr.). Preporučuje se navođenje relevantnog heštega koji se koristi u kriznoj komunikaciji na društvenim mrežama, radi lakšeg pristupa informacijama i dosljedne upotrebe. Na stranici se mogu integrisati i feedovi društvenih mreža (iz vaše organizacije ili drugih zvaničnih izvora, npr. EFSA-e). Takođe je potrebno obezbijediti kontakt podatke za medije (pres služba) i za građane pogođene krizom (npr. telefonska linija za podršku).

Potrebno je planirati i internu komunikaciju. Zaposleni treba pravovremeno da budu informisani o incidentu, kao i da im bude omogućen jasan kanal za obraćanje kriznom timu u slučaju profesionalnih ili ličnih pitanja. Takođe, preporučuje se podsjećanje zaposlenih na interne politike u vezi sa komunikacijom sa javnošću i korišćenjem društvenih mreža (npr. upućivanje novinara na pres službu).

Principi transparentnosti, jasnoće, dosljednosti i pravovremenosti primjenjuju se i na internu komunikaciju. Alati mogu uključivati imejl poruke od strane rukovodstva (npr. direktora), intranet, Yammer ili direktnu komunikaciju, posebno ukoliko se incident desi van radnog vremena. Zaposlene je potrebno jasno informisati gdje i kada će nove informacije biti dostupne.

2.2.5. Saradnja

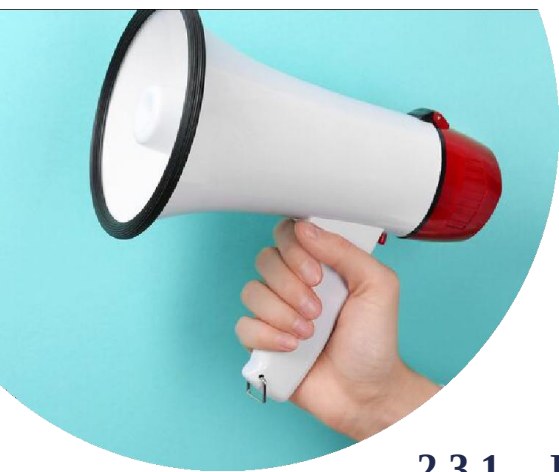
Važno je dijeliti sve odobrene preliminarne izjave putem platformi za saradnju (npr. SharePoint, Teams), kao i putem aplikacija za razmjenu poruka, grupa na društvenim mrežama ili elektronske pošte sa drugim državama članicama kroz CEN.

Ovakav pristup doprinosi efikasnoj saradnji i obezbjeđuje dosljednost poruka među svim nadležnim agencijama i institucijama država članica koje su pogođene ili uključene u incident.

Radi pravovremenosti, preporučuje se da se preliminarne izjave, po potrebi, dijele i na nacionalnom jeziku.

Do ovog trenutka zlatni sat je završen.





2.3.

Komunikacija nakon zlatnog sata

Komunikacija je od ključnog značaja tokom prvih dana incidenta. Ovaj odjeljak pruža pregled aktivnosti i praktičnih smjernica za sve zaposlene uključene u odgovor na kriznu komunikaciju.

2.3.1. Izrada internog dokumenta Pitanja i odgovori ili „ključnih poruka za upotrebu”

Dokument pitanja i odgovora (Q&A), koji se ponekad naziva i „ključne poruke za nastup” (lines to take), namijenjen je da pomogne portparolima organizacije u davanju efikasnih izjava medijima i/ili odgovaranju na pitanja internih i eksternih publika. Izrada Q&A dokumenta je posebno korisna tokom kriznih situacija.

Q&A je uvijek interni dokument i ne treba ga objavljivati eksterno.

Najbrži način za pripremu Q&A dokumenta je kroz zajednički rad (brainstorming) komunikacionog tima i, po mogućnosti, kolega zaduženih za procjenu i/ili upravljanje rizikom.

Prilikom izrade Q&A dokumenta, imajte u vidu sljedeće:

- ☐ ključne poruke postavite na početak dokumenta, jer one treba da budu osnova za sve odgovore;
- ☐ ukoliko je dokument obiman, pitanja grupišite u tematske cjeline;
- ☐ prilikom formulisanja pitanja razmotrite što bi publika mogla pitati. Tokom incidenta, novinare će posebno zanimati:
 - što se dogodilo?
 - kako se to dogodilo (ko je odgovoran)?
 - koje mjere se preduzimaju?
 - kako će se spriječiti ponavljanje incidenta?
- ☐ predvidite teška pitanja – ona će svakako biti postavljena, stoga je važno imati pripremljene odgovore;
- ☐ najvjerovatnija pitanja postavite na početak liste;
- ☐ koristite ključne poruke kao osnovu za odgovore – određeni stepen ponavljanja je prihvatljiv i poželjan radi dosljednosti;
- ☐ izbjegavajte defanzivan ton;
- ☐ uključite relevantne pozadinske informacije ili dodatna objašnjenja koja portparol može ponuditi, uz navođenje izvora gdje je to primjenjivo;
- ☐ preispitajte odgovore i testirajte ih sa osobom koja nije upoznata sa temom – da li su razumljivi i uvjerljivi;
- ☐ provjerite odgovore kako biste izbjegli nejasnoće, stručni žargon i nedosljednosti.

Predložak Q&A dokumenta sa primjerima pitanja dostupan je u Aneksu I, d

2.3.2. Objavljivanje ČPP-a (eksterno)

Često postavljana pitanja (ČPP/FAQ) se, u pravilu, objavljuju na internet stranici organizacije. Njihova svrha je da pruže činjenične informacije javnosti, umire zabrinutost publike (npr. u vezi sa proizvodima koji nijesu pogođeni incidentom, gdje je to primjenjivo) i daju jasne preporuke o mjerama koje treba preduzeti. Značaj ČPP-a ne treba potcijeniti – ove stranice često bilježe veću posjećenost od zvaničnih saopštenja za medije.

Kako biste identifikovali najrelevantnija pitanja, razmotrite koje informacije javnost najvjerovatnije želi da dobije. Korisno je postaviti se u poziciju građana i razmisliti koja bi pitanja postavili vaši prijatelji ili članovi porodice.

ČPP treba da obuhvati sljedeće informacije:

1. prirodu problema;
2. koji proizvodi ili kategorije proizvoda su pogođeni (što preciznije);
3. nivo rizika ili opasnosti po zdravlje (u jednostavnom i sažetom obliku);
4. koje mjere treba preduzeti radi smanjenja ili eliminacije rizika (npr. termička obrada hrane ili izbjegavanje konzumacije određenih proizvoda);
5. koje simptome treba pratiti i što preduzeti ukoliko se pojave kod vas ili članova porodice.

Preporučuje se upotreba infografika i drugih vizuelnih prikaza kako bi informacije i preporuke bile što jasnije i pristupačnije.

Odgovore je potrebno prilagoditi za objavu na društvenim mrežama. Na platformama poput X (Twitter), poruke treba da budu kratke i da sadrže link ka detaljnijem objašnjenju. S obzirom na mogućnost objavljivanja slika sa tekstom, ova opcija može biti efikasnija od ograničavanja sadržaja na broj karaktera. ČPP i prateći vizuelni materijali mogu se dijeliti sa drugim državama članicama i EFSA-om radi podrške u izradi njihovih materijala i obezbjeđivanja dosljednosti komunikacije.

ČPP treba tretirati kao „živi dokument” i redovno ga ažurirati kako nove informacije postaju dostupne. Nakon završetka incidenta, ČPP treba ukloniti ili arhivirati sa internet stranice organizacije.



2.3.3. Identifikovanje i priprema portparola za medije

Potrebno je pravovremeno identifikovati i pripremiti najprikladnije portparole za medije za konkretni incident, prije nego što se zaprima zahtjevi za intervju. Ovu odluku treba donijeti pažljivo. Portparole je potrebno jasno informisati da će oni biti „javno lice organizacije” u vezi sa predmetnim incidentom, te da treba da obezbijede svoju dostupnost.

Može biti korisno imenovati i političkog portparola, radi demonstriranja opredijeljenosti nadležnih institucija, kao i naučnog portparola, koji doprinosi izgradnji povjerenja javnosti.

Portparoli treba da budu viši rukovodioci, viši naučni stručnjaci ili iskusni komunikacioni stručnjaci koji su u mirnodopskim uslovima prošli specijalizovanu obuku za kriznu komunikaciju sa medijima.

Portparoli u kriznim situacijama razlikuju se od portparola angažovanih u redovnim okolnostima, koji učestvuju u uobičajenim medijskim aktivnostima organizacije (npr. davanjem izjava iz svoje oblasti stručnosti). Krizni portparoli se aktiviraju isključivo u situacijama kada je krizni tim formalno uspostavljen.

Poželjno je imenovati jednog portparola po incidentu, kako bi se obezbijedila dosljednost i tačnost komunikacije. Istovremeno, potrebno je obezbijediti i adekvatno pripremljene zamjene, u slučaju njihove nedostupnosti. U izuzetnim okolnostima može biti potrebno angažovati dodatne portparole, uz jasno definisan raspored nastupa.

Imenovani portparoli treba da prođu pripremu kroz obuku za medijske nastupe specifične za datu situaciju, uključujući simulacije i praktične vježbe, prije davanja intervjua.

2.3.4. Postupanje tokom intervjua za medije

Prilikom pripreme portparola za intervju tokom incidenta, potrebno je naglasiti sljedeće smjernice. Portparol treba da:

- a) bude iskren, empatičan i izrazi zabrinutost;
- b) izbjegava nagađanja i saopštava isključivo provjerene činjenice;
- c) bude konstruktivan i dostupan;
- d) govori smireno i promišljeno, kako bi ulivao povjerenje i autoritet;
- e) bude osjetljiv na potrebe pogođenih, bez otkrivanja identiteta ili iznošenja uznemirujućih detalja;
- f) odgovori na svako pitanje (ukoliko odgovor nije dostupan, potrebno je to jasno obrazložiti – odgovor „bez komentara” nije prihvatljiv; portparol treba da prizna pitanje i premosti ga ka ključnoj poruci – vidjeti ABC tehniku);
- g) ispravi netačne pretpostavke u pitanjima novinara, jer bi samo odgovaranje moglo stvoriti utisak njihove tačnosti;
- h) ne ponavlja negativne ili zapaljive izraze koje novinar koristi;
- i) ne pripisuje odgovornost drugim organizacijama ili državama članicama;
- j) ne iznosi procjene finansijske štete tokom trajanja incidenta (može se navesti da će takve procjene biti predmet naknadne analize);
- k) vodi evidenciju o datim izjavama.

Portparole je potrebno podsjetiti na ABC tehniku, koja pomaže u odgovaranju na zahtjevna pitanja:



A. **Acknowledge / Priznajte pitanje:** „To je važno pitanje koje ste postavili...”

B. **Bridge / Premostite ka ključnoj poruci:** „... međutim, naš prioritet u ovom trenutku je ...”

C. **Continue / Nastavite sa porukom:** „... da obezbijedimo zaštitu potrošača koji bi mogli nesvjesno konzumirati pogodoeni proizvod, te ih pozivamo da ga odmah vrate na mjesto kupovine.”.

2.3.5. Video izjave

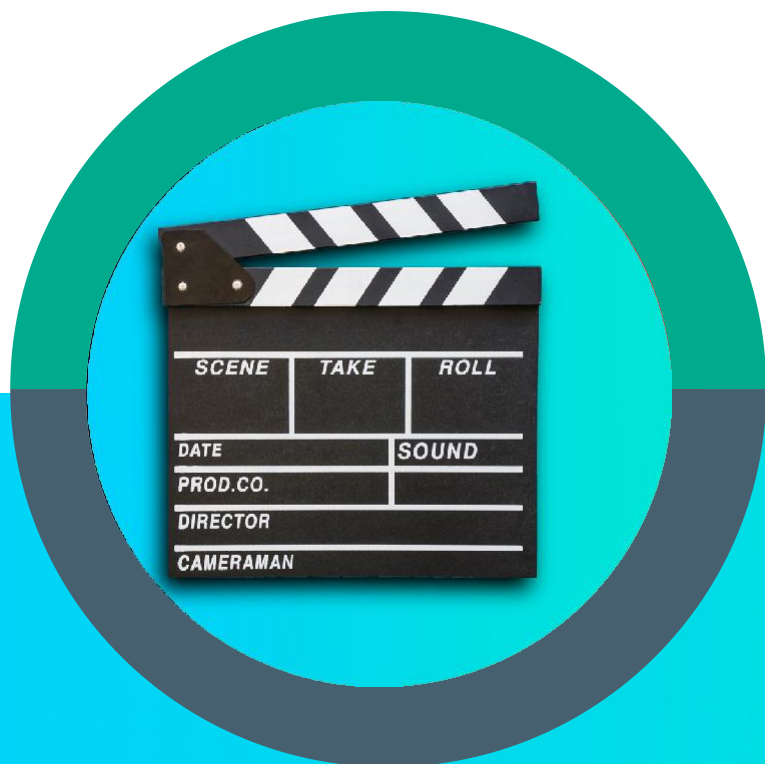
Krizna komunikacija sve više poprima vizuelni karakter, bilo kroz video sadržaj, slike, interaktivne grafike ili simulacije. Vizualni alati značajno doprinose efikasnosti komunikacije tokom krize, jer omogućavaju organizaciji da poruke prenese jasno, direktno i razumljivo, u trenutku kada se očekuju otvorene i pravovremene informacije. Ovo je posebno važno u situacijama kada je kriza rezultat tehničkog problema koji je složen za objašnjenje.

Video izjave su naročito korisne u ranoj fazi krize, jer omogućavaju proaktivan i transparentan pristup, uz ograničenu potrebu za neposrednom interakcijom sa zainteresovanim stranama u trenutku kada informacije još nisu u potpunosti dostupne.

U zavisnosti od prirode krize, potrebno je pažljivo procijeniti ko je najprikladniji da predstavlja organizaciju. U slučaju organizacione ili reputacione krize, poruku treba da prenese najviši nivo rukovodstva (npr. izvršni direktor ili ekvivalentna funkcija). U krizama koje se odnose na bezbjednost hrane, relevantniji mogu biti viši rukovodioci ili naučni stručnjaci.

Video izjave rukovodstva postaju sve češća praksa u kriznim situacijama. One ukazuju na angažovanost i odgovornost najvišeg rukovodstva i omogućavaju brzo prenošenje poruka bez oslanjanja na posrednike, kao što su mediji. Preporučuje se unaprijed planiranje procedura za izradu video izjava u kratkom roku.

Međutim, potrebno je imati u vidu da je video snažan komunikacioni alat samo ako se koristi na odgovarajući način – svaka neusklađenost u tonu, sadržaju ili načinu izlaganja može biti dodatno naglašena u kriznim okolnostima.



2.3.6. Postupanje u slučaju netačnih informacija

Budite spremni da pravovremeno reagujete na netačne informacije. Preuzmite kontrolu nad komunikacijom i imajte u vidu tri ključna principa krizne komunikacije: zabrinutost, posvećenost i kontrola.

Ukoliko uočite netačne informacije u medijima ili na društvenim mrežama, procijenite da li je svrsishodno reagovati – bilo kontaktiranjem novinara ili odgovorom na objavu na društvenim mrežama. Kada je moguće, uputite na vjerodostojne izvore sa tačnim informacijama.

Posebno na društvenim mrežama, postupajte u skladu sa internim smjernicama za komunikaciju kako biste procijenili da li i na koji način treba odgovoriti na netačne informacije ili provokativne sadržaje. U određenim slučajevima može biti opravdano da se ne ulazi u interakciju sa korisnicima koji namjerno izazivaju negativne reakcije.

Putem internih komunikacionih kanala podsjetite zaposlene da procjenu i reagovanje na netačne informacije sprovodi isključivo komunikacioni tim.

Prilikom odgovora, koristite isti hešteg (#) kako biste obuhvatili što širu publiku koja je mogla biti izložena netačnim informacijama.

2.3.7. Odlučivanje o tome koje komunikacione kanale koristiti

U zavisnosti od ciljnih publika sa kojima je potrebno komunicirati, treba procijeniti koji komunikacioni kanali omogućavaju najefikasnije dopiranje do njih. U pojedinim situacijama, tradicionalni i društveni mediji možda neće biti dovoljni.

U takvim slučajevima, razmotrite dodatne kanale komunikacije, kao što su platforme za razmjenu poruka, organizovanje hibridnih ili onlajn konferencija za medije, ili uspostavljanje besplatne telefonske linije za upite potrošača, koja se može promovisati i putem maloprodajnih objekata.

Takođe, identifikujte relevantne treće strane koje mogu djelovati kao pouzdani i nezavisni izvori informacija i/ili podržati vaše poruke dodatnim kredibilitetom.



2.3.8. Aktivnosti koje se kontinuirano sprovode

Tokom incidenta nastavite da:

- prikupljate relevantne činjenice i razvijate poruke za detaljnije komunikacione materijale;
- preispitujete i ažurirate ključne poruke u skladu sa razvojem situacije;
- procenjujete koji vizuelni materijali treba da budu korišćeni ili izrađeni kao podrška komunikacionim sadržajima..

2.4. Pouke nakon incidenta

Neposredno nakon incidenta, važno je sistematski evidentirati naučene lekcije iz perspektive komunikacije. Od komunikacionih stručnjaka se često očekuje da fasilitiraju ovaj proces i iz šire perspektive upravljanja incidentom.

Sljedeća pitanja mogu poslužiti kao smjernice za diskusiju prilikom evaluacije upravljanja incidentom. Odaberite ona koja su najrelevantnija za vašu ulogu i/ili organizaciju.

Opšte

- Što je bilo uspješno? Što je funkcionisalo dobro i zašto?
- Što nije funkcionisalo? Gdje su uočeni nedostaci, slabosti i izazovi?
- Što je potrebno hitno unaprijediti kako bi se izbjegli propusti u budućnosti?
- Jesu li postojale oblasti u kojima ste se osjećali nedovoljno pripremljeno?
- Kako je funkcionisala saradnja unutar tima?
- Kako ocenjujete sopstveni učinak?

Saradnja

- U kojoj mjeri su pogođene države članice i/ili EFSA efikasno sarađivale?
- Kako je funkcionisala saradnja između komunikacionih stručnjaka iz pogođenih država članica i/ili EFSA-e?
- Jesu li informacije i ažuriranja dijeljeni pravovremeno?
- Je li komunikacija između država članica i EFSA-e bila jasna, uprkos jezičkim barijerama?
- Koliko su efikasno funkcionisali međuinstitucionalni komunikacioni kanali (npr. CEN, Yammer)?
- Koja poboljšanja predlažete za buduće situacije?

Komunikacija

- Koliko je eksterna komunikacija bila efikasna?
- Jesu li obuhvaćene sve ključne ciljne publike? Ako nijesu, zašto?
- Kako su se percepcije javnosti mijenjale i da li su te promjene praćene? Na koji način?
- Koliko ste pravovremeno odgovarali na povratne informacije iz javnosti?
- Je li praćenje medija i društvenih mreža bilo efikasno?



Sistemi i procesi

- Koliko je efikasno krizni tim upravljao incidentom?
- Jesu li procedure adekvatno primijenjene?
- Jesu li resursi korišćeni na optimalan način?
- Je li postojalo jasno vođstvo i usmjerenje?
- Koje su ključne pouke, na individualnom i kolektivnom nivou?
- Koje su dodatne potrebe za obukom u cilju unapređenja budućeg odgovora na incidente?

3. Uloga EFSA-e i Mreže eksperata za komunikaciju (CEN)



CEN EFSA-e predstavlja važan mehanizam za razmjenu informacija i iskustava.

On pruža osnovu za jačanje usklađenosti i koordinacije komunikacionih aktivnosti između nacionalnih organa i EFSA-e u njihovim nadležnostima u oblasti komunikacije o riziku. Blisko uključivanje i aktivno učešće Evropske komisije doprinosi dosljednoj komunikaciji i jasnijim porukama u oblasti bezbjednosti hrane, uz uvažavanje različitih, ali komplementarnih uloga procjenjivača rizika i upravljača rizikom.

Incident u oblasti bezbjednosti hrane ili hrane za životinje koji uključuje samo jednu državu članicu prvenstveno se rješava na nacionalnom nivou. Ovaj pristup može se primijeniti i prilagoditi nacionalnom kontekstu za upravljanje takvim incidentima. Pravovremena komunikacija sa CEN-om EFSA-e od suštinskog je značaja kako bi se članovima omogućila adekvatna priprema za eventualni dalji razvoj situacije, uključujući i moguće uključivanje dodatnih država.

Tokom incidenta u okviru nadležnosti EFSA-e koji uključuje više država članica, EFSA koordinira kriznu komunikaciju u dijelu koji se odnosi na procjenu rizika, u saradnji sa članovima CEN-a (i/ili odgovarajućim nacionalnim kontakt tačkama) i Evropskom komisijom, obezbjeđujući pravovremen pristup relevantnim informacijama za sve uključene strane



3.1. EFSA Lista zadataka

Radi obezbjeđivanja usklađenosti i efikasne koordinacije komunikacionih aktivnosti u vezi sa krizom na nivou Evropske unije, tim EFSA-e za kriznu komunikaciju (tzv. „Tim za komunikaciju o incidentima”), u bliskoj saradnji sa koordinatorom CEN-a EFSA-e, sprovodi sljedeće aktivnosti.

3.1.1. Tokom zlatnog sata

1. Zakazati CEN konferencijski poziv o hitnoj temi čim EFSA bude zvanično obaviještena (ili kada nezvanično sazna) za incident (T + 15 min):

1. procijeniti koje države članice treba uključiti i, po potrebi, pozvati relevantne članove CEN-a, odnosno one koje su već pogođene ili potencijalno mogu biti pogođene;
 - obavještavati sve ostale države članice i ponuditi im mogućnost učešća u CEN konferencijskim pozivima;
 - obezbijediti pravovremen pristup informacijama za sve članove putem platformi za saradnju (npr. SharePoint, Teams).
2. Pratiti sve zahtjeve za informacijama (T + 20 min) uspostavljanjem evidencije medijskih upita i aktivnosti na društvenim mrežama.
3. Pripremiti reaktivnu preliminaru izjavu (T + 30 min), kojom se pojašnjava uloga EFSA-e u predmetnom incidentu, za korišćenje u odgovoru na medijske upite.
4. Podijeliti preliminaru izjavu (T + 40 min) sa državama članicama putem CEN-a.
5. EFSA olakšava razmjenu komunikacionih materijala između država članica (T + 40 min), uključujući odobrene preliminarne izjave, Q&A/ČPP dokumente i druge relevantne materijale povezane sa incidentom, putem CEN-a i sa državama članicama koje su uključene.

3.1.2. Tokom incidenta

1. **Zakazivati redovne konferencijske pozive tokom trajanja incidenta, kako bi se obezbijedilo vrijeme u rasporedu za pravovremena ažuriranja.**
2. **Predsjedavati CEN konferencijskim pozivima o hitnoj temi, uz sljedeće ključne zadatke:**
 - ☐ definisati ciljeve na početku sastanka;
 - ☐ facilitirati pregled trenutne situacije, pozivajući učesnike da dostave ažurirane informacije;
 - ☐ facilitirati razmjenu komunikacionih poruka i usklađivanje vremena medijskih objava radi podsticanja koordinisanog pristupa;
 - ☐ pružati smjernice iz perspektive EFSA-e i dijeliti ključne komunikacione poruke EFSA-e;
 - ☐ facilitirati diskusiju o narednim koracima;
 - ☐ sažeti dogovorene aktivnosti i zakazati naredni konferencijski poziv.
3. **Odgovarati na medijske upite pravovremeno,** u saradnji sa pogođenim državama članicama, Evropskom komisijom i drugim relevantnim institucijama.
4. **Postupati u vezi sa netačnim informacijama na odgovarajući način,** ukoliko mediji ili društvene mreže netačno prenesu informacije koje je obezbijedila EFSA. Procijeniti da li je potrebno reagovati kontaktiranjem novinara ili odgovorom na objave na društvenim mrežama.
5. **Dijeliti izvještaje o praćenju medija i društvenih mreža** sa pogođenim i potencijalno pogođenim državama članicama, u učestalosti dogovorenoj sa CEN-om.
6. **Nastaviti pravovremenu razmjenu relevantnih informacija** sa državama članicama.

3.1.3. Nakon incidenta

1. **Podijeliti relevantne i korisne naučene lekcije** sa državama članicama putem CEN-a i zatražiti njihove povratne informacije o upravljanju i/ili koordinaciji eksterne komunikacije tokom incidenta.
2. **Po potrebi ažurirati obrasce i komunikacione procedure.**
3. **Procijeniti buduće potrebe za obukom** i planirati redovne aktivnosti obnavljanja znanja i vještina.



PRILOG I: PRAKTIČNI ALATI

a. Kontrolna lista za komunikaciju tokom aktuelnog incidenta ili krize – kratki vodič za brzo upućivanje

Koristite ovu tabelu kao svoju kontrolnu listu tokom krizne situacije.

Možete je koristiti za sopstveni tim i za aktivnosti koje treba da sprovedu države članice i EFSA.

- Dodatne informacije o svakoj stavci navedenoj u smjernicama možete pronaći u tekstu.
- Stavke nijesu nužno navedene hronološkim redom.

U nastavku je primjer kako se kontrolna lista može koristiti tokom krize.

Aktivnosti tokom aktuelnog incidenta/krize	Rok	Odgovornost	Podijeliti sa EFSA-om / drugim državama članicama	Završeno
Zlatni sat				
Okupiti tim za kriznu komunikaciju i prikupiti sve informacije	T + 5	rukovodilac krizne komunikacije		
Informisati interne zainteresovane strane i obezbijediti da viši menadžment bude upoznat sa situacijom i komunikacionim aktivnostima	T + 5	tim za kriznu komunikaciju		
Informisati predsjedavajućeg CEN-a o razvoju problema u vašoj državi i o mjerama koje su do sada preduzete	T + 10	rukovodilac krizne komunikacije		
Provjeriti dostupnost kolega za odobravanje u skladu sa kriznom politikom. Ako još nije definisano, dogovoriti kanale odobravanja. Dogovoriti učestalost poziva za izvještavanje o napretku	T + 15	tim za kriznu komunikaciju		
Definisati i evidentirati interne i eksterne ciljne grupe	T + 15	tim za kriznu komunikaciju		
Uspostaviti knjigu evidencije o krizi radi praćenja svih dešavanja. Razmotriti posebni prijemni sandučić ili zajednički onlajn prostor	T + 15	tim za kriznu komunikaciju		
Informisati i sarađivati sa ključnim eksternim zainteresovanim	T + 15	EFSA		

stranama kao što je Savjetodavni forum (AF)				
Zakazivati i predsjedavati konferencijskim pozivima CEN-a. Pozvati relevantne države članice i obavještavati sve ostale države članice	T + 15	EFSA		
Informisati i sarađivati sa ključnim internim i eksternim zainteresovanim stranama	T + 20	tim za kriznu komunikaciju		
Uspostaviti praćenje medija i društvenih mreža u saradnji sa pružaocem usluge, ako je relevantno	T + 20	službenici za medije i društvene mreže		
Izraditi interne i eksterne izjave i podijeliti ih sa EFSA-om i drugim državama članicama prema potrebi	T + 30	tim za kriznu komunikaciju / pravni tim	DA	
Obustaviti sve planirane objave na društvenim mrežama / medijska saopštenja	T + 45	službenici za medije i društvene mreže		
Preispitati medijski sadržaj, vrijeme objavljivanja i činjenice	T + 45	tim za kriznu komunikaciju		
Objaviti preliminaru izjavu i podijeliti je sa EFSA-om i drugim državama članicama prema potrebi	T + 50	službenici za medije i društvene mreže	DA	
Planirati naredne korake i raspodijeliti zadatke	T + 60	tim za kriznu komunikaciju		

Aktivnost	Rok	Odgovornost	Podijeliti sa EFSA-om / drugim državama članicama	Završeno
Zabilježiti naučene lekcije o eksternoj i internoj komunikaciji i podijeliti ih sa EFSA/CEN. Po potrebi ažurirati obrasce i procedure		tim za kriznu komunikaciju (uz doprinos svih uključenih zaposlenih)	DA	
Razmotriti buduće potrebe za obukom i planirati redovnu obnovnu obuku (uključujući vježbe simulacije krize, upravljanje intervjuima sa medijima)		tim za kriznu komunikaciju		

b. Obrazac evidencije medijskih upita

Ime novinara:	Telefon: Phone:
Telefon:	Mobilni:
Datum:	Email:
Vrijeme: :	Twitter:

Medij / društvena mreža i država/region
Svrha poziva/upita
Opšti stav i ton obraćanja
Veze o eventualnom prethodnom izvještavanju o temi
Preduzeta mjera (ako postoji)
Naredni koraci (uključujući odgovornu osobu)

c. Preliminarne izjave – principi i primjeri

Ključni principi

- ☐ Ograničite broj ključnih poruka na najviše tri do četiri.
- ☐ Izbjegavajte klišeje i stručni žargon.
- ☐ Jasno i sažeto prenesite suštinu poruke.
- ☐ Osigurajte da su poruke relevantne za konkretnu ciljnu publiku ili publike.
- ☐ Ne ustručavajte se da navedete kada određene činjenice još nijesu poznate.
- ☐ Izbjegavajte nagađanja i prebacivanje odgovornosti.
- ☐ Potkrijepite poruke primjerima ili dokazima:
 - najmanje jednim primjerom po poruci, radi povećanja vjerodostojnosti, jačanja autoriteta i izgradnje povjerenja;
 - izbjegavajte složene i teško razumljive podatke;
 - koristite jednostavan, jasan i praktičan jezik;
 - koristite analogije ili poređenja iz svakodnevnog života kako biste olakšali razumijevanje velikih brojeva ili stručnih/naučnih pojmova.

Fokus na ciljne publike

- ☐ Prilagodite poruke svakoj konkretnoj ciljnoj grupi, uzimajući u obzir njihove potrebe i percepcije.
- ☐ Pristupajte ljudima kao pojedincima sa emocionalnim i racionalnim potrebama.
- ☐ Po potrebi koristite konkretna imena kako biste komunikaciji dali dodatnu vjerodostojnost i približili informacije publici.
- ☐ Ako incident uključuje opoziv hrane, prije objavljivanja možete podijeliti detalje o pogođenim proizvodima sa relevantnim subjektom u poslovanju sa hranom radi provjere tačnosti informacija, ali se ne preporučuje dijeljenje medijskih izjava sa industrijskim subjektima prije njihove objave.
- ☐ **Objavite bez odlaganja: izjava objavljena u kasnim večernjim satima (npr. u 22.00 časa) biće brzo preuzeta od strane onlajn medija.**

Faza 1: Preliminarna izjava u nastajanju situacije (kada mnoge činjenice još nijesu poznate)

[Mjesto] [Datum]

[EFSA/organizacija države članice] je upoznata sa sumnjom na višedržavni incident u oblasti bezbjednosti hrane, koji pogađa [X, Y, Z – navesti potvrđene države].

Trenutno je dostupno ograničeno informacija o razmjeri incidenta ili o tome što ga je izazvalo. Međutim, sazvan je [tim za upravljanje incidentom – koristiti termin koji je najprikladniji] i intenzivno radi na ispitivanju problema.

Zdravlje i dobrobit šire javnosti naš su primarni prioritet, a naše misli su sa onima koji su pogođeni u ovom teškom trenutku.

[EFSA/organizacija države članice] pažljivo prati situaciju i tijesno sarađuje sa svojim partnerima na evropskom i nacionalnom nivou. Dodatno ažuriranje situacije pružićemo [navesti gdje i kada – npr. na našoj internet stranici (uključiti vezu) u 13.00 časova, danas poslijepodne itd.].

Kontakt za medije: [ime zaposlenog iz komunikacionog tima], tel. [broj mobilnog telefona]

Faza 2: Preliminarna izjava za razvoj šire svijesti o situaciji

[Mjesto], [Datum]

[EFSA/organizacija države članice] može potvrditi da postoje dokazi koji ukazuju na prisustvo

[XXX – navesti supstancu, organizam itd.] u [XXX – konkretni proizvod(i)] iz [zemlja porijekla i/ili proizvođač].

Radimo sa našim partnerima, uključujući [npr. EFSA/ECDC/države članice], kako bismo nastavili istragu i razumjeli puni obim i vjerovatni uzrok problema.

Dok je istraga u toku, [EFSA/organizacija države članice] savjetuje građanima da [navesti mjeru, npr. primjenjuju dobre kuhinjske prakse, unište/vrate proizvod itd.], što u ovom slučaju znači [konkretna higijenske/postupke kuvanja, ako je primjenjivo].

Kontakt za medije: [ime zaposlenog iz komunikacionog tima], tel. [broj mobilnog telefona]

Zdravlje i dobrobit šire javnosti naš su primarni prioritet, a naše misli su sa onima koji su pogođeni u ovom teškom trenutku.

Molimo provjerite kod [relevantnih nacionalnih organa za bezbjednost hrane] obavještenja o konkretnim opozvanim proizvodima.

Faza 3: Izjava o potvrđenom problemu

[Mjesto], [Datum]

Istrage koje je sproveo [navesti zvanični organ/izvor – npr. organ za zdravstvenu zaštitu životne sredine] u [država] potvrdile su da ... [navesti potvrđene detalje problema].

To je dovelo do visokog nivoa potencijalno štetnog [XXX – hemijskog/biološkog kontaminanta itd.] u [XXX – konkretni proizvod(i)]. Simptomi kod pogođenih u ovoj epidemiji izgledaju usklađeni sa posljedicama kontaminacije sa [XXX].

U toku je opoziv pogođenog proizvoda ili pogođenih proizvoda širom Evrope. Molimo provjerite kod [relevantnih nacionalnih organa za bezbjednost hrane] obavještenja o konkretnim opozvanim proizvodima i o mjerama koje treba preduzeti ako ste kupili pogođene proizvode.

Zdravlje i dobrobit šire javnosti naš su primarni prioritet, a naše misli su sa onima koji su pogođeni u ovom teškom trenutku.

Kontakt za medije: [ime zaposlenog iz komunikacionog tima], tel. [broj mobilnog telefona].]

d. Kontrolna lista za pripremu dokumenta Pitanja i odgovori (interno) ili ČPP (eksterno)

Dokument Pitanja i odgovori je interni dokument razvijen kako bi usmjeravao portparola tokom intervjua i interakcije sa medijima. ČPP će biti javno dostupan radi informisanja i (ako je primjereno) umirivanja javnosti, uz savjete o mjerama koje treba preduzeti.

Zlatno pravilo: stavite se u poziciju novinara ili svog komšije i razmislite koja biste pitanja željeli da postavite. Razmotrite osnovna pitanja – Ko? Što? Gdje? Kada? Zašto? Kako?

Pored toga, vrijedi razmotriti i sljedeća pitanja:

P. Koji proizvodi su pogođeni?

O. [Navesti puni naziv proizvoda kako je, gdje je moguće, prikazan na ambalaži. Naglasiti da nijedan drugi proizvod nije pogođen.]

P. Koja je država porijekla?

O. [Budite što konkretniji.]

P. U kojim državama se prodaje pogođeni proizvod?

O. [Budite što konkretniji.]

P. U čemu je problem?

O. [Navesti što nije u redu sa proizvodom. Budite konkretni.]

P. Što zabrinuti potrošači treba da urade?

O. [Dati jasne mjere, npr. vratiti proizvod trgovcu kod kojeg je kupljen, primjenjivati dobre higijenske i prakse pripreme hrane.]

P. Kako se ovo dogodilo?

O. [Kratko objašnjenje, ako je moguće. U suprotnom, navesti da su „u toku hitne istrage radi utvrđivanja uzroka”.]

P. Kada ste saznali za ovaj problem?

O. [Budite iskreni. Naglasite da su mjere odmah preduzete.]

P. Koliki je nivo rizika?

O. [Budite iskreni. Koji procenat ljudi/proizvoda će vjerovatno biti pogođen?

Ponovo naglasite, ako je primjenjivo, da je riječ o mjeri predostrožnosti.]

P. Koliko je ljudi pogodeno?

O. [Budite iskreni i pokažite zabrinutost za njihovu dobrobit.]

P. Na koje simptome treba obratiti pažnju?

O. [Kratko i jasno objašnjenje.]

P. Što preduzimate tim povodom?

O. [Navesti mjere koje su već preduzete, ako ih ima.]

P. Kada će proizvod ponovo biti u prodaji?

O. [Što je prije moguće, kada se potvrdi da je problem u potpunosti riješen.]

Za dokumente Pitanja i odgovori razmotrite i:

- ☐ korišćenje infografika i vizuelnih, jasnih prikaza;
- ☐ pripremu kraćih verzija odgovora za objavu na društvenim mrežama..

e. Mapa zainteresovanih strana – primjer EFSA-e⁴

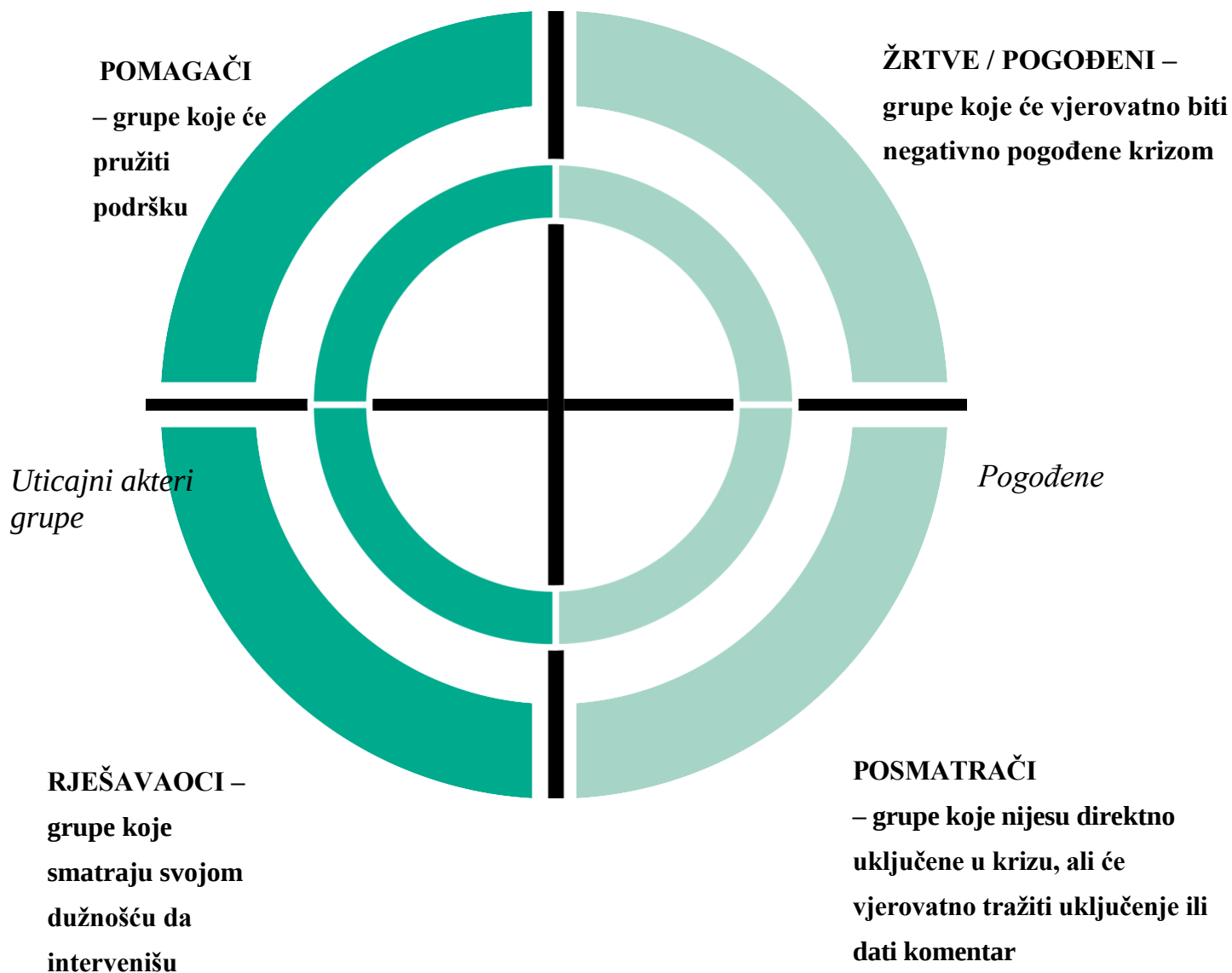


4 Ovo je ilustracija okruženja evropskih i međunarodnih zainteresovanih strana sa kojima EFSA komunicira i saraduje tokom incidenata. To nije formalna mapa zvaničnih zainteresovanih strana..

f. Obrazac za mapiranje publike

Može biti korisno klasifikovati krizne publike u četiri tipa, u zavisnosti od uloge koju će vjerovatno imati u situaciji. Ovo je posebno korisno ako imate mali broj publika ili neke vrlo jasne podgrupe koje su ključne za postizanje pozitivnog ishoda. Kada identifikujete i klasifikujete publike ovim pristupom, sprovedite procjenu rizika i prilika za svaku grupu. Zatim možete dogovoriti strategiju za svaku grupu.

- Pomagači – grupe koje će podržati vašu organizaciju, npr. službe za vanredne situacije, trgovačka udruženja, nezavisni naučni eksperti, partneri u drugim državama članicama, EFSA itd.
- Žrtve / pogođeni – grupe koje će vjerovatno biti negativno pogođene krizom, npr. javnost, dobavljači/proizvođači bilo kog proizvoda u središtu krize.
- Posmatrači – grupe koje nijesu direktno uključene u krizu, ali će vjerovatno tražiti uključ enje ili dati komentar, npr. NVO, mediji.
- □ Rješavaoci – grupe koje smatraju svojom dužnošću da intervenišu, npr. regulatori, tehnički eksperti, savjetnici za zarazne bolesti.



PRILOG II: Aktivnosti pripremljenosti za krizu u mirnodopskim uslovima

- Kada organizacija dostigne određeni nivo razvoja, više nije pitanje da li će se suočiti sa krizom, već kada će do nje doći. Stoga je od suštinskog značaja blagovremeno ulaganje u pripremu za krizne situacije. Ukoliko se priprema smatra zahtjevnom ili resursno intenzivnom, potrebno je imati u vidu posljedice suočavanja sa krizom bez adekvatne pripremljenosti.
- Određene aktivnosti potrebno je sistematski sprovoditi prije nastanka krize. Njihova dosljedna primjena doprinosi jačanju otpornosti organizacije i spremnosti za efikasan odgovor.
- Obuku kriznog tima potrebno je sprovoditi najmanje jednom godišnje. Posebnu pažnju treba posvetiti uključivanju i obuci novozaposlenih.
- Krizni plan/dokument treba ažurirati na godišnjem nivou, a svi članovi komunikacione jedinice treba da budu upoznati sa njegovim sadržajem i primjenom.
- Vježbe zasnovane na realističnim scenarijima predstavljaju ključni alat za provjeru funkcionalnosti procedura krizne komunikacije. Sveobuhvatne simulacije na nacionalnom nivou, uz učešće relevantnih aktera u oblasti bezbjednosti hrane i hrane za životinje, preporučuje se organizovati najmanje jednom godišnje.
- Višedržavne simulacione vježbe, uključujući one koje organizuje EFSA, doprinose jačanju koordinacije na nivou Evropske unije i unapređenju saradnje između nadležnih organa država članica. Učešće u takvim aktivnostima se preporučuje.
- Nakon svake sprovedene simulacije, neophodno je izvršiti reviziju priručnika za kriznu komunikaciju.
- Priručnik za kriznu komunikaciju treba da obuhvati različite vrste scenarija, uzimajući u obzir specifičnosti pojedinih kriznih situacija (npr. incidenti sa smrtnim ishodom usljed trovanja u odnosu na tehničke poremećaje, poput prekida rada informacionih sistema).
- Mapiranje zainteresovanih strana potrebno je sprovoditi najmanje jednom godišnje, radi identifikacije ključnih eksternih aktera. Referentni primjeri dostupni su u Prilogu I, e i f.
- Ažurirane materijale za kriznu komunikaciju potrebno je distribuirati svim relevantnim subjektima najmanje svakih šest mjeseci.
- Postupke odobravanja u kriznim situacijama (npr. za komunikacione izjave) potrebno je unaprijed definisati i redovno provjeravati, radi obezbjeđivanja efikasnosti i pravovremenosti odlučivanja.
- Potrebno je identifikovati portparole i obezbijediti im kontinuiranu obuku za medijske nastupe. Preporučuje se da portparoli prolaze specijalizovanu obuku za kriznu komunikaciju najmanje jednom u dvije godine.
- Organizacija može uspostaviti mehanizme za brzo angažovanje dodatnih resursa u kriznim situacijama (npr. pojačanje kapaciteta pres službe i tima za društvene mreže usljed povećanog obima aktivnosti).
- Razvoj i sprovođenje strategije za očuvanje i unapređenje reputacije organizacije od ključnog je značaja. Povjerenje zainteresovanih strana direktno doprinosi efikasnosti krizne komunikacije.
- Potrebno je obezbijediti da sistemi za praćenje medija i društvenih mreža funkcionišu efikasno. U slučaju planiranih promjena, preporučuje se testiranje alata i platformi u redovnim (mirnodopskim) uslovima.

PRILOG III: Pojmovnik

ABC tehnika	Priznaj – Premosti – Nastavi
AF	Savjetodavni forum EFSA-e
CEN	EFSA's Communication Experts Network
DG SANTE	Generalni direktorat Evropske komisije za zdravlje i bezbjednost hrane (Sant�� et S��curit�� Alimentaire))
EAHC	Izvršna agencija Evropske komisije za zdravlje i potrošače
EC	Evropska komisija
ECDC	Evropski centar za prevenciju i kontrolu bolesti
ECHA	Evropska agencija za hemikalije
EFSA	Evropska agencija za bezbjednost hrane
EMA	Evropska agencija za lijekove
EU	Evropska unija
FAO	Organizacija Ujedinjenih nacija za hranu i poljoprivredu
FAQ	često postavljana pitanja
FP	Nacionalna kontakt tačka EFSA-e
HoA	Rukovodioci evropskih agencija za bezbjednost hrane
MS	Dr��жава ��lanica
NGO	Nevladina organizacija
Q&A	Pitanja i odgovori
RASFF	Sistem brzog uzbunjivanja za hranu i hranu za životinje
ToR	Projektni zadatak
WHO	Svjetska zdravstvena organizacija

PRILOG IV: Korisne reference

- CDC (Centri za kontrolu i prevenciju bolesti), onlajn. Crisis & Emergency Risk Communication (CERC)
- EFSA (Evropska agencija za bezbjednost hrane), 2021. Scientific Report on Technical assistance in the field of risk communication
- HoA (Heads of European Food Safety Agencies), 2015. Guidelines for Management and Communication during Food/Feed Safety Incidents
- OECD (Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj), 2015. Scientific Advice for Policy Making: The Role and Responsibility of Expert Bodies and Individual Scientists. OECD radovi o naučnoj, tehnološkoj i industrijskoj politici, br. 21. OECD Publishing, Pariz
- Sense About Science, 2013. Making Sense of Uncertainty: Why Uncertainty Is Part of Science
- WHO (Svjetska zdravstvena organizacija), 2008. Outbreak Communication Planning Guide

PRILOG V: Saradnici

EFSA zahvaljuje svima koji su doprinijeli izradi ovih preporuka, a naročito:

- svim članovima i posmatračima Mreže eksperata za komunikaciju EFSA-e
- Frédéric Vincent, Edward Demicoli, Roser Domenech-Amado, Evropska komisija
- Francesca Avanzini, Bernard Bottex, Barbara Gallani, Matilde Garcia Gomez, Gorgias Garofalakis, Georgia Gkrintzali, Rory Harrington, Anatolie Luca, Giovanni Mancarella, Sharon Monti, Cinzia Percivaldi, Matthew Ramon, James Ramsay, Anthony Smith, Irene Zanetti, EFSA
- Oliver Aust, Bettina Hausmann, konsultanti za ICF Next

Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2023

©European Food Safety Authority,

2023 Images copyright:

shutterstock

Reproduction is authorised provided the source is acknowledged

For any use or reproduction of photos or other material that is not under the EFSA copyright, permissions must be sought directly from the copyright holders.

PDF ISBN 978-92-9499-590-2

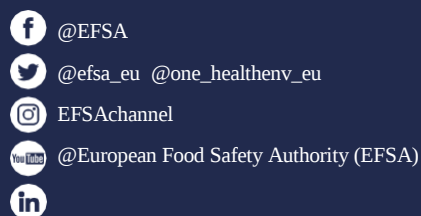
doi:10.2805/7024

TM-05-23-004-EN-N



Via Carlo Magno 1A 43126
Parma
ITALY

Tel. +39 0521 036 111
Fax +39 0521 036 110
info@efsa.europa.eu
www.efsa.europa.eu



Publications Office
of the European Union

PDF

ISBN 978-92-9499-590-2

doi:10.2805/7024

TM-05-23-004-EN-N