

## ΕΙΔΙΚΟ ΑΡΘΡΟ SPECIAL ARTICLE

# Η αντιμετώπιση του πρώτου κύματος της Covid-19 στην Ελλάδα ως ευκαιρία υιοθέτησης διεθνών καλών πρακτικών

## Πρόταση σύστασης εθνικής ομάδας επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσεων

Η επικοινωνιακή διαχείριση εκτάκτων καταστάσεων και κρίσεων, ιδιαίτερα δε δημόσιας υγείας, προτάσσεται στη διεθνή βιβλιογραφία ως σημαίνουσα διάσταση της επιχειρησιακής ετοιμότητας δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών. Μάλιστα, οι ψυχοκοινωνικές επιδράσεις των επικοινωνιακών χειρισμών σε συνθήκες κρίσης ώθησαν διεθνείς οργανισμούς, όπως ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ), στην έκδοση πολυάριθμων συστάσεων και οδηγιών για την αποτελεσματικότερη επικοινωνιακή διαχείριση της πρόσφατης πανδημίας Covid-19. Η παρούσα μελέτη περίπτωσης πραγματεύεται τους επικοινωνιακούς χειρισμούς του ελληνικού κράτους κατά το πρώτο πανδημικό κύμα. Με την έμφαση να δίνεται στη σημασία του επικοινωνιακού επιχειρησιακού σχεδιασμού επιχειρείται μια πρώτη προσέγγιση της διαμόρφωσης εθνικής ομάδας επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσεων γενικά. Γενικότερα, η πολυεπίπεδη επίδραση της επικοινωνιακής διαχείρισης μιας κρίσης έχει τέτοια προστιθέμενη αξία, ώστε η κατάρτιση εθνικών σχεδίων επικοινωνίας να κρίνεται σήμερα επιβεβλημένη.

### 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η νόσος Covid-19 εμφανίστηκε τον Δεκέμβριο του 2019 στην περιοχή Wuhan της Κίνας και χαρακτηρίστηκε άμεσα από σημαντική μεταδοτικότητα εξ αιτίας του υψηλού ρυθμού αναπαραγωγής της ( $R_0$ ), σε συνδυασμό με την απουσία ανοσίας στον πληθυσμό.<sup>1-3</sup> Στην Ευρώπη, ο  $R_0$  κατά την αρχική φάση εξάπλωσης του ιού εκτιμήθηκε σε 3,87 (95% διάστημα εμπιστοσύνης [confidence interval, CI] 3,01–4,66), με τον χρονοεξαρτώμενο ρυθμό αναπαραγωγής ( $R_e$ ) να μειώνεται μετά την εφαρμογή μέτρων περιορισμού της περαιτέρω διασποράς του ιού.<sup>4</sup>

Άτομα μεγαλύτερης ηλικίας, με χαμηλό κοινωνικοοικονομικό υπόβαθρο και υποκείμενα νοσήματα φαίνεται να νοσούν συχνότερα και πιο βαριά.<sup>5,6</sup> Υψηλά ποσοστά

νοσηρότητας και θνητότητας παρατηρούνται σε μονάδες μακροχρόνιας φροντίδας και γηροκομεία, με τους θανάτους αυτούς να αποτελούν περίπου το 1/2 του συνόλου που έχουν αποδοθεί στην Covid-19 στην Ευρώπη.<sup>7,8</sup>

Για την αποτελεσματική διαχείριση κάθε κατάστασης που απειλεί τη δημόσια υγεία αναγκαία προϋπόθεση συνιστά η επιχειρησιακή ετοιμότητα. Για τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (ΠΟΥ)<sup>9</sup> η έννοια αυτή αφορά στην τεχνογνωσία και στα οργανωσιακά συστήματα, χάρη στα οποία φορείς, κοινότητες ή ακόμη και κράτη έχουν τη δυνατότητα να προετοιμαστούν κατάλληλα, να απαντήσουν και να ανακάμψουν μετά από καταστροφικά φαινόμενα, επείγουσες καταστάσεις και κρίσεις. Η ουσία της έννοιας αυτής αναδείχθηκε παράλληλα με τις εκρήξεις μεταδιδόμενων νοσημάτων, οι οποίες αποτέλεσαν σημαντικές προκλήσεις του αιώνα που διανύουμε.

ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ 2021, 38(5):683–691  
ARCHIVES OF HELLENIC MEDICINE 2021, 38(5):683–691

Μ.Ε. Ψωμάδη,<sup>1</sup>  
Χ. Πλατής,<sup>2</sup>  
Κ. Γκοσκόσης,<sup>1</sup>  
Γ. Ίντας,<sup>3</sup>  
Π. Πρεζεράκος<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Διεύθυνση Επιχειρησιακής Ετοιμότητας Εκτάκτων Καταστάσεων Δημόσιας Υγείας, Υπουργείο Υγείας, Αθήνα  
<sup>2</sup>Κέντρο Τεκμηρίωσης και Κοστολόγησης Νοσοκομειακών Υπηρεσιών, Αθήνα  
<sup>3</sup>Γενικό Νοσοκομείο Νίκαιας Πειραιά «Ο Άγιος Παντελεήμων», Νίκαια  
<sup>4</sup>Τμήμα Νοσηλευτικής, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου, Τρίπολη

A proposal for the creation of a Greek national team for crisis communication management

Abstract at the end of the article

### Λέξεις ευρετηρίου

Covid-19  
Διαχείριση κρίσεων  
Επικοινωνιακή διαχείριση  
Επιχειρησιακή ετοιμότητα  
Επιχειρησιακός σχεδιασμός

Υποβλήθηκε 23.11.2020  
Εγκρίθηκε 26.12.2020

Η πολυδιάστατη λειτουργία της επικοινωνιακής διαχείρισης εκτάκτων καταστάσεων και κρίσεων έχει υπογραμμιστεί διαχρονικά στη διεθνή βιβλιογραφία. Μάλιστα, η υιοθέτηση της ενδεδειγμένης στρατηγικής για την επικοινωνιακή διαχείριση έχει αποδεδειγμένα θετικό αντίκτυπο, όχι μόνο για την ταχύτερη και αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των εν λόγω καταστάσεων, αλλά και για την ελαχιστοποίηση των πολύπλευρων μεσοπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων συνεπειών τους.<sup>10</sup>

## 2. Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Σε επείγουσες καταστάσεις και κρίσεις, για να καλλιεργηθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας προς τις αρμόδιες αρχές, είναι σημαντικό τα πληροφοριακά μηνύματα να μην αφορούν αποκλειστικά στον αντίκτυπο της καταστροφής στη ζωή και στην περιουσία όσων διαβιούν στην πληγείσα περιοχή.<sup>11</sup> Αντίθετα, χρειάζεται να παρουσιάζουν έγκαιρα και ειλικρινά την ικανότητα των αρχών να διαχειριστούν την κρίση, ενώ παράλληλα εκφράζουν κατ'επανάληψη τη δέσμευσή τους προς αυτό, αναγνωρίζοντας τη συναισθηματική φόρτιση των αποδεκτών τους, και οδηγώντας, τελικά, σε πολλαπλά βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα οφέλη, ανάμεσα στα οποία συγκαταλέγονται η απομείωση του στίγματος, η ενίσχυση της ατομικής και της κοινωνικής ανθεκτικότητας και η ελαχιστοποίηση των αναμενόμενων κοινωνικοοικονομικών και ψυχολογικών επιπτώσεων της κρίσης.<sup>11</sup>

Στο πλαίσιο αυτό, λοιπόν, η έννοια της ενσυναίσθησης αναδεικνύεται ως κεντρική.<sup>12</sup> Επιπρόσθετα, διαπιστώνεται ότι αναγκαία προϋπόθεση της κάθε προσπάθειας επικοινωνιακής διαχείρισης μιας επείγουσας κατάστασης συνιστά η κατάρτιση κατάλληλου επιχειρησιακού σχεδίου.<sup>11,13,14</sup> Ένα τέτοιο σχέδιο χρειάζεται να αποτυπώνει τους ρόλους, τις αρμοδιότητες και τους πόρους που θα απαιτηθούν κατά περίπτωση, ώστε μέσα από τον συντονισμό του συνόλου των εμπλεκόμενων φορέων να υποστηρίζεται και να διευκολύνεται η αποκλιμάκωση της κάθε κρίσης.<sup>11,15</sup>

### 2.1. Το μοντέλο του Αμερικανικού Κέντρου Ελέγχου Λοιμώξεων

Το Αμερικανικό Κέντρο Ελέγχου και Πρόληψης Νοσημάτων (Center for Disease Control and Prevention, CDC) έχει αναπτύξει τη μεθοδολογική προσέγγιση της διαχείρισης επείγουσων καταστάσεων, κρίσεων και κινδύνων (Crisis Emergency Risk Communication, CERC) ως ένα πλαίσιο επικοινωνιακής στρατηγικής βασισμένο σε επιστημονικές και εμπειρικές ενδείξεις. Με τον συνδυασμό εφαρμοσμένων γνώσεων επικοινωνίας και ψυχολογίας, το εν λόγω

μοντέλο επιχειρεί την αποτελεσματική ανταπόκριση στις ειδικότερες ανάγκες δημόσιας υγείας που απορρέουν από μια εξελισσόμενη κρίση.<sup>16,17</sup>

Η αρχή που διέπει την προσέγγιση της επικοινωνιακής διαχείρισης επείγουσων καταστάσεων, κρίσεων και κινδύνων είναι ότι η αποτελεσματική επικοινωνία καθορίζει την απάντηση, και ακολούθως την ανάκαμψη, μιας κοινωνίας από ένα ενδεχόμενο καταστροφικό γεγονός.<sup>18</sup> Με δυνατότητα εφαρμογής σε κάθε κρίση ή επείγουσα συνθήκη, το μοντέλο αυτό μπορεί να διευκολύνει τα εμπλεκόμενα μέρη στη λήψη κατάλληλων αποφάσεων για την προαγωγή της ευεξίας τους, παρέχοντας παράλληλα τη δυνατότητα σε κάθε δημόσιο φορέα να προετοιμαστεί κατάλληλα για την αντιμετώπιση οποιασδήποτε πιθανής καταστροφής και κρίσης.<sup>19</sup>

Για τον σκοπό αυτόν, η συγκεκριμένη επικοινωνιακή προσέγγιση διαρθρώνεται γύρω από τους πυλώνες της ταχείας, ακριβούς και αξιόπιστης πληροφόρησης, που προτάσσοντας την ενσυναίσθηση και τον σεβασμό αποσκοπεί στην κινητοποίηση των πολιτών. Στη βάση αυτή, η μετάδοση των πληροφοριακών μηνυμάτων δεν περιορίζεται στον αντίκτυπο της εξελισσόμενης κρίσης στη ζωή και στην περιουσία των πολιτών.<sup>10</sup> Διαμεσολαβείται μάλιστα από έναν πομπό που γίνεται αντιληπτός ως δρών προς την αποδρομή της κρίσης και όχι ως πληγέντες από αυτή.<sup>10</sup>

Στον πυρήνα του μοντέλου εντοπίζεται η ομάδα των ατόμων με αρμοδιότητα επικοινωνιακής δράσης στη βάση των προβλέψεων των εκάστοτε επιχειρησιακών σχεδίων, όπως άλλωστε προκρίνει και ο διαχειριστικός αλγόριθμος. Καθώς μεταξύ του επιχειρησιακού σχεδίου και του αλγόριθμου επικοινωνιακής διαχείρισης υπάρχει μια σχέση αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης, για την κάθε φάση εξέλιξης μιας κρίσης οι επικοινωνιακές διαχειριστικές ενέργειες διαφοροποιούνται αντίστοιχα.<sup>10,20</sup>

### 2.2. Η προσέγγιση του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας

Το 1999, ο ΠΟΥ εξέδωσε κατευθυντήριες οδηγίες για την ενίσχυση της επιχειρησιακής ετοιμότητας των κρατών-μελών του απέναντι στο ενδεχόμενο πανδημικής γρίπης.<sup>21</sup> Οι οδηγίες αυτές, με τις οποίες καθιερώθηκαν οι έξι φάσεις εξέλιξης μιας επιδημικής έκρηξης που καταλήγουν στη διακήρυξη πανδημίας,<sup>21</sup> αναθεωρήθηκαν έκτοτε το 2009, το 2013 και το 2017,<sup>9,21,22</sup> λαμβάνοντας υπ' όψιν κατά τη διαχείριση κρίσεων θεμελιώδη ανθρώπινα δικαιώματα και ηθικά ζητήματα.<sup>23</sup> Μετά την ανακήρυξη της πανδημίας Covid-19, ο ΠΟΥ προχώρησε στη διαμόρφωση συστάσεων διαχείρισης καίριων επικοινωνιακών ζητημάτων, όπως είναι

η υπερπληροφόρηση, ο κοινωνικός στιγματισμός<sup>26,27</sup> και η διατήρηση της ψυχοκοινωνικής ευεξίας των πολιτών σε συνθήκες απομόνωσης και καραντίνας.<sup>28</sup>

Για την προαγωγή της κοινωνικής ανθεκτικότητας και την αποτελεσματική αντιμετώπιση κάθε ενδεχόμενου κινδύνου, τα σύγχρονα κράτη κατά τον ΠΟΥ είναι σημαντικό να αναπτύξουν την επιχειρησιακή τους ετοιμότητα διά μέσου τριών επί μέρους ικανοτήτων.<sup>21</sup> Αυτές αφορούν στη σχεδίαση και στην εγκαθίδρυση συστήματος επικοινωνίας, στον συντονισμό των επικοινωνιακών χειρισμών και στην ενθάρρυνση της εμπλοκής διαφορετικών κοινωνικών ομάδων στις ενέργειες αποκλιμάκωσης κάθε κρίσης.<sup>24</sup> Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός μάλιστα χρειάζεται να λαμβάνει πολυτομεακό χαρακτήρα,<sup>25</sup> με τις αναλύσεις ενδιαφερομένων μερών και διακινδυνεύσεων να προηγούνται των άλλων διαχειριστικών ενεργειών και δράσεων.<sup>25</sup>

Ως μεθοδολογικό πλαίσιο επικοινωνιακής διαχείρισης κρίσεων δημόσιας υγείας ο ΠΟΥ προκρίνει εκείνο της επικοινωνιακής διαχείρισης κινδύνων (Emergency Risk Communication Framework).<sup>24</sup> Το μοντέλο αυτό, που βασίζεται στις αρχές του επιχειρησιακού σχεδιασμού, της διαφάνειας, της εμπιστοσύνης, της ενεργητικής ακρόασης και της έγκαιρης ενημέρωσης,<sup>21</sup> αποσκοπεί στην εγκαθίδρυση αποτελεσματικής αμφίδρομης επικοινωνίας ανάμεσα στις αρμόδιες αρχές και στον πληθυσμό που βρίσκεται σε κίνδυνο.<sup>24</sup> Σύμφωνα με τις συστάσεις του ΠΟΥ, κάθε φορέας που υιοθετεί το εν λόγω μοντέλο χρειάζεται πρωτίστως να διαμορφώσει την ομάδα η οποία θα επιλαμβάνεται του σχεδιασμού, του συντονισμού και της γενικότερης επιχειρησιακής του

ετοιμότητας.<sup>24</sup> Οι αρμοδιότητες της συγκεκριμένης ομάδας αποτυπώνονται στην εικόνα 1.

### 3. Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Στην Ελλάδα, η επικοινωνιακή διαχείριση μιας κρίσης συνιστά θεσμική πρόβλεψη του Γενικού Στρατηγικού Σχεδίου «Ξενοκράτης», που απαριθμεί και ορίζει τις κατηγορίες καταστροφών οι οποίες ενδεχομένως να πλήξουν την ελληνική επικράτεια.<sup>29</sup> Παρέχει οδηγίες σχεδίασης και κατευθυντήριες γραμμές για την ανάπτυξη των επιχειρησιακών σχεδίων των κατά τόπους και καθ' ύλη αρμοδίων φορέων, ενώ προβλέπει και την εγκαθίδρυση συστήματος επικοινωνίας.<sup>29</sup>

Σύμφωνα με το «εγχειρίδιο σύνταξης εναρμονισμένων ειδικών σχεδίων ανά καταστροφή σε επίπεδο υπουργείων ή άλλων φορέων» ο επικοινωνιακός σχεδιασμός παρατίθεται στο μέρος III των ειδικών σχεδίων.<sup>30</sup> Τις προβλέψεις του «Ξενοκράτη» για το Υπουργείο Υγείας κλήθηκε να εξειδικεύσει μέσα από την κατάρτιση ειδικών επιχειρησιακών σχεδίων το Εθνικό Κέντρο Επιχειρήσεων Υγείας (ΕΚΕΠΥ),<sup>31</sup> μετέπειτα Διεύθυνση Επιχειρησιακής Ετοιμότητας Εκτάκτων Καταστάσεων Δημόσιας Υγείας<sup>32</sup> (ΕΚΔΥ).

#### 3.1. Προβλέψεις επικοινωνιακής διαχείρισης υγειονομικών κρίσεων

Στο πλαίσιο άσκησης των αρμοδιοτήτων τους, τα στελέχη του ΕΚΕΠΥ προχώρησαν στην εκπόνηση του σχεδίου



Εικόνα 1. Αρμοδιότητες ομάδας επιχειρησιακής ετοιμότητας.

έκτακτης ανάγκης (ΣΕΑ) «Περσέας», που εξετάζει επτά βασικά σενάρια εκτάκτων εσωτερικών καταστάσεων νοσοκομείων. Οι επικοινωνιακές του προβλέψεις περιορίζονται στην αδρή αποτύπωση της ροής πληροφορίας από τα κατώτερα προς τα ανώτερα διοικητικά επίπεδα και στον ορισμό εκπροσώπου τύπου που προβαίνει στην εκφώνηση ανακοινώσεων σε δεδομένο χρόνο και τόπο.

Παράλληλα, το σχέδιο προσδιορίζει για τη διαμεσολάβηση της ενημέρωσης των μέσων μαζικής ενημέρωσης (ΜΜΕ), καθώς και τη διευκόλυνση των επικοινωνιών, συνολικά συγκεκριμένους ρόλους με τις συνοδές τους αρμοδιότητες. Ανάμεσα σε αυτές περιλαμβάνονται η κοινοποίηση πληροφοριών προς κάθε ενδιαφερόμενο κατόπιν σχετικής εντολής και ο συντονισμός του συνόλου των εσωτερικών και των εξωτερικών επικοινωνιών, αντίστοιχα. Οι ρόλοι αυτοί προβλέπονται επίσης και σε σχέδια του ΕΚΕΠΥ, ειδικότερα του «Περσέα», χωρίς να περιλαμβάνονται ωστόσο άλλες επικοινωνιακές προβλέψεις.

Τέλος, το Εθνικό Σχέδιο Αντιμετώπισης Πανδημίας Γρίπης «Άρτεμις» υιοθετεί πλήρως το μοντέλο της επικοινωνιακής διαχείρισης κινδύνων, ενώ αποσαφηνίζει τους ρόλους και τις αρμοδιότητες του συνόλου των εμπλεκόμενων φορέων. Σε μια τέτοια συνθήκη, όπου το εμβόλιο ή οι φαρμακευτικοί παράγοντες είναι εξαιρετικά περιορισμένοι ή ελλιπείς, οι επικοινωνιακοί χειρισμοί επιδιώκουν την προαγωγή της υγιεινής των χεριών, την απομόνωση όσων νοσούν, τον έλεγχο των επαφών τους, καθώς και τον περιορισμό των μη αναγκαίων μετακινήσεων, ώστε να υπάρξει χρόνος να υλοποιηθούν οι απαιτούμενες επιχειρησιακές ενέργειες.

### 3.2. Η επικοινωνιακή διαχείριση της πανδημίας Covid-19

Η ολοκληρωμένη στρατηγική για την επικοινωνιακή διαχείριση του πρώτου κύματος της πανδημίας Covid-19 αποτέλεσε εξειδίκευση των προβλέψεων του σχεδίου «Άρτεμις», το οποίο επικαιροποιήθηκε κατάλληλα στα τέλη Ιανουαρίου 2020.<sup>33</sup> Στις πρώτες διαχειριστικές δράσεις συγκαταλέγονται η προετοιμασία πολυσχιδούς ενημερωτικού υλικού από τον Εθνικό Οργανισμό Δημόσιας Υγείας (ΕΟΔΥ) και ο ορισμός εκπροσώπων τύπου.<sup>34</sup> Σε ειδικά διαμορφωμένο ιστοχώρο του ΕΟΔΥ αναρτώντο στοχευμένες και εύληπτες οδηγίες προς τους πολίτες, τους επαγγελματίες υγείας, καθώς και τους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς.<sup>34</sup>

Επίκεντρο των επικοινωνιακών χειρισμών ήταν η καθημερινή ενημέρωση του κοινού μέσα από σαφώς ορισμένες διαδικασίες. Ειδικότερα, η ενημέρωση των διαπιστευμένων συντακτών τύπου από τους ορισμένους εκπροσώπους τύπου αναμεταδιδόταν από το σύνολο των τηλεοπτικών

σταθμών εθνικής εμβέλειας. Κατόπιν δε αυτού, στην ιστοσελίδα του ΕΟΔΥ αναρτώντο τόσο το ακριβές περιεχόμενο αυτής όσο και τα ημερήσια δελτία τύπου. Στο πλαίσιο των σχετικών ενημερώσεων, λάμβανε χώρα συστηματική πληροφόρηση των πολιτών για επιδημιολογικά στοιχεία, διαχειριστικές ενέργειες και επιχειρησιακές δράσεις. Η διαδικασία αυτή ενεργοποιήθηκε από τις 26.2.2020 για την ανακοίνωση της ανίχνευσης του πρώτου επιβεβαιωμένου κρούσματος στην ελληνική επικράτεια, ενώ συνοδεύτηκε από τη θέση σε λειτουργία διαδικτυακού ενημερωτικού κόμβου.<sup>35</sup>

Από τις 25.2.2020 η εκστρατεία με τίτλο «Μένουμε ασφαλείς» προώθησε τις ιδέες «Μένουμε σπίτι» και «Μένουμε υγιείς» σε ΜΜΕ και μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Με τα εν λόγω μηνύματα, πρόσωπα δημοφιλή στην ελληνική κοινή γνώμη, ειδικευμένοι επαγγελματίες υγείας και απλοί πολίτες μοιράστηκαν χρηστικές οδηγίες για τη νόσο Covid-19. Από την υγιεινή των χεριών και τα σημεία και συμπτώματα της νέας νόσου, έως τη σημασία της παραμονής σε συνθήκες απομόνωσης και καραντίνας, τα διαφημιστικά αυτά μηνύματα ενθάρρυναν ουσιαστικά την ενεργό συμμετοχή των πολιτών στην αντιμετώπιση της κρίσης.

Για την ικανοποίηση των βαθύτερων πληροφοριακών αναγκών των διαφόρων κοινωνικών ομάδων διαμορφώθηκε έγκαιρα και επικαιροποιήθηκε συχνά πλούσιο πληροφοριακό υλικό. Οι ομάδες-στόχοι στις οποίες απευθύνονταν, εκτός του γενικού πληθυσμού και των επαγγελματιών υγείας, ήταν οι δημόσιοι λειτουργοί, οι επαγγελματίες κλάδων υγειονομικού ενδιαφέροντος και μη, καθώς και το προσωπικό ασφαλείας κρατικών και μη δομών. Ακόμη, άτομα με αυξημένο κίνδυνο εμφάνισης της νόσου αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται ή τελεί σε συνθήκες αυξημένου συγχρωτισμού, δεχόταν στοχευμένη πληροφόρηση καθ' όλη τη διάρκεια του πρώτου πανδημικού κύματος.

Ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε στις προβλέψεις του επιχειρησιακού σχεδίου που αφορούσαν στη διατήρηση και στην προαγωγή της ψυχοκοινωνικής ευεξίας των πολιτών. Για τον σκοπό αυτόν διευκολύνθηκε άμεσα η πρόσβαση τους σε υπηρεσίες ψυχικής υγείας. Από τις αρχές Μαρτίου συστάθηκαν τηλεφωνικά κέντρα, προς υποστήριξη πολιτών και επαγγελματιών υγείας, ενώ περίπου έναν μήνα αργότερα τέθηκε σε λειτουργία τηλεφωνική γραμμή ψυχοκοινωνικής υποστήριξης του Υπουργείου Υγείας σε συνεργασία με το Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Από πρωτογενή στοιχεία της Διεύθυνσης Επιχειρησιακής Ετοιμότητας ΕΚΔΥ προκύπτει ότι το διάστημα 4.4.2020–4.9.2020 η γραμμή δέχθηκε 80.151 κλήσεις που αντιστοιχούν σε 1.201.631 min απαντημένων κλήσεων.



Επιπρόσθετα, μέσα από το σύνολο των διαθέσιμων καναλιών επικοινωνίας διατέθηκε κατάλληλη καθοδήγηση στους πολίτες, ως ειδικότερη εφαρμογή συστάσεων του ΠΟΥ,<sup>28</sup> με τη μορφή παραινέσεων και υποδείξεων διατήρησης της ψυχοσωματικής τους ευεξίας σε συνθήκες απομόνωσης και καραντίνας. Ανάμεσα σε αυτές διακρίνονται η κατάρτιση εγχειριδίων μεσογειακής διατροφής και άσκησης, καθώς και ο οδηγός υποστήριξης γονέων στη φροντίδα παιδιών και εφήβων. Τα στοιχεία του πολυτομεακού χαρακτήρα που διέπουν το σύνολο των επικοινωνιακών χειρισμών αναφέρονται στην εικόνα 2.

#### 4. ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΣΧΕΔΙΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Σύμφωνα με πρόσφατες κατευθυντήριες οδηγίες του ΠΟΥ, τα κράτη-μέλη του χρειάζεται να αναπτύξουν βιώσιμες ικανότητες διαχείρισης κρίσεων γενικά,<sup>36</sup> ώστε, εκτός από την επιτυχή διαχείριση της πανδημίας Covid-19, να προετοιμαστούν κατάλληλα και να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν οποιαδήποτε επόμενη επείγουσα κατάσταση ή κρίση ανακύψει.<sup>36,37</sup> Έχοντας υπό όψιν την επίδραση των επικοινωνιακών χειρισμών στις κοινωνικοοικονομικές συνέπειες μιας κρίσης και δεδομένης της απουσίας εθνικού επικοινωνιακού επιχειρησιακού σχεδίου, προτείνεται η εκπόνηση αυτού. Η σχεδίαση, η οργάνωση και η κατάρτιση του εθνικού σχεδίου θα τελεί υπό την αρμοδιότητα της Προεδρίας της Κυβέρνησης και ειδικότερα υπό τις Γενικές Γραμματείες Συντονισμού, ενώ θα εξελιχθεί σε τρεις φάσεις.

##### 4.1. Πρόταση εκπόνησης εθνικού σχεδίου

Σύμφωνα με συστάσεις του CDC και του ΠΟΥ, πρωταρχικό μέλημα σε κάθε τέτοιο εγχείρημα συνιστά η επιλογή των στελεχών με αρμοδιότητες επιχειρησιακής ετοιμότητας



Εικόνα 2. Η πολυτομεακή διάσταση της εθνικής στρατηγικής.

και διαχείρισης.<sup>38,39</sup> Κατ' αρχάς, θα χρειαστεί να οριστούν τα μέλη της εθνικής ομάδας επικοινωνιακής διαχείρισης, με την ιεραρχική δομή και τους ρόλους των μελών της να διαμορφώνονται όπως παρουσιάζεται στην εικόνα 3.<sup>38,39</sup>

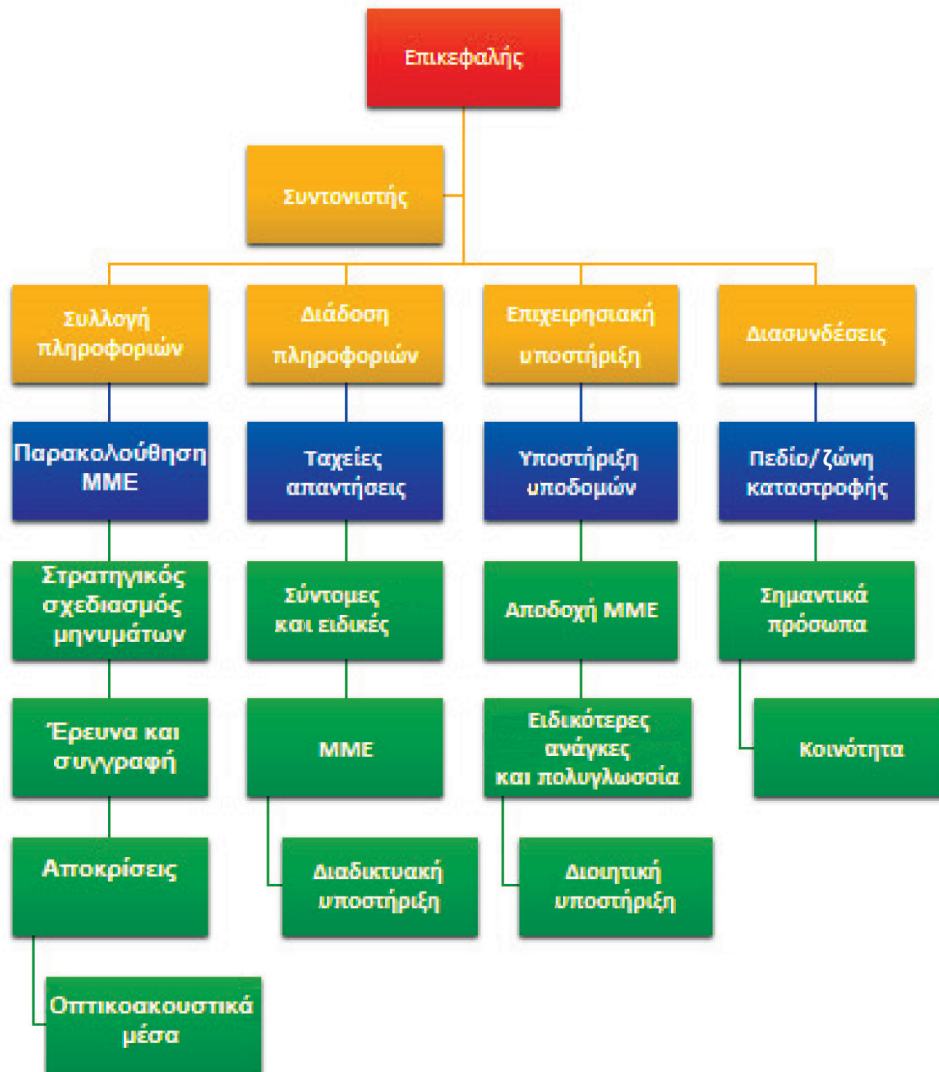
Στη συνέχεια, η εθνική ομάδα θα διαμορφώσει το πλαίσιο επειγουσών καταστάσεων και κρίσεων στις οποίες το σχέδιο θα έχει εφαρμογή αλλά και την κατάλληλη εργαλειοθήκη που θα το υποστηρίζει. Αναφορικά με το πλαίσιο εφαρμογής, μπορεί να καταρτιστεί στη βάση των συστάσεων του CDC που ενσωματώνουν άλλωστε και συστάσεις του ΠΟΥ.<sup>37</sup> Προτείνεται επί πλέον η συνοδός εργαλειοθήκη να αποτελεί προσαρμογή του σχετικού υλικού που έχει αναπτυχθεί στο περιθώριο υποστήριξης του μοντέλου επικοινωνιακής διαχείρισης επειγουσών καταστάσεων, κρίσεων και κινδύνων.

Με την ολοκλήρωση των παραπάνω, η ομάδα θα προβεί σε κάλεσμα προς τους φορείς της δημόσιας διοίκησης, που κατ' εφαρμογή των διατάξεων του «Ξενοκράτη» έχουν αρμοδιότητα διαχείρισης έκτακτης κατάστασης. Αφού παρουσιαστεί το περιεχόμενο του εγχειρήματος στους φορείς, θα ζητηθεί σε συνεργασία με την καθ' ύλην αρμόδια ομάδα, εντός ορισμένου χρονικού διαστήματος, η διεξαγωγή ανάλυσης διακινδυνεύσεων, καθώς και ανάλυσης ενδιαφερομένων μερών για το σύνολο των κινδύνων που έχουν απειριθμηθεί προηγουμένως. Ακόμη, θα τους ζητηθεί να αποτυπώσουν το σύνολο των επικοινωνιακών προβλέψεων που περιλαμβάνονται στα επί μέρους σχέδιά τους.

Για την υποστήριξή τους οι φορείς στο στάδιο αυτό θα χρησιμοποιήσουν προσαρμοσμένο το ειδικό εργαλείο αξιολόγησης αναγκών για την υιοθέτηση και την εφαρμογή της προσέγγισης επικοινωνιακής διαχείρισης επειγουσών καταστάσεων, κρίσεων και κινδύνων.<sup>40</sup> Μετά την κατάθεση των παραπάνω, τα μέλη της ομάδας θα προχωρήσουν στην εκπόνηση του εθνικού σχεδίου.

Αν και τα χαρακτηριστικά του παρουσιάζονται αναλυτικά στην επόμενη ενότητα, στο εν λόγω σημείο υπογραμμίζεται ότι κατ' ελάχιστο το σχέδιο θα καλύπτει το σύνολο των περιπτώσεων κινδύνου που έχουν αναγνωρίσει οι φορείς με τις προηγούμενες αναλύσεις τους. Παράλληλα, οι προβλέψεις του θα είναι πλήρως εναρμονισμένες με τις διαδικασίες εσωτερικής και εξωτερικής πληροφόρησης που έχουν διαμορφώσει οι φορείς, ενώ θα αποσαφηνίζει, σύμφωνα προς τον «Ξενοκράτη», ποιο τμήμα του σχεδίου ενεργοποιείται ανάλογα με την έκταση και την ένταση μιας επείγουσας κατάστασης.

Πρόσθετα, στην τελική του μορφή, το εθνικό σχέδιο θα συνιστά προϊόν διαβούλευσης και συνεργασίας με το



**Εικόνα 3.** Ρόλοι μελών εθνικής ομάδας επικοινωνιακής διαχείρισης (ίδια μετάφραση και προσαρμογή).

σύνολο των ενδιαφερομένων μερών που έχουν αναδειχθεί από τις σχετικές αναλύσεις. Οι βελτιώσεις των επί μέρους σχεδίων θα πραγματοποιηθούν μετά την έκδοση του εθνικού ώστε να εναρμονίζονται με αυτό, με τρόπο που να διευκολύνει τις επικοινωνιακές διεργασίες, ενισχύοντας τη συνολική επιχειρησιακή ετοιμότητα της χώρας.

#### 4.2. Το προτεινόμενο εθνικό επιχειρησιακό σχέδιο

Το προτεινόμενο σχέδιο θα είναι σύντομο, συνοπτικό και εύχρηστο. Με περιεχόμενο γενικό αλλά στοχευμένο θα παρέχει τις οδηγίες εκείνες που μπορούν να υποστηρίξουν τη λήψη αποφάσεων για την αποτελεσματική επικοινωνιακή διαχείριση οποιασδήποτε έκτακτης και επείγουσας κατάστασης. Παρ' ότι θα διαφοροποιείται σε σημαντικό βαθμό δομικά σε σχέση με τα υπόλοιπα σχέδια έκτακτης

ανάγκης της χώρας, θα διευκολύνει την άμεση ανταπόκριση των φορέων.

Ειδικότερα, κατ'ελάχιστο θα περιλαμβάνει τους ρόλους με τις συνοδές τους αρμοδιότητες, τόσο σε περίπτωση επειγουσών καταστάσεων περιορισμένης έκτασης και έντασης όσο και σε γενικευμένες κρίσεις. Πλέον της εσωτερικής διαδικασίας επιβεβαίωσης και διακίνησης πληροφοριών, θα περιγράφει τη διαδικασία διάθεσης πληροφοριών προς τρίτους φορείς και το κοινό, καθώς και τις διαδικασίες συνεργασίας και συντονισμού με το σύνολο των ενδιαφερομένων μερών, εκτός των συναρμόδιων φορέων της διοίκησης, όπως είναι οι μη κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ).

Επίσης, στο σχέδιο θα περιλαμβάνεται ενημερωμένος κατάλογος των στοιχείων επικοινωνίας των μελών της

ομάδας διαχείρισης, των εκπροσώπων του συνόλου των ενδιαφερομένων μερών, καθώς και των ΜΜΕ. Ακόμη, τα απαραίτητα στοιχεία του κέντρου επικοινωνίας που θα διαμορφωθεί και θα λειτουργεί σε κάθε περίπτωση ενεργοποίησης του σχεδίου, ενώ θα προδιαγράφονται ο χρόνος αναθεώρησης ή επικαιροποίησής του και η διεξαγωγή ασκήσεων ετοιμότητας.

Πλέον αυτών, το σχέδιο θα διαθέτει ειδικότερες προβλέψεις όσον αφορά σε κρίσιμες διεργασίες και ρόλους που περιγράφει. Ειδικότερα, θα ορίζει τη διαδικασία πλήρους ενεργοποίησής του εντός 24–48 ωρών, με την πρώτη ανακοίνωση προς το κοινό να λαμβάνει χώρα σε κάθε περίπτωση εντός μίας ώρας από το καταστροφικό συμβάν, εφαρμόζοντας ειδικά προσαρμοσμένα εργαλεία.<sup>40</sup> Τα εργαλεία αυτά θα επιτρέπουν, μεταξύ άλλων, την έγκαιρη ανίχνευση και αξιολόγηση των υποκείμενων πληροφοριακών και ψυχοκοινωνικών αναγκών του πληθυσμού που πλήττεται από μια καταστροφή.

Ακόμη, θα προβλέπεται η κατάλληλη προδιαμόρφωση των απευθυνόμενων μηνυμάτων που λαμβάνουν υπ' όψιν ιδιαίτερα δημογραφικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά των αποδεκτών τους. Στο σχέδιο θα περιλαμβάνονται βασικά προσχέδια με εφαρμογή σε κάθε καταστροφή ή κρίση, ανεξαρτήτως του καθ' εαυτού μηνύματος και του μέσου μετάδοσής του. Τέλος, θα προκρίνεται ο εκ των προτέρων ορισμός και η εκπαίδευση εκπροσώπων τύπου, ώστε προτάσσοντας την ενσυναίσθηση και την ενεργητική ακρόαση να παραθέτουν με ακρίβεια και αξιοπιστία τις πληροφορίες που αφορούν στην εξελισσόμενη κρίση,<sup>41</sup> σε κάθε συνθήκη που αυτό κριθεί αναγκαίο.

## 5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η επικοινωνιακή διαχείριση εκτάκτων καταστάσεων και κρίσεων συνιστά σημαίνουσα διάσταση του επιχειρησιακού σχεδιασμού για την αντιμετώπιση κάθε τέτοιας συνθήκης. Η πολυεπίπεδη επίδραση των επικοινωνιακών χειρισμών επί των ψυχοκοινωνικών συνεπειών κάθε κρίσης επιτάσσει την εκπόνηση εθνικών επιχειρησιακών σχεδίων επικοινωνίας στη βάση σύγχρονων διεθνών επιστημονικών συστάσεων και εμπειρικών τάσεων.

Κάθε κρίση συνεπάγεται ψυχοκοινωνική και οικονομική επιβάρυνση, η οποία με τη σειρά της διαμορφώνει τη συμπεριφορά των πολιτών απέναντι στην υφιστάμενη κατάσταση. Ειδικότερα, οι επικοινωνιακοί χειρισμοί αποσκοπούν στο να λειτουργήσουν ως αντίβαρο στην ψυχολογική επιβάρυνση και στη συμπεριφορική αντίδραση των πολιτών, προάγοντας τη συνολική τους ευεξία παράλληλα με θετικές εκβάσεις δημόσιας υγείας.

Στη βάση της πολύτιμης εμπειρίας που αποκτήθηκε κατά τη διαχείριση του πρώτου κύματος της πανδημίας Covid-19 και αξιοποιώντας ουσιαστικά καλές πρακτικές και συστάσεις διεθνών οργανισμών, προτείνεται η κατάρτιση ενός εθνικού επιχειρησιακού σχεδίου επικοινωνίας. Το εν λόγω σχέδιο θα αποτελεί ένα προϊόν διατομεακής συνεργασίας που θα συνδράμει τη χώρα να αντεπεξέλθει κάθε ενδεχόμενης κρίσης. Μέσα από τους επικοινωνιακούς χειρισμούς που θα προκρίνει θα υποστηρίζονται ολιστικά οι ανάγκες δημόσιας υγείας σε κάθε κατάσταση κρίσης, ενώ θα προάγεται στον ίδιο χρόνο η βιωσιμότητα του συστήματος υγείας και θα ενισχύεται η εμπιστοσύνη στους θεσμούς και στο κράτος.

## ABSTRACT

### A proposal for the creation of a Greek national team for crisis communication management

M.E. PSOMIADI,<sup>1</sup> C.G. PLATIS,<sup>2</sup> K. GOGOSIS,<sup>1</sup> G. INTAS,<sup>3</sup> P. PREZERAKOS<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Directory of Operational Preparedness for Public Health Emergencies, Ministry of Health, Athens,

<sup>2</sup>Greek DRG Institute, Athens, <sup>3</sup>“Aghios Panteleimon” General Hospital of Pireus, Nikaia, <sup>4</sup>Department of Nursing, University of the Peloponnese, Tripoli, Greece

*Archives of Hellenic Medicine 2021, 38(5):683–691*

Emergency and crisis communication management has been documented in the literature as a significant dimension of operational preparedness, particularly in the case of public health crises. Amid the recent Covid-19 pandemic, therefore, the psychological effects of the crisis have prompted international organizations, such as the World Health Organization (WHO), to issue recommendations and guidelines on more effective risk and crisis communication. This paper examines the ways in which the Greek authorities handled the communication aspect of the first Covid-19 pandemic wave in the light of its impact on the mental health of Greeks. Emphasis is placed on the importance of operational planning, and an early assessment of the management experience as a whole is attempted, along with estimation of the impact of communication management in the medium term. The multilevel effect of communica-

tion in crisis management has been shown to have such a degree of added value that the development of national communication plans is now deemed necessary.

**Key words:** Covid-19, Crisis communication, Crisis management, Operational planning, Operational preparedness

## Βιβλιογραφία

1. WU JT, LEUNG K, BUSHMAN M, KISHORE N, NIEHUS R, DE SALAZAR PM ET AL. Estimating clinical severity of COVID-19 from the transmission dynamics in Wuhan, China. *Nat Med* 2020, 26:506–510
2. LI Q, GUAN X, WU P, WANG X, ZHOU L, TONG Y ET AL. Early transmission dynamics in Wuhan, China, of novel coronavirus-infected pneumonia. *N Engl J Med* 2020, 382:1199–1207
3. KUCHARSKI AJ, RUSSELL TW, DIAMOND C, LIU Y, EDMUNDS J, FUNK S ET AL. Early dynamics of transmission and control of COVID-19: A mathematical modelling study. *Lancet Infect Dis* 2020, 20:553–558
4. FLAXMAN S, MISHRA S, GANDY A, UNWIN HJT, COUPLAND H, MELLAN TA ET AL. Estimating the number of infections and the impact of non-pharmaceutical interventions on COVID-19 in 11 European countries. Imperial College COVID-19 Response Team, London, 2020. Available at: <https://spiral.imperial.ac.uk:8443/handle/10044/1/77731>
5. WU F, ZHAO S, YU B, CHEN YM, WANG W, SONG ZG ET AL. A new coronavirus associated with human respiratory disease in China. *Nature* 2020, 579:265–269
6. VERITY R, OKELL LC, DORIGATTI I, WINSKILL P, WHITTAKER C, IMAI N ET AL. Estimates of the severity of coronavirus disease 2019: A model-based analysis. *Lancet Infect Dis* 2020, 20:669–677
7. COMAS-HERRERA A, ZALAKAÍN J, LEMMON E, HENDERSON D, LITWIN C, HSU AT ET AL. Mortality associated with COVID-19 outbreaks in care homes: Early international evidence. International Long-Term Care Policy Network (ILPN), London, 2020. Available at: <https://lccovid.org/2020/04/12/mortality-associated-with-covid-19-outbreaks-in-care-homes-early-international-evidence/>
8. ECDC PUBLIC HEALTH EMERGENCY TEAM; DANIS K, FONTENEAU L, GEORGES S, DANIAU C, BERNARD-STOECKLIN S ET AL. High impact of COVID-19 in long-term care facilities, suggestion for monitoring in the EU/EEA, May 2020. *Euro Surveill* 2020, 25:2000956
9. WORLD HEALTH ORGANIZATION. A strategic framework for emergency preparedness. WHO, 2017. Available at: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/254883/9789241511827-eng.pdf?sequence=1>
10. CENTERS FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION. Crisis and Emergency Risk Communication: Introduction. CERC, 2018. Available at: [https://emergency.cdc.gov/cerc/ppt/CERC\\_Introduction.pdf](https://emergency.cdc.gov/cerc/ppt/CERC_Introduction.pdf)
11. REYNOLDS B, DEITCH S, SCHIEBER R. Crisis and Emergency Risk Communication: Pandemic influenza. CERC, 2007. Available at: <https://emergency-origin.cdc.gov/cerc/resources/pdf/cerc-pandemicflu-oct07.pdf>
12. SANDMAN P. Crisis communication (high hazard, high outrage). The Peter Sandman Risk Communication website, 2002. Available at: <https://www.psandman.com>
13. MITROFF II. *Crisis leadership: Planning for the unthinkable*. John Wiley & Sons, Hoboken, NJ, 2004
14. SEEGER MW. Best practices in crisis communication: An expert panel process. *J Appl Commun Res* 2006, 34:232–244
15. WATKINS M. *Your crisis response plan: The ten effective elements*. Harvard Business School Working Knowledge, Boston, MA, 2020. Available at: <https://hbswk.hbs.edu/item/your-crisis-response-plan-the-ten-effective-elements>
16. REYNOLDS B, HUNTER-GALDO J, SOKLER L. *Crisis and emergency risk communication*. Centers for Disease Control and Prevention, Atlanta, GA, 2002
17. SEEGER MW, SELLSNOW TL, ULMER RR. *Communication and organizational crisis*. Praeger, Westport, CT, 2003
18. VEIL S, REYNOLDS B, SELLSNOW TL, SEEGER MW. CERC as a theoretical framework for research and practice. *Health Promot Pract* 2008, 9(Suppl 4):265–345
19. REYNOLDS B, SEEGER M. Crisis and emergency risk communication as an integrative model. *J Health Commun* 2005, 10:43–55
20. CENTERS FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION. Crisis and Emergency Risk Communication: Community engagement. CERC, 2018. Available at: [https://emergency.cdc.gov/cerc/ppt/CERC\\_CommunityEngagement.pdf](https://emergency.cdc.gov/cerc/ppt/CERC_CommunityEngagement.pdf)
21. WORLD HEALTH ORGANIZATION. Strengthening response to pandemics and other public-health emergencies: Report of the Review Committee on the Functioning of the International Health Regulations (2005) and on Pandemic Influenza (H1N1) 2009. WHO, Geneva, 2011
22. WORLD HEALTH ORGANIZATION. Pandemic influenza risk management: WHO interim guidance. WHO, 2013. Available at: [http://www.who.int/influenza/preparedness/pandemic/GIP\\_PandemicInfluenzaRiskManagementInterimGuidance\\_2013.pdf](http://www.who.int/influenza/preparedness/pandemic/GIP_PandemicInfluenzaRiskManagementInterimGuidance_2013.pdf)
23. MEDINA MJ. Pandemic influenza planning for the mental health security of survivors of mass deaths. In: Masys AJ (ed) *Exploring the security landscape: Non-traditional security challenges*. Springer International Publishing, Cham, 2016
24. WORLD HEALTH ORGANIZATION. Benchmarks for International Health Regulations (IHR) capacities. WHO, Geneva, 2019
25. WORLD HEALTH ORGANIZATION. Multisectoral preparedness coordination framework: Best practices, case studies and key elements of advancing multisectoral coordination for health emergency preparedness and health security. WHO, Geneva, 2020
26. WORLD HEALTH ORGANIZATION. 2019 novel coronavirus (2019-nCoV): Strategic preparedness and response plan. WHO, Ge-



- neva, 2020
27. WORLD HEALTH ORGANIZATION. A guide to preventing and addressing social stigma associated with COVID-19. WHO, 2020. Available at: [https://www.who.int/docs/default-source/coronavirus/covid19-stigma-guide.pdf?sfvrsn=226180f4\\_2](https://www.who.int/docs/default-source/coronavirus/covid19-stigma-guide.pdf?sfvrsn=226180f4_2)
  28. WORLD HEALTH ORGANIZATION. Mental health and psychosocial considerations during the COVID-19 outbreak. WHO, 2020. Available at: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331490/WHO-2019-nCoV-MentalHealth-2020.1-eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
  29. ΓΚΕΡΑΖΗ Ι. Επικοινωνιακή διαχείριση εκτάκτων αναγκών. Μελέτη περίπτωσης: Διαχείριση συμβάντος στον Λούσιο ποταμό. Τμήμα Πολιτικής Προστασίας, Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Αθήνα, 2007
  30. ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ. Εγχειρίδιο σύνταξης και εναρμόνισης ειδικών σχεδίων ανά καταστροφή σε επίπεδο υπουργείου ή άλλου κεντρικού φορέα. Αθήνα, 2007
  31. ΝΟΜΟΣ 3370/2005. Οργάνωση και λειτουργία των υπηρεσιών δημόσιας υγείας και λοιπές διατάξεις. ΦΕΚ 176/Α/11.7.2005
  32. ΝΟΜΟΣ 4633/2019. Σύσταση Εθνικού Οργανισμού Δημόσιας Υγείας (ΕΟΔΥ), ρυθμίσεις για τα προϊόντα καπνού, άλλα ζητήματα του Υπουργείου Υγείας και λοιπές διατάξεις. ΦΕΚ 161/Α/16.10.2019
  33. ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ. Σ. Τσιόδρας προς Συμβούλιο της Ευρώπης: Πώς ανταποκριθήκαμε στην πανδημία κορωνοϊού. Διαθέσιμο στο: <https://www.naftemporiki.gr/story/1604761/s-tsiodras-pros-symboulio-tis-europis-pos-antapokrithikamestin-pandimia-koronoioiu>
  34. ΕΘΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ. Διαθέσιμο στο: <https://eody.gov.gr/>
  35. gov.gr. Ημερήσια επισκόπηση για την COVID-19. Διαθέσιμο στο: <https://covid19.gov.gr/covid19-live-analytics/>
  36. WORLD HEALTH ORGANIZATION. Investing in and building longer-term health emergency preparedness during COVID-19 pandemic: Interim guidance for WHO Member States. WHO, Geneva, 2020
  37. WORLD HEALTH ORGANIZATION. NAPHS for all: A 3 step strategic framework for national action plan for health security. WHO, Geneva, 2018
  38. CENTERS FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION. Crisis and Emergency Risk Communication: Crisis communication plans. CERC, 2014. Available at: [https://emergency.cdc.gov/cerc/ppt/CERC\\_Crisis\\_Communication\\_Plans.pdf](https://emergency.cdc.gov/cerc/ppt/CERC_Crisis_Communication_Plans.pdf)
  39. WORLD HEALTH ORGANIZATION. Covid-19 strategic preparedness and response plan: Operational planning guidelines to support country preparedness and response. WHO, Geneva, 2020
  40. CENTERS FOR DISEASE CONTROL AND PREVENTION. Crisis and Emergency Risk Communication: Templates and tools. CERC, 2018. Available at: <https://emergency.cdc.gov/cerc/resources/templates-tools.asp>
  41. COOMBS WT. *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding*. 2nd ed. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2007
- Corresponding author:*
- M.E. Psomiadi, 6–8 Makedonias street, 102 33 Athens, Attica, Greece  
e-mail: [psomiadimarilly@gmail.com](mailto:psomiadimarilly@gmail.com)