



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Ufficio federale dei trasporti UFT



# Manuale CTS

---

Coordinamento dei trasporti in situazioni eccezionali  
2026

## Editore

Ufficio federale dei trasporti (UFT)  
Segreteria CTS  
3003 Berna

## Traduzioni

Francese, italiano

## Dichiarazione di non responsabilità

Il presente manuale si basa, da un lato, sui processi e sull'organizzazione, nonché sui compiti, sulle competenze e sulle responsabilità degli attori dei trasporti<sup>1</sup> e, dall'altro, sulle norme e sugli standard correnti in materia di gestione del rischio, delle emergenze, delle crisi e della continuità. Il suo contenuto corrisponde allo stato delle conoscenze al momento della pubblicazione e potrebbe quindi non essere più attuale a seguito di sviluppi successivi, senza che il documento sia stato nel frattempo modificato. Il manuale non è giuridicamente vincolante per l'Ufficio federale dei trasporti (UFT). L'UFT presta la massima attenzione alla correttezza delle informazioni pubblicate; ciononostante, non si può assumere alcuna responsabilità riguardo all'attualità del contenuto e alla completezza del presente documento. Si esclude pertanto qualsiasi responsabilità per danni materiali e immateriali causati dall'utilizzo o dal mancato utilizzo delle informazioni pubblicate.

## Cronologia redazionale

| Ver-<br>sione | Data       | Gestione       | Modifiche | Stato      |
|---------------|------------|----------------|-----------|------------|
| 1.00          | 28.01.2026 | Segreteria CTS |           | Pubblicato |
|               |            |                |           |            |
|               |            |                |           |            |

---

<sup>1</sup> Gli organi competenti sul piano tecnico, ovvero giuridico, in materia di trasporti della Confederazione, dei Cantoni, delle organizzazioni incaricate, dei gestori dell'infrastruttura e delle imprese di trasporto

## Indice

|                                                                                       |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introduzione .....</b>                                                             | <b>3</b>  |
| <b>Parte A - Coordinamento dei trasporti in situazioni eccezionali.....</b>           | <b>4</b>  |
| Coordinamento dei trasporti in situazioni eccezionali .....                           | 4         |
| Provvedimenti preparatori.....                                                        | 5         |
| Gestori del sistema FFS, AutoPostale e VMZ .....                                      | 6         |
| <b>Parte B - Dossier sui pericoli.....</b>                                            | <b>9</b>  |
| Pericoli .....                                                                        | 9         |
| Pericoli designati dall'organo direttivo.....                                         | 10        |
| Pianificazione sulla base dei pericoli CTS identificati .....                         | 12        |
| <b>Parte C - Gestione delle emergenze, delle crisi e della continuità (GECC).....</b> | <b>15</b> |
| Introduzione GECC.....                                                                | 15        |
| Procedura di creazione di una GECC.....                                               | 16        |
| 1ª tappa: consolidamento della GECC .....                                             | 16        |
| 2ª tappa: definizione del campo d'applicazione .....                                  | 17        |
| 3ª tappa: valutazione delle ripercussioni (BIA) .....                                 | 18        |
| 4ª tappa: elaborare e attuare misure GECC .....                                       | 19        |
| Verifiche e ottimizzazione regolari .....                                             | 20        |
| <b>Parte D - Lavoro di stato maggiore .....</b>                                       | <b>21</b> |
| Lavoro di stato maggiore in generale.....                                             | 21        |
| Stato maggiore di crisi .....                                                         | 21        |
| Lavoro di stato maggiore .....                                                        | 23        |
| Formazione dello stato maggiore di crisi .....                                        | 25        |
| <b>Allegato.....</b>                                                                  | <b>26</b> |
| Modulo Decisione .....                                                                | 26        |

## Introduzione

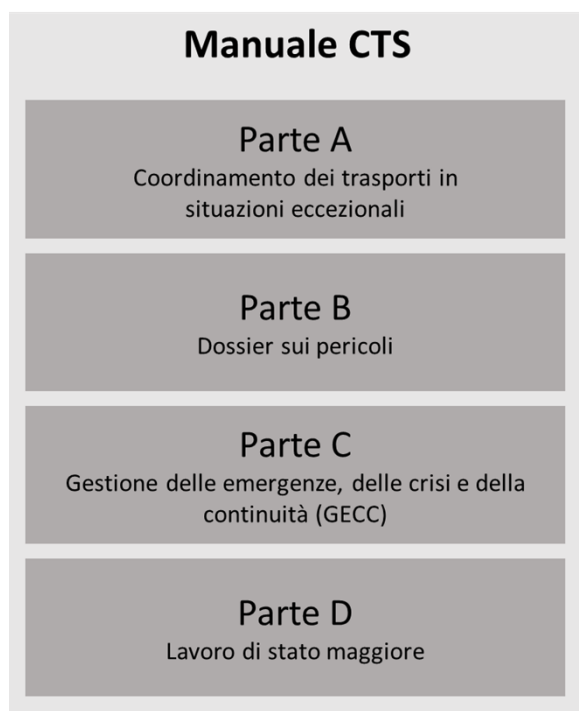
I trasporti sono di fondamentale importanza per il funzionamento della società e dell'economia. Eventuali guasti alle infrastrutture o ai mezzi di trasporto potrebbero compromettere la capacità di garantire un'offerta adeguata nel trasporto di viaggiatori e di merci su rotaia e su strada, nonché nel traffico aereo pubblico e privato. Ugualmente, potrebbe non essere più possibile garantire l'approvvigionamento dell'economia e della popolazione con beni e servizi d'importanza vitale. Per poter gestire al meglio tali situazioni, i diversi attori dei trasporti devono sapere cosa possono aspettarsi gli uni dagli altri in una situazione eccezionale.

Il presente manuale è un ausilio per gli incaricati CTS nel loro compito di preparazione delle imprese di trasporto e dei gestori dell'infrastruttura a possibili situazioni eccezionali. È da intendersi come uno strumento di lavoro a supporto della creazione di una solida gestione delle emergenze, delle crisi e della continuità (GECC) nelle singole imprese. I processi e le fasi di lavoro descritti nel manuale non sono prescrizioni dell'UFT né specifiche istruzioni operative da seguire. Tuttavia, in particolare le parti C e D indicano un modo possibile di elaborare e sviluppare una GECC. In definitiva, resta responsabilità delle singole imprese prepararsi a rispettive situazioni eccezionali mediante un'adeguata organizzazione di crisi.

I processi e metodi qui descritti sono stati adeguati alle esigenze di piccole e medie imprese di trasporto.

Le disposizioni delle leggi federali e cantonali, nonché nelle relative ordinanze e disposizioni d'esecuzione, vanno rispettate da tutti gli attori dei trasporti sia nella fase di preparazione alle situazioni eccezionali, sia nella fase di gestione delle stesse, fatte salve differenti disposizioni delle autorità competenti. Nell'ambito delle possibilità e delle rispettive competenze giuridiche, le autorità possono stabilire deroghe alle disposizioni legislative.

### Struttura del manuale



Il Manuale CTS, che funge da opera di consultazione per gli incaricati CTS e costituisce una possibilità di creare una GECC solida e semplice, si compone dei quattro capitoli riportati di seguito.

**Parte A:** fornisce una panoramica degli elementi del CTS e delle organizzazioni incaricate della gestione del sistema (gestori del sistema) FFS, AutoPostale e Centrale di gestione del traffico (VMZ) dell'Ufficio federale delle strade (USTRA).

**Parte B:** spiega i pericoli stabiliti dall'organo direttivo ai quali le imprese devono prepararsi nel quadro del CTS.

**Parte C:** abbozza una possibile procedura per stabilire una GECC semplice ma solida presso la propria impresa.

**Parte D:** indica approcci per il funzionamento del lavoro e la formazione dello stato maggiore.

## Parte A - Coordinamento dei trasporti in situazioni eccezionali

### Coordinamento dei trasporti in situazioni eccezionali

|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Il CTS                 | <p>Se si verificano situazioni d'emergenza o catastrofi in Svizzera (situazioni eccezionali), i trasporti devono essere coordinati in modo da rispondere agli urgenti bisogni del momento. Con il Coordinamento dei trasporti in situazioni eccezionali (CTS) l'UFT mette gli attori del settore dei trasporti nelle condizioni di far fronte a tali situazioni.</p> <p>Il CTS serve a gestire le situazioni d'emergenza e di crisi a livello federale, preparando gli attori dei trasporti a situazioni eccezionali e consentendo una gestione delle crisi strutturata con i gestori del sistema FFS, AutoPostale e VMZ. Il CTS è affidato su mandato del Consiglio federale all'UFT, che ne presiede l'organo direttivo e ne gestisce la segreteria. In caso di situazione eccezionale l'UFT dirige lo stato maggiore specializzato nei trasporti.</p> <p>Si fa una distinzione tra preparazione e gestione.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Preparazione           | <p>Nella preparazione sono inclusi tutti i lavori che possono essere svolti nella fase preparatoria a eventuali situazioni eccezionali. Questi comprendono l'elaborazione di scenari, l'approntamento di possibili misure e l'istituzione di strutture funzionali di crisi e di comunicazione, a cui si aggiunge la creazione delle necessarie basi legali.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Gestione               | <p>La gestione è l'effettivo lavoro di crisi in una situazione eccezionale. Essa prevede l'impiego delle strutture create nella fase preparatoria, consentendo decisioni strutturate. Elemento centrale della gestione delle crisi sono i gestori del sistema FFS, AutoPostale e VMZ nonché lo stato maggiore specializzato nei trasporti a livello federale.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Organo direttivo CTS   | <p>L'organo direttivo è composto dagli enti chiave di Confederazione e Cantoni nel settore dei trasporti, come pure dalle FFS e AutoPostale in qualità di gestori del sistema rispettivamente nel traffico ferroviario e nei comparti pubblici del traffico viaggiatori regionale e locale su strada (autobus e tram). Parte della preparazione alle crisi, quest'organismo svolge i compiti riportati di seguito.</p> <p><b>Pericoli:</b> l'organo direttivo designa i possibili pericoli che possono avere ripercussioni di portata nazionale o internazionale sull'infrastruttura e sui mezzi di trasporto come pure sulla circolazione. Sulla base delle sue valutazioni, gli attori dei trasporti<sup>2</sup> possono predisporre le misure da adottare per far fronte alle rispettive situazioni eccezionali.</p> <p><b>Ripercussioni:</b> l'organo direttivo analizza e valuta, con il sostegno della segreteria, le ripercussioni dei pericoli che designa sull'infrastruttura e sui mezzi di trasporto come pure sulla circolazione.</p> <p><b>Necessità d'intervento:</b> dal confronto tra le ripercussioni sull'infrastruttura, sui mezzi di trasporto e sulla circolazione nonché le esigenze in materia di trasporti si desumono gli interventi necessari per elaborare pianificazioni preventive.</p> |
| Segreteria CTS         | <p>La segreteria CTS presso l'UFT dirige le attività dell'organo direttivo ed è a disposizione degli attori dei trasporti come piattaforma per lo scambio di informazioni. Supporta gli uffici federali, i Cantoni e i gestori del sistema nei lavori preparatori a possibili situazioni eccezionali.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Situazione eccezionale | <p>Le situazioni ritenute eccezionali sono stabilite nell'ordinanza concernente il coordinamento dei trasporti in situazioni eccezionali (OCTSE; v. Parte B). Vi</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

<sup>2</sup> Gli organi competenti sul piano tecnico, ovvero giuridico, in materia di trasporti della Confederazione, dei Cantoni, dei gestori del sistema, dei gestori dell'infrastruttura e delle imprese di trasporto

rientrano gli eventi con ripercussioni a livello cantonale, intercantonale o nazionale, le situazioni di grave penuria, le minacce in materia di politica di sicurezza nonché la difesa nazionale.

L'organo direttivo designa i pericoli che potrebbero generare una situazione eccezionale.

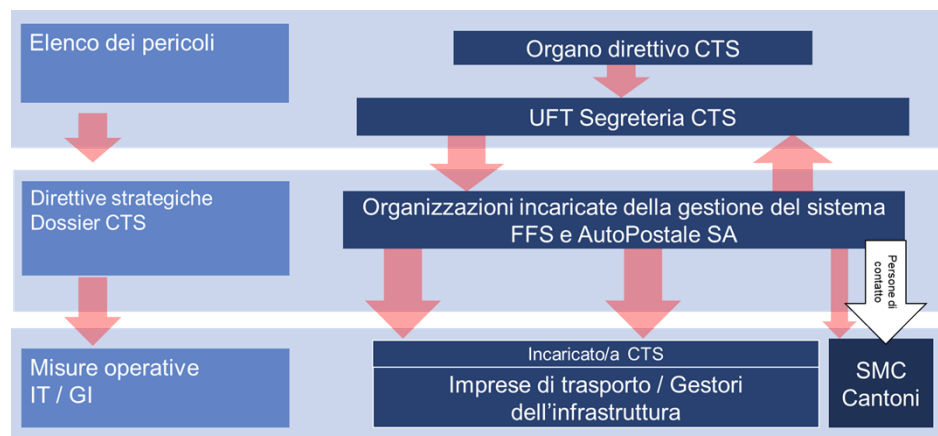
Base legale

L'OCTSE è la base giuridica del CTS.

Nell'ordinanza sono nominati gli effettivi attori con i rispettivi compiti di preparazione e gestione concreta delle situazioni eccezionali, designate le organizzazioni rappresentate nell'organo direttivo, definiti i compiti di queste ultime e prevista l'organizzazione di trasporti prioritari.

## Provvedimenti preparatori

Con la preparazione si garantisce che, mediante misure adeguate (creazione di una GECC, formazione ed esercitazioni), le imprese di trasporto siano pronte a scenari specifici già prima che intervenga una situazione eccezionale. L'OCTSE descrive i provvedimenti preparatori da prendere e a quale livello.



Approccio top-down

L'OCTSE stabilisce un approccio top-down sistematico.

L'**organo direttivo** definisce i pericoli ai quali gli attori dei trasporti devono prepararsi.

I **gestori del sistema** agiscono a livello strategico elaborando le misure concrete sovraordinate da attuare in caso di situazione eccezionale (p. es. diramamenti dell'orario, misure di protezione, evacuazioni, ecc.).

Le misure strategiche vengono stabilite in cosiddetti dossier CTS, all'interno dei quali le **imprese di trasporto** e i **gestori dell'infrastruttura** trovano tutte le informazioni necessarie per prepararsi, mediante i propri processi operativi, a una rispettiva situazione eccezionale.

Tali dossier saranno elaborati e pubblicati dai gestori del sistema nei prossimi anni.

Formazione ed esercitazioni

Nell'ambito del CTS si appronta, in collaborazione con i gestori del sistema, un'offerta di formazione per gli incaricati CTS delle imprese di trasporto e dei gestori dell'infrastruttura.

## Gestori del sistema FFS, AutoPostale e VMZ

In caso di situazione eccezionale il CTS prevede una specifica gestione delle crisi per i trasporti, nella quale i gestori del sistema FFS, AutoPostale e VMZ dirigono i rispettivi settori parziali, assegnando mandati e compiti chiari agli attori dei trasporti. I gestori del sistema sono pertanto la colonna portante sia nella preparazione che nella gestione degli scenari di minaccia.

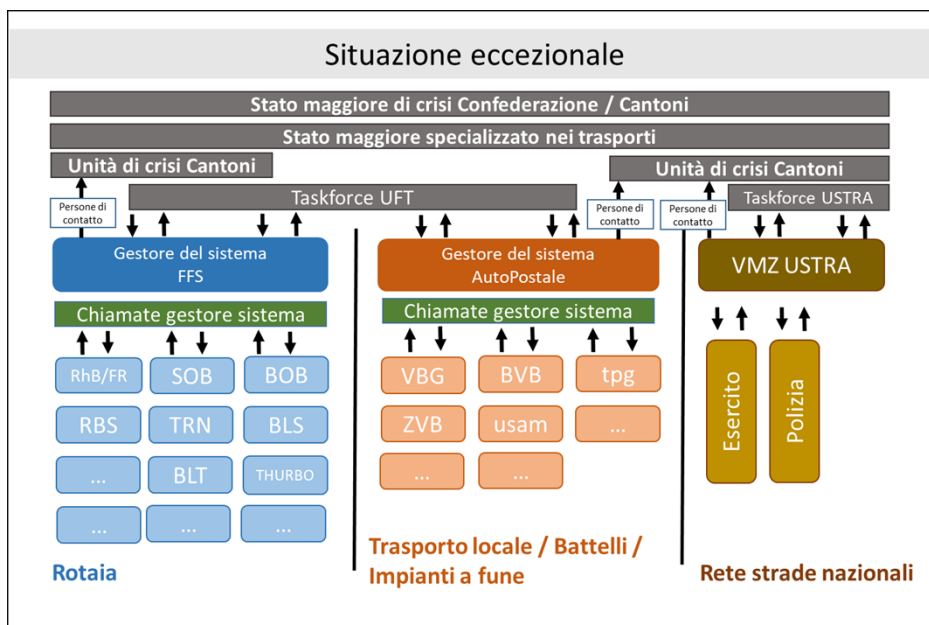


Figura - Gestori del sistema in situazioni eccezionali

Gestori del sistema

I gestori del sistema coordinano nei rispettivi settori parziali le misure operative, concordandole con le autorità. Raccolgono e organizzano le esigenze nel proprio ambito e le trasmettono alle preposte autorità specializzate, coordinano le proprie attività con quelle degli altri gestori del sistema sia nella preparazione che nella gestione delle situazioni eccezionali. Inoltre, sono coinvolti nell'armonizzazione della pianificazione preventiva delle singole imprese di trasporto.

I gestori del sistema nei trasporti sono:

- la **Centrale di gestione del traffico dell'USTRA (VMZ)** (gestione dell'infrastruttura e del traffico sulle strade nazionali in collaborazione con i Cantoni);
- le **Ferrovie federali svizzere (FFS)** (gestione dell'infrastruttura e del traffico ferroviari, incl. quello merci);
- **AutoPostale SA** (gestione dei comparti pubblici del traffico viaggiatori regionale e locale su strada [autobus e tram] nonché degli impianti a fune e della navigazione con funzione di collegamento di cui all'art. 3 LTV).

Gestore del sistema VMZ dell'USTRA

La VMZ è responsabile della gestione del sistema sulle strade nazionali: garantisce una viabilità adeguata e sicura provvedendo, in collaborazione con i Cantoni, alla gestione del traffico. Quest'ultima comprende quattro funzioni:

- (1) la *regolazione del traffico*, che organizza le deviazioni in caso di problemi di capacità od ostacoli temporanei;
- (2) la *ripartizione del traffico*, che garantisce un flusso uniforme di traffico sulle strade;
- (3) il *controllo del traffico*, che si applica ai nodi della rete delle strade nazionali: affinché il traffico fluisca uniformemente è possibile limitare o dosare gli accessi e le uscite su un ramo stradale;

(4) *l'informazione sul traffico*, che comunica agli utenti delle strade la presenza di problemi di capacità, ostacoli o code.

La VMZ decide in merito ai piani di gestione del traffico, concordandoli con i Cantoni, e coordina le misure sul piano operativo, armonizzandole tra di loro. In caso di evento su una strada nazionale che ne impedisce la percorribilità, d'intesa con gli organi cantonali la VMZ può ordinare il transito alternativo anche su strade cantonali.

Per la gestione del traffico sulle strade cantonali e comunali sono responsabili i Cantoni e, in determinati casi, le città<sup>3</sup>. La polizia cantonale, ovvero gli stati maggiori o gli organi di condotta cantonali trasmettono dati riguardanti la situazione sulle strade cantonali e comunali.

Gestore del sistema  
FFS SA

Le FFS sono responsabili per la gestione del sistema nel trasporto ferroviario, ferrovie a scartamento metrico incluse. Inoltre, in qualità di gestore del sistema coordinano il traffico merci su rotaia.

In una situazione eccezionale le FFS predispongono senza discriminazioni lo svolgimento del traffico viaggiatori e merci sulla rete ferroviaria con gli altri gestori dell'infrastruttura e le imprese di trasporto ferroviario.

In situazioni eccezionali FFS e AutoPostale determinano, d'intesa, a livello di sistema un'offerta di trasporto nel traffico viaggiatori pubblico adeguata alla situazione e alle esigenze, basandosi sulle direttive dell'UFT e sulle risorse a disposizione.

Le FFS sono responsabili del coordinamento degli orari delle imprese di trasporto viaggiatori concessionarie nei trasporti pubblici e della divulgazione al pubblico dell'orario aggiornato. Si impegnano affinché le esigenze delle ferrovie a scartamento metrico siano adeguatamente considerate nel quadro del compito sistemico ferrovia, avvalendosi di un rappresentante o di una persona di contatto nel proprio stato maggiore.

Gestore del sistema  
AutoPostale SA

AutoPostale svolge il ruolo di gestore del sistema per i trasporti pubblici su strada e nel trasporto locale (bus, tram, battelli, impianti a fune) con funzione di collegamento.

Nella fase preparatoria partecipa attivamente allo sviluppo e alla definizione di misure CTS, volte a garantire che in situazioni eccezionali il sistema dei trasporti sia sostenibile e coordinato. In questa cornice AutoPostale sostiene le autorità nella pianificazione preventiva nel settore dei trasporti pubblici e garantisce il coinvolgimento delle imprese di trasporto rilevanti.

Nella fase di gestione di una situazione eccezionale, AutoPostale coordina l'attuazione dei provvedimenti operativi, concernenti per esempio gli orari, l'esercizio o l'informazione alla clientela, a livello nazionale, cantonale o intercantonale con le imprese interessate. Assieme alle FFS, AutoPostale dispone un sistema di trasporto adeguato, basato sulle direttive dell'UFT e sulle risorse a disposizione.

Quadro della situazione

I gestori del sistema registrano e riferiscono alla Centrale nazionale d'allarme (CENAL) la situazione dei trasporti, comprendente l'infrastruttura nazionale ferroviaria e stradale (FFS, USTRA) nonché lo svolgimento dell'esercizio (materiale rotabile, flotta, disposizione, disponibilità di personale, ecc.) da parte di FFS e AutoPostale. La CENAL informa le autorità circa la situazione di tutti i modi di trasporto con la Presentazione elettronica della situazione (PES). Garantire qualità, integrità e attualità delle informazioni nella PES è importante poiché esse rappresentano una base fondamentale per l'analisi della situazione di tutte le autorità interessate direttamente o indirettamente da un caso CTS.

<sup>3</sup> [Articolo 57d](#) della legge federale del 19 dicembre 1958 sulla circolazione stradale (LCStr, RS 741.01).



|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Chiamate dei gestori del sistema            | <p>Mediante le chiamate dei gestori del sistema questi ultimi garantiscono che tutte le misure vengano comunicate direttamente alle imprese di trasporto interessate. Durante tali chiamate, vengono messi al corrente delle misure previste gli incaricati CTS che avranno a loro volta la responsabilità di trasmettere le rispettive informazioni ai competenti servizi in seno all'impresa.</p> <p>A seconda della situazione è anche possibile che si svolgano chiamate dei gestori del sistema specifiche per i committenti cantonali (chiamata dei committenti).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Persone di contatto dei gestori del sistema | <p>I gestori del sistema FFS e AutoPostale mettono a disposizione degli stati maggiori cantonali di condotta cosiddette persone di contatto (FFS: manager delle emergenze), che trasmettono direttamente negli stati maggiori cantonali le necessarie conoscenze riguardo ai trasporti pubblici.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Incaricati CTS                              | <p>Gli incaricati CTS delle imprese fungono da persona di contatto per i gestori del sistema. Ogni impresa concessionaria dei trasporti pubblici con funzione di collegamento così come le imprese per il trasporto di merci ferroviario hanno l'obbligo di designare un incaricato/a CTS.</p> <p>Gli incaricati CTS sono responsabili per la preparazione dell'impresa a situazioni eccezionali provvedendo a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fornire un punto di contatto per il gestore del sistema;</li> <li>• elaborare e assicurare una GECC adeguata alle esigenze della propria impresa;</li> <li>• curare la formazione dei membri dello stato maggiore;</li> <li>• trasmettere tutte le informazioni rilevanti dei gestori del sistema ai servizi interessati all'interno dell'impresa.</li> </ul> <p>Gli incaricati CTS ricevono un'introduzione all'attività (e-learning) e possono partecipare a ulteriori formazioni dei gestori del sistema.</p> |
| Stato maggiore specializzato nei trasporti  | <p>In una situazione eccezionale l'UFT può istituire uno stato maggiore specializzato nei trasporti. Tale stato maggiore, diretto dall'UFT, garantisce che i trasporti siano integrati a livello strategico nella gestione delle crisi della Confederazione.</p> <p>Lo stato maggiore specializzato nei trasporti è costituito da un nucleo, con un rappresentante scelto autonomamente per ognuno degli enti UFT, USTRA e Ufficio federale dell'aviazione civile e dei gestori del sistema FFS, AutoPostale e VMZ. Tale nucleo è completato da altri membri dell'organo direttivo nonché da membri scelti in funzione dello scenario.</p> <p>L'attuazione e i relativi processi dello stato maggiore specializzato nei trasporti sono disciplinati in un piano di dettaglio.</p>                                                                                                                                                                                             |
| Attivazione dei gestori del sistema         | <p>I gestori del sistema FFS e AutoPostale vengono attivati mediante decisione. Essa è presa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dalla CENAL o dall'UFT in caso di «evento ad insorgenza rapida»<sup>4</sup>;</li> <li>• dall'UFT se si profilano situazioni eccezionali con «evoluzione lenta»<sup>4</sup> (penuria di energia elettrica, pandemia, ecc.).</li> </ul> <p>I Cantoni hanno la possibilità di convocare le persone di contatto cantonali dei gestori del sistema se è necessario un coordinamento.</p> <p>Per il coordinamento dei trasporti prioritari possono presentare domanda di attivazione dei gestori del sistema all'UFT l'esercito, l'approvvigionamento economico del Paese o i Cantoni.</p>                                                                                                                                                                                                                                               |

<sup>4</sup> I concetti «evento ad insorgenza rapida» ed «evoluzione lenta» sono estratti dal «Glossario sui rischi» dell'Ufficio federale della protezione della popolazione.

## Parte B - Dossier sui pericoli

### Pericoli

Un pericolo designa la possibilità che gli attori dei trasporti vengano danneggiati da una determinata situazione, azione o condizione, senza che il danno sia già intervenuto.

Per le imprese, un pericolo indica una situazione o uno stato che comporta la possibilità di danni all'impresa o ai suoi collaboratori che comprometterebbero i processi centrali.

#### Pericoli CTS

Secondo l'articolo 8 lettera a OCTS, l'organo direttivo è responsabile di designare i pericoli che possono avere ripercussioni di portata nazionale o internazionale sull'infrastruttura dei trasporti, sui mezzi di trasporto e sulla circolazione. Essi sono elencati nel documento «[Elenco dei pericoli designati dall'organo direttivo CTS](#)».

Sulla scorta della terminologia dell'Ufficio federale della protezione della popolazione (UFPP), il documento fa una distinzione tra pericoli di origine naturale, tecnologica e sociale.

#### Identificazione di pericoli

L'organo direttivo identifica solo pericoli per il trasporto nazionale, basandosi sul [Catalogo dei pericoli](#) (107 pericoli) dell'UFPP.

Sono identificati solo i pericoli che generano ripercussioni sui trasporti e richiedono l'attivazione dei gestori del sistema. L'elenco non è tuttavia mai esaustivo e viene aggiornato periodicamente dall'organo direttivo.

#### Altri pericoli per le imprese di trasporto

I pericoli CTS comprendono solo gravi scenari nazionali nei quali i gestori del sistema intervengono e prescrivono misure (penuria di energia elettrica, pandemia, terremoto, ecc.).

Per un'impresa è tuttavia utile individuare anche altri pericoli per la propria organizzazione, che nella maggior parte dei casi sono meno vasti rispetto alle crisi nazionali, ma per la stessa possono avere conseguenze altrettanto gravi (incendio in officina, guasto del sistema IT, ecc.). A tale scopo, anche in questo caso può essere d'aiuto il Catalogo dei pericoli dell'UFPP.

Ogni impresa dovrebbe stilare un elenco dei pericoli che la riguardano, identificando quelli con conseguenze sull'impresa stessa e sulla fornitura delle sue prestazioni. L'elenco dei pericoli non è mai esaustivo e va costantemente aggiornato.

## Pericoli designati dall'organo direttivo

### Natura

#### Terremoto



A partire da una magnitudo di circa 4 sono prevedibili danni materiali alle infrastrutture. Inoltre, in conseguenza di un terremoto possono verificarsi altri eventi pericolosi come frane, cadute di massi o liquefazione del suolo. Subito dopo un terremoto l'esercizio delle infrastrutture dei trasporti e dei mezzi di trasporto potrebbe risultare impossibile nell'area del sinistro ed essere fortemente compromesso anche nelle aree circostanti. Il traffico può risultare perturbato a lungo a seguito di un terremoto.

##### Possibili conseguenze per i trasporti

- Chiusura di ampie zone che presentano gravi danni all'infrastruttura di trasporto
- Vasta evacuazione di zone fortemente colpite dal terremoto
- Compromissione dei trasporti di lunga durata a causa di danni all'infrastruttura

#### Tempesta solare



Una tempesta solare (eruzione di plasma sulla superficie del sole) può compromettere notevolmente o addirittura interrompere la comunicazione radio o la navigazione satellitare in singole regioni o sull'intero territorio svizzero. Per il traffico comporterebbe conseguenze paragonabili a quelle di un guasto di mezzi di informazione e comunicazione, tuttavia combinate a una possibile interruzione dell'approvvigionamento di elettricità.

##### Possibili conseguenze per i trasporti

- Arresto preventivo del sistema dei trasporti pubblici (TP) svizzero (in particolare su rotaia)
- Compromissione del traffico aereo a causa della perturbazione della navigazione satellitare
- Danni all'infrastruttura di trasporto (in particolare energia)

### Tecnica

#### Penuria di energia elettrica



Una penuria di energia elettrica (contingentamento e distacco ciclico dalla rete di alimentazione da 50 Hz per giorni o addirittura settimane) causa forti limitazioni soprattutto nel traffico ferroviario. L'infrastruttura dei trasporti necessita alimentazione da 50 Hz per poter garantire la sicurezza dell'esercizio.

##### Possibili conseguenze per i trasporti

- Riduzione graduale dell'orario dei TP
- Interruzione di assi di traffico (strade nazionali)
- Blocco totale del trasporto ferroviario nel peggiore degli scenari (distacco ciclico della rete)
- Attribuzione di priorità al traffico merci rispetto a quello viaggiatori

### Blackout



Considerata la forte dipendenza dall'elettricità (p. es. a causa della digitalizzazione), un'interruzione (p. es. di 2-4 giorni) della rete di alimentazione da 50 Hz può avere vaste conseguenze sull'esercizio delle infrastrutture e dei mezzi di trasporto, nonché sulla gestione del traffico.

#### Possibili conseguenze per i trasporti

- Blocco totale del trasporto ferroviario in tutta la Svizzera o in singole regioni
- Forte compromissione del trasporto individuale motorizzato

### Guasto TIC



Un guasto di vasta portata alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione (TIC) avrebbe gravi conseguenze per i mezzi di trasporto e l'infrastruttura. Per la salvaguardia di quest'ultima, i complessi sistemi e componenti di gestione dei trasporti pubblici rivestono un'importanza cruciale. Un'interruzione, totale o parziale, dei servizi TIC implicherebbe quella contestuale dell'infrastruttura di trasporto, o per lo meno una forte limitazione della sua disponibilità.

#### Possibili conseguenze per i trasporti

- Blocco totale del trasporto ferroviario in tutta la Svizzera o in singole regioni
- Interruzione del traffico aereo / Chiusura dello spazio aereo
- Interruzione di assi di traffico (strada)

### Incidente nucleare



Un incidente nucleare con emissione di sostanze radioattive nell'ambiente può avere ripercussioni considerevoli sulle infrastrutture dei trasporti, sui mezzi di trasporto e sulla gestione del traffico. Le sostanze radioattive possono essere portate molto lontano dal vento, di conseguenza dopo un evento è possibile che siano presenti anche in aree al di fuori delle zone d'emergenza attorno alle centrali nucleari. Inoltre, anche in assenza di emissione di sostanze radioattive nell'ambiente, in caso di incidente nucleare nelle zone d'emergenza vengono adottate comunque misure di protezione, che hanno ripercussioni sull'esercizio delle infrastrutture dei trasporti e dei mezzi di trasporto, nonché sulla gestione del traffico.

#### Possibili conseguenze per i trasporti

- Evacuazione preventiva o a posteriori di vaste aree
- Chiusura di singole zone / regioni colpite
- Lunghe deviazioni per la circolazione stradale

## Società

### Pandemia



La carenza di personale dovuta a una pandemia può determinare limitazioni nel funzionamento delle infrastrutture e dei mezzi di trasporto, nonché l'impossibilità di coordinare e gestire il traffico in maniera adeguata. Durante una pandemia può generarsi un forte aumento del fabbisogno di capacità di trasporto per l'approvvigionamento della popolazione e, nel contempo, un ostacolo ai flussi delle merci a causa della chiusura delle frontiere. Queste «perturbazioni» del sistema dei trasporti possono mettere ancor più sotto pressione l'infrastruttura.

#### Possibili conseguenze per i trasporti

- Cessazione graduale dei trasporti pubblici
- Misure di protezione per collaboratori e viaggiatori

- Coordinamento del traffico transfrontaliero

#### Ciberattacco



Un attacco proveniente dal ciberspazio alle infrastrutture informatiche d'informazione e comunicazione può ostacolare notevolmente, o impedire del tutto, l'esercizio delle infrastrutture dei trasporti e dei mezzi di trasporto. Il traffico può risultare perturbato a lungo a seguito di un ciberattacco. Anche le infrastrutture d'informazione e comunicazione non collegate a Internet possono essere attaccate in occasione di trasferimenti di dati.

##### Possibili conseguenze per i trasporti

- Blocco totale del trasporto ferroviario in tutta la Svizzera o in singole regioni
- Interruzione di assi di traffico (strada, rotaia)

#### Attentato convenzionale



Un sabotaggio o un attacco terroristico, per esempio l'esplosione mirata di ordigni in punti chiave della rete dei trasporti può ostacolare notevolmente, o impedire del tutto, l'esercizio delle infrastrutture dei trasporti e dei mezzi di trasporto. Il traffico può risultare perturbato a lungo. Sono comparabili, dal punto di vista delle conseguenze, una «dirty-bomb», un attacco biologico (attacco B) o uno chimico (attacco C).

##### Possibili conseguenze per i trasporti

- Misure di protezione contro attacchi terroristici nei trasporti pubblici (misure di security)
- Protezione supplementare dell'infrastruttura critica

#### Conflitto armato



Un combattimento tra forze armate di diversi Stati o tra gruppi armati all'interno della Svizzera o nelle zone vicine alla frontiera può perturbare i sistemi di trasporto, in quanto le infrastrutture vengono danneggiate o distrutte o le imprese di trasporto sono fortemente sollecitate dagli spostamenti militari (trasporti prioritari).

##### Possibili conseguenze per i trasporti

- Trasporti prioritari per lo spostamento di corpi di truppa
- Forte carico dell'infrastruttura di trasporto per gli spostamenti militari e civili
- Chiusura di determinate zone a causa dell'infrastruttura distrutta o di combattimenti
- Distruzione o forte danneggiamento dell'infrastruttura
- Evacuazioni preventive di vaste aree

### Pianificazione sulla base dei pericoli CTS identificati

Attuazione / Applicazione

Per i pericoli identificati dall'organo direttivo CTS vanno sviluppate misure e strategie che, in caso di una situazione eccezionale, consentano di mantenere il sistema di trasporto svizzero per quanto possibile in esercizio.

Le misure si distinguono in

1. **misure CTS** (livello nazionale), elaborate dai gestori del sistema, e
2. **misure interne** (livello aziendale), ovvero quelle che ogni impresa ha l'obbligo di stabilire per il proprio esercizio.

Misure CTS

L'OCTSE offre il quadro giuridico per attuare misure concrete in caso di situazione eccezionale.

L'obiettivo è:

- mantenere per quanto possibile i servizi di trasporto;
- garantire una mobilità ottimale nei limiti consentiti dalla situazione;
- assicurare l'approvvigionamento del Paese con beni d'importanza vitale;
- sostenere l'esercito mediante capacità di trasporto;
- tenere conto delle zone di pericolo.

Attualmente sono pronte delle misure concrete, tuttavia una situazione eccezionale non è mai pianificabile sotto tutti gli aspetti e molto deve essere valutato ed elaborato nell'effettiva situazione. L'OCTSE, pertanto, fornisce solo il quadro giuridico per disporre altre misure, oggi ancora non previste.

Le misure riportate di seguito sono quelle oggi già in preparazione, ma non sono esaustive.

Riduzione dei trasporti pubblici

La **riduzione dei trasporti pubblici** è una misura drastica, che può avere notevoli ripercussioni sulla vita di molte persone. Nel quadro di un diradamento dell'orario dei trasporti pubblici determinate linee e tratte passano dalla cadenza quattoraria a quella semioraria o da quella semioraria a quella oraria. In tal modo è possibile sia tener conto delle forti oscillazioni di presenza dei passeggeri in situazioni eccezionali (p. es. in caso di pandemia) sia attuare misure di risparmio energetico in tempi di penuria d'elettricità.

Chiusure

**Chiusura di assi o corridoi di trasporto:** le situazioni eccezionali con ripercussioni sull'infrastruttura possono generare chiusure temporanee di intere aree e regioni, zone di passaggio o corridoi. Una chiusura di questo tipo è ordinata dagli uffici cantonali o federali con l'obiettivo di far arrivare mezzi di sostegno in un'area colpita. In caso di terremoto su una vasta area o di altri eventi naturali, le chiusure possono essere ordinate anche a causa di infrastrutture distrutte (ponti, gallerie, binari o strade).

Trasporti prioritari

**Trasporti prioritari:** attribuendo un ordine di priorità ai trasporti se ne favoriscono alcuni rispetto ad altri, sia nel traffico ferroviario che in quello stradale. In una situazione eccezionale, per esempio, merci e truppe dell'esercito devono poter circolare senza ostacoli su strada ed essere accompagnati da appositi mezzi.

I trasporti prioritari possono riguardare:

- l'evacuazione di persone e animali da reddito da zone di pericolo;
- il trasporto di merci in gravi situazioni di penuria nonché determinati tipi o corridoi di trasporto in casi di penuria;
- gli spostamenti dell'esercito in caso di difesa nazionale;
- il trasporto di persone con esigenze particolari, perché ferite, malate o a mobilità ridotta per altri motivi, da una zona di pericolo.

Misure di protezione

**Misure di protezione:** in caso di pandemia occorre proteggere da ulteriori contagi sia il proprio personale sia la clientela. Occorre chiarire questioni quali l'obbligo di mascherina o l'afflusso di passeggeri e, di conseguenza, anche evitare il sovraffollamento di treni, stazioni eccetera. L'esperienza maturata con la pandemia di COVID-19 ha mostrato che l'obbligo di telelavoro riduce notevolmente il numero di pendolari, ma tende ad aumentare quello dei tragitti nel tempo libero. Nella preparazione e gestione di eventi bisogna tener conto di misure di protezione di questo tipo o simili così come delle loro ripercussioni sul sistema di trasporto. Gli orari devono poter essere adeguati alle misure di protezione in vigore a seconda della situazione.

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Evacuazioni    | <p>Un'<b>evacuazione</b> della popolazione da un'area colpita è l'estrema ratio per proteggerne gli abitanti. Tale misura è ordinata solo se tutte le altre non funzionano più. Di base, un'evacuazione non è una misura di trasporto, ma di protezione della popolazione. Il trasporto ha tuttavia un ruolo fondamentale nel processo di evacuazione. Un'evacuazione può essere ordinata a causa di eventi naturali o di un incidente in una centrale nucleare.</p> |
| Misure interne | <p>È fondamentale che le imprese di trasporto garantiscano l'attuazione di tali misure a livello operativo.</p> <p>L'impresa deve quindi analizzare come attuare le misure strategiche durante la fase dell'esercizio.</p> <p>La pianificazione delle misure interne è attuata mediante il processo di GECC descritto nella Parte C.</p>                                                                                                                             |

## Parte C - Gestione delle emergenze, delle crisi e della continuità (GECC)

### Introduzione GECC

La **G**estione delle **E**mergenze, delle **C**risi e della **C**ontinuità (GECC) è parte integrante della direzione aziendale e deve essere attuata dalle imprese di trasporto e dai gestori dell'infrastruttura nel quadro dell'OCTSE.

La GECC assicura che l'impresa resti operativa e possa adempiere in maniera affidabile ai suoi obblighi legali, contrattuali e operativi nonostante perturbazioni, guasti o situazioni eccezionali.

Con la GECC si tutelano processi critici e si garantisce una fornitura ininterrotta di prestazioni, in particolare l'obbligo di trasporto, nonché si rafforza la resistenza dell'impresa in relazione ad eventi esterni e interni.

Le spiegazioni qui di seguito intendono fornire un aiuto agli incaricati CTS per realizzare in quattro tappe una GECC semplice ma solida per la propria impresa o, se del caso, per controllare e sviluppare ulteriormente la GECC esistente.

Concetti



Una **perturbazione** è un'interruzione dell'esercizio alla quale si può far fronte con la gestione delle perturbazioni corrente, senza bisogno di ulteriori misure sovraordinate.

Un'**emergenza** è una perturbazione dell'esercizio e / o dell'organizzazione con conseguenze gravi, ma generalmente circoscritta a un'organizzazione e localmente. Richiede tuttavia misure straordinarie e un rapido intervento degli enti responsabili.

Una **crisi** è un evento che minaccia l'esistenza dell'impresa e in alcuni casi può addirittura richiedere misure straordinarie che interessano realtà esterne all'organizzazione. Le situazioni di crisi creano generalmente un elevato interesse mediatico che perdura nel tempo e il pericolo di notevoli danni reputazionali. Occorre prender decisioni dalle vaste conseguenze.

In una crisi nazionale (p. es. pandemia) un'impresa può anche essere parte di una gestione delle crisi sovraordinata, nel qual caso le misure sono disposte dai gestori del sistema.

Gestione delle emergenze, delle crisi e della continuità

La **gestione delle emergenze** interviene per acute perturbazioni di vasta portata dell'esercizio (guasti tecnici, interruzione dell'esercizio, ecc.), puntando a reagire e riprendere rapidamente il servizio. I piani di emergenza sono uno strumento operativo all'interno del BCM.

La **gestione della continuità** («Business Continuity Management», BCM) include lo sviluppo di strategie, concetti e piani per mantenere o ripristinare rapidamente risorse e processi aziendali critici in caso di perturbazioni. L'obiettivo è ridurre al minimo le interruzioni, mantenere un servizio minimo d'emergenza durante la gestione dell'evento e ristabilire quanto prima la completa attività dell'impresa.

Nella gestione della continuità è compresa anche la **gestione delle crisi**, che interviene sotto il profilo strategico in una situazione eccezionale che minaccia



l'esistenza dell'organizzazione oppure può avere ripercussioni a livello cantonale e nazionale (cfr. art. 3 OCTSE). Si tratta di attuare nel modo più efficiente possibile i piani di continuità elaborati e / o attivare le strutture di crisi.

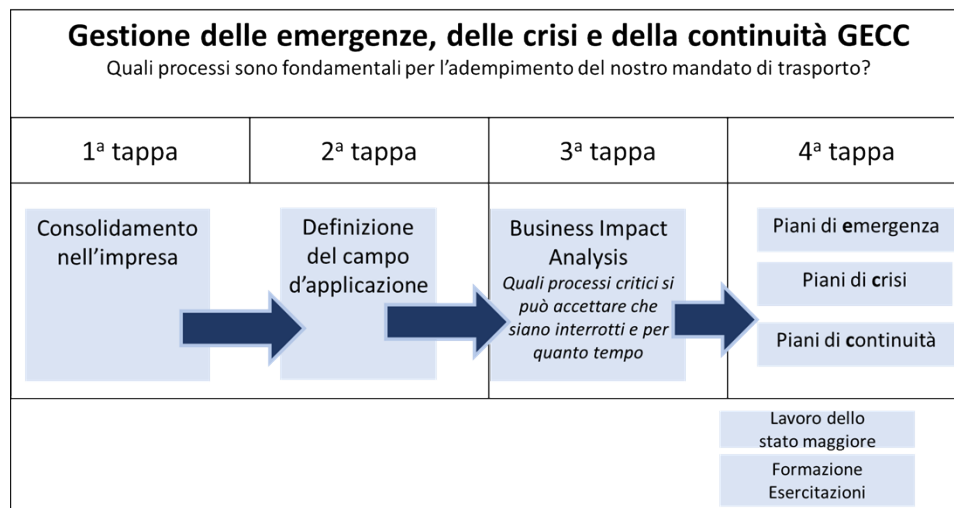
**IMPORTANTE:** le spiegazioni e le strutture di GECC riportate di seguito sono da intendersi solo come raccomandazioni. L'impresa non è tenuta ad adottare il processo qui descritto, che rappresenta una buona pratica ma non disposizioni dell'UFT.

## Procedura di creazione di una GECC

GECC come processo

La GECC è intesa come processo, costituito da quattro tappe. Si tratta di metodi di «buona pratica» derivati da elementi delle norme ISO 22361 (gestione delle crisi) e 22301 (Business Continuity Management / gestione della continuità aziendale).

Le presenti tappe propongono una procedura mirata alla creazione di una GECC semplice ma solida per la propria impresa.



## 1ª tappa: consolidamento della GECC

La GECC deve essere consolidata nell'impresa a livello sia strategico che operativo, al fine di garantire che la tematica sia nota internamente e goda di ampio consenso.

Livello strategico

La direzione dell'impresa decide l'applicazione di una GECC, definisce i ruoli necessari (p. es. responsabili GECC) e documenta compiti, competenze e responsabilità (CCR) in un capitolato d'onori.

Livello operativo

L'attuazione a livello operativo può essere disciplinata mediante un'apposita direttiva, nella quale stabilire le condizioni generali (operative / metodiche) e disciplinare l'attuazione nella pratica. Nelle imprese di minori dimensioni è anche possibile riassumere tali elementi in un unico manuale.

Esempio di CCR per la propria GECC

| CCR del gestore delle emergenze e delle crisi |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Compiti                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sviluppo e cura (aggiornamento) della GECC</li> <li>Conduzione della «Business Impact Analysis» (BIA, analisi d'impatto aziendale) e deduzione delle misure necessarie</li> <li>Elaborazione di piani di emergenza, crisi e continuità</li> <li>Organizzazione dello stato maggiore</li> <li>Formazione dei membri dello stato maggiore</li> <li>Pianificazione e conduzione di esercitazioni</li> <li>Coordinamento con altri servizi interni all'impresa</li> </ul> |

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapporto alla direzione</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Competenze     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesso a dati rilevanti dell'impresa (p. es. rapporti sul rischio, recupero dati informatici, informazioni sul personale per la messa in allarme, accesso ai processi)</li> <li>• Istruzioni nei confronti di altre sezioni specializzate coinvolte nelle esercitazioni di crisi e formazioni</li> <li>• Preventivo per le misure di gestione delle crisi e di BCM</li> <li>• Approvazione di documenti BCM ed elenchi per la messa in allarme</li> <li>• Collaborazione con partner ed autorità esterni</li> </ul>                     |
| Responsabilità | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Assicurazione di un sistema di BCM funzionante</li> <li>• Documentazione regolamentare e aggiornata di tutti i processi di crisi e di BCM</li> <li>• Attivazione, controllo e follow up efficaci per le situazioni di crisi</li> <li>• Svolgimento e valutazione puntuali di esercitazioni e test</li> <li>• Rapporto alla direzione su rischi, eventi e stato BCM</li> <li>• Rispetto delle prescrizioni legali, normative e interne</li> <li>• Garanzia di una struttura di messa in allarme e di comunicazione funzionante</li> </ul> |

## 2ª tappa: definizione del campo d'applicazione

La tappa successiva prevede di determinare il campo d'applicazione, ovvero identificare i processi critici dell'impresa, che necessitano di una GECC poiché non possono essere interrotti o possono esserlo solo per poco tempo.

Processi e sistemi critici

La domanda di base per identificare processi e sistemi critici è la seguente:

*senza quali processi della nostra impresa non siamo più in grado di svolgere il mandato di trasporto?*

Il criterio qui presentato è formulato dal punto di vista CTS, ma l'impresa ha facoltà di formulare criteri aggiuntivi utili per identificare ulteriori processi critici.

Campo d'applicazione

L'insieme di tutti i processi critici costituisce il campo d'applicazione, che viene documentato in una direttiva GECC o nel manuale GECC e dovrebbe essere approvato dalla direzione. Il campo d'applicazione va verificato periodicamente e adattato agli sviluppi aziendali.

Esempi di campi d'applicazione

Tra i campi d'applicazione di un'impresa di trasporto potrebbero rientrare i seguenti (elenco non esaustivo).

- Parco rotabili
- Strumenti di pianificazione del personale
- Settore informatico
- Personale
- Infrastruttura
- Circolazione
- Centrale operativa
- Pianificazione del personale
- Informazione alla clientela
- Manutenzione dei veicoli
- Approvvigionamento di carburante / energia
- Depositi

Attuazione

Il campo d'applicazione può essere elaborato nell'ambito di un seminario con gli specialisti di tutti i settori dell'impresa.

### 3ª tappa: valutazione delle ripercussioni (BIA)

**Business Impact Analysis (BIA)**  
Processi centrali

Con la BIA si valutano le ripercussioni che l'interruzione di ognuno dei processi critici dell'impresa identificati nella 2ª tappa (campo d'applicazione) avrebbe sulle prestazioni centrali dell'organizzazione.

Cosa si interrompe?

Ci si riferisce soprattutto alla perdita di risorse chiave e prestazioni quali personale, edifici, strumenti informatici o fornitori, chiedendosi quali prestazioni o prodotti verrebbero meno, se il processo si arrestasse.

Entità dei danni

L'entità dei danni comprende diversi elementi, ossia:

- ripercussioni finanziarie (perdita di fatturato, costi d'indennizzo);
- danni reputazionali (perdita di fiducia da parte della clientela o delle autorità);
- conseguenze giuridiche;
- ripercussioni operative (interruzione della prestazione di trasporto concordata);
- ripercussioni sulla sicurezza e sulle persone (pericolo per il personale e la clientela).

L'entità dei danni, pur non costituendo una grandezza fissa, dovrebbe essere attribuita a categorie generali, per esempio: bassa, elevata, molto elevata. Una classificazione di questo tipo è già sufficiente per poter intraprendere una valutazione per la BIA.

Durata massima dell'interruzione

Nel quadro di tale valutazione si stabilisce, per ogni processo specifico, la **durata massima tollerabile dell'interruzione**. Ogni impresa può scegliere categorie proprie, distinguendo per esempio tra categorie dell'ordine di minuti (interruzione insostenibile), ore, giorni (processo critico) o settimane (poco critico).

Inoltre, occorre analizzare i tempi di ripristino necessari. Stabilendo la durata massima tollerabile dell'interruzione è possibile determinare quali processi debbano essere tutelati mediante specifiche misure di continuità.

Determinando l'entità dei danni e la durata massima dell'interruzione è possibile attribuire un ordine di priorità ai processi rilevanti nell'impresa.

Esempio di modulo BIA

| Business Impact Analysis (BIA) |                                                |                                                                             |                                                                               |
|--------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Processo                       | Cosa si interrompe?<br>(prestazione, prodotto) | Entità dei danni in caso di interruzione<br>(bassa, elevata, molto elevata) | Durata max. tollerabile dell'interruzione<br>(minuti, ore, giorni, settimane) |
|                                |                                                |                                                                             |                                                                               |
|                                |                                                |                                                                             |                                                                               |
|                                |                                                |                                                                             |                                                                               |

Una volta eseguita la BIA risulta evidente quali processi e prodotti siano critici per l'impresa. Per i processi così identificati occorre pertanto elaborare misure apposite in modo da renderli più resilienti o sostituibili in caso di interruzione.

## Esempi pratici

| Business Impact Analysis (BIA)    |                                                                               |                                                                             |                                                                               |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Processo                          | Cosa si interrompe?<br>(prestazione, prodotto)                                | Entità dei danni in caso di interruzione<br>(bassa, elevata, molto elevata) | Durata max. tollerabile dell'interruzione<br>(minuti, ore, giorni, settimane) |
| Controllo e disposizione di orari | Produzione dell'orario                                                        | Elevata                                                                     | Giorni                                                                        |
| Disposizione del personale        | Il personale non può più essere pianificato                                   | Molto elevata                                                               | Ore                                                                           |
| Centrale operativa                | Gestione dei mezzi di trasporto e del personale                               | Molto elevata                                                               | Minuti                                                                        |
| Officina                          | Manutenzione del materiale                                                    | Bassa                                                                       | Giorni / settimane                                                            |
| Sistema RU                        | Reclutamento del personale                                                    | Bassa                                                                       | Settimane                                                                     |
| Rifornimento dei veicoli          | Rifornimento o ricarica dei veicoli                                           | Molto elevata                                                               | Ore                                                                           |
| Vendita di biglietti e controlli  | Entrate dalla vendita di biglietti, controlli dei biglietti                   | Elevata                                                                     | Giorni                                                                        |
| Informazione alla clientela       | Informazione alla clientela alle fermate (p. es. annunci digitali o acustici) | Elevata                                                                     | Ore                                                                           |

## 4<sup>a</sup> tappa: elaborare e attuare misure GECC

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Misure GECC         | Sulla scorta della valutazione del rischio e della BIA è possibile dunque elaborare misure GECC concrete, ovvero pianificazioni per l'eventualità che uno dei rischi identificati si presenti effettivamente. Si distinguono i tre seguenti tipi di piani.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Piani di emergenza  | I piani di emergenza interessano eventi circoscritti localmente e temporalmente. Il loro obiettivo è limitare quanto più possibile i danni, evitando interruzioni dell'esercizio. In tali piani si definisce quali misure debbano essere prese in determinate situazioni, per esempio in caso di evacuazione di un edificio, soppressioni di treni, interruzioni di tratte, incidenti a persone o altri incidenti gravi per l'impresa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Piani di crisi      | <p>I piani di crisi definiscono cosa fare in caso di escalation di una perturbazione (p. es. convocazione dello stato maggiore di crisi / unità di crisi, lavoro di stato maggiore) e sono per lo più riferiti a strutture organizzative specifiche, che impostano il lavoro in una situazione eccezionale. Generalmente, una specifica forma organizzativa, quale uno stato maggiore di crisi o un'unità di crisi (detta anche taskforce), supporta un lavoro strutturato, consentendo di tenere riunioni in modo ordinato anche durante fasi caotiche e fornendo strumenti atti a trattare le problematiche del caso.</p> <p>I piani di crisi possono comprendere, tra le altre cose, il processo di messa in allarme e lo schema organizzativo per lo stato maggiore di crisi così come strategie di comunicazione per i casi di crisi.</p> |
| Piani di continuità | <p>I piani di continuità (anche «Business Continuity Plan», BCP) contengono istruzioni pratiche su come bypassare processi critici in caso di perturbazione o utilizzare procedure alternative. Essi costituiscono l'elaborazione concreta di misure sulla base dei processi identificati nella BIA e della durata massima dell'interruzione, che possono essere differenti per ogni processo critico.</p> <p>Nei piani di continuità è possibile, per esempio, definire una sede alternativa per una centrale operativa o un'officina. Può altresì rappresentare un piano di continuità l'elaborazione di sistemi IT ridondanti e di backup.</p>                                                                                                                                                                                              |

Esempio concreto TP

### Esempio di gestione della continuità di un'impresa urbana dei TP con piani BCM e di emergenza

| Business Impact Analysis (BIA) delle prestazioni critiche | Durata massima dell'interruzione | Piani BCM                                                                               |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Esercizio di linee di bus e tram                          | Nessuna                          | Garantire la disponibilità di personale viaggiante sostitutivo su richiesta             |
| Manutenzione dei veicoli                                  | 3 giorni                         | Deposito di pezzi di ricambio e officina mobile per la manutenzione                     |
| Controllo e disposizione di orari                         | 6 ore                            | Creazione di un servizio d'emergenza via radio e di orari manuali                       |
| Disposizione del personale                                | 1 giorno                         | Piani del personale per l'intero mese su un supporto di memoria ridondante              |
| Centrale operativa                                        | 15 minuti                        | Centrale operativa ridondante con sede di backup e alimentazione elettrica di emergenza |
| Officina                                                  | 2 settimane                      | Identificazione di imprese partner con officina                                         |
| Sistema RU                                                | 4 settimane                      | Non sono necessari piani BCM.                                                           |
| Rifornimento o carico dei veicoli                         | 6 ore                            | Stazioni di servizio d'emergenza con generatore                                         |
| Vendita di biglietti e controlli                          | 1 giorno                         | Vendita offline di biglietti tramite i distributori automatici                          |
| Informazione alla clientela                               | 1 ora                            |                                                                                         |

## Verifiche e ottimizzazione regolari

Per garantire che in caso d'emergenza i piani funzionino, si eseguono regolarmente esercitazioni e audit.

Le **esercitazioni** possono essere condotte con diversi metodi (esercitazioni table-top, esercitazioni a livello di stato maggiore con o senza organizzazioni d'intervento, simulazioni) e i relativi risultati vengono documentati come «lessons learned» (lezioni tratte).

I processi GECC sono anch'essi oggetto di verifiche regolari nel quadro di audit e revisioni.

## Parte D - Lavoro di stato maggiore

### Lavoro di stato maggiore in generale

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lavoro di stato maggiore | Per lavoro di stato maggiore s'intende l'attività coordinata, strutturata e metodica che dovrà svolgere uno stato maggiore se, nella gestione delle situazioni d'emergenza o delle crisi, devono essere attuate misure di continuità il più rapidamente possibile. Il lavoro di stato maggiore è a supporto di un'organizzazione per la gestione di eventi straordinari. |
| Obiettivo                | È mirato a raccogliere e valutare informazioni sulla situazione, preparare decisioni e definire, disporre e coordinare misure di gestione di una situazione eccezionale.                                                                                                                                                                                                 |

**IMPORTANTE:** le spiegazioni e strutture riportate di seguito sono da intendersi come raccomandazioni. L'impresa non è tenuta ad adottare le forme organizzative qui descritte, che rappresentano buone pratiche e non disposizioni dell'UFT.

Per l'apprendimento della metodica del lavoro di stato maggiore si raccomanda di affidarsi a formazioni specifiche (FFS, UFPP, ecc.). Una descrizione dettagliata del lavoro di stato maggiore è disponibile nel [Manuale Condotta nella protezione della popolazione CnPP](#) dell'UFPP.

### Stato maggiore di crisi

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Introduzione                            | Lo stato maggiore di crisi entra in gioco al massimo livello di escalation nella gestione delle emergenze, delle crisi e della continuità, per attuare i piani di crisi esistenti o per reagire ad eventi inaspettati. Non è opportuno elaborare piani di crisi per tutti i potenziali rischi, considerato che poi occorre aggiornarli di continuo e di solito mancano le risorse a questo scopo. È più importante disporre di uno stato maggiore di crisi snello, sottoposto a formazioni ed esercitazioni continue, in grado di reagire in maniera uniforme a un evento.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Organizzazione di crisi                 | <p>La gestione delle crisi comprende la garanzia di un'organizzazione di crisi funzionante, con una designazione chiara dei suoi membri e relativi ruoli e funzioni, messa in allarme e mezzi direttivi da impiegare, cataloghi di misure ed eventuali dossier su possibili scenari. Un altro punto è la resilienza dell'organizzazione di crisi, da garantire mediante un piano di rappresentanze, impieghi e sostituzioni secondo adeguati requisiti.</p> <p>Affinché lo stato maggiore di crisi sia pronto a intervenire in una situazione eccezionale, deve essere organizzato prima che questa si presenti: occorre definire le funzioni e preparare le opportune persone al lavoro di stato maggiore.</p> <p>Ogni impresa deve strutturare il proprio stato maggiore di crisi in funzione delle proprie esigenze, tuttavia non devono mancare i seguenti ruoli:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• direttore dello stato maggiore di crisi (livello direzione d'impresa);</li><li>• capo di stato maggiore;</li><li>• situazione;</li><li>• sostegno alla direzione;</li><li>• comunicazione di crisi.</li></ul> |
| Direttore dello stato maggiore di crisi | Il direttore è responsabile di tutte le decisioni dello stato maggiore di crisi e della ripartizione dei compiti.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           | <p>Deve saper individuare i problemi ed essere in grado di prendere decisioni. A tal fine è estremamente importante che disponga delle necessarie competenze in materia di istruzioni, finanze e bilanci, possibilmente definite nel regolamento dell'organizzazione.</p>                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Capo di stato maggiore                    | <p>Il capo di stato maggiore dirige le procedure e i processi del lavoro di stato maggiore: stila rapporti, coordina i lavori tra i diversi rapporti, garantisce che il processo decisionale in seno allo stato maggiore funzioni e che le basi decisionali vengano presentate tempestivamente al direttore dello stato maggiore di crisi.</p> <p>Il capo di stato maggiore deve conoscere perfettamente i metodi, per poter istruire gli altri membri e richiedere nonché garantire i risultati attesi dalle singole tappe.</p>      |
| Sostegno alla direzione                   | <p>Il sostegno alla direzione supporta il lavoro di stato maggiore, garantendone la logistica: predispone i centri operativi per le emergenze, l'esercizio dell'infrastruttura rilevante e i mezzi di comunicazione, nonché assicura la documentazione completa della gestione degli eventi in merito ai lavori dello stato maggiore di crisi.</p>                                                                                                                                                                                    |
| Situazione                                | <p>La persona responsabile per la situazione produce periodicamente una rappresentazione aggiornata della stessa, la anticipa costantemente e fa previsioni sui possibili sviluppi. La rappresentazione deve essere costantemente aggiornata poiché una situazione eccezionale può risultare estremamente dinamica.</p>                                                                                                                                                                                                               |
| Comunicazione di crisi                    | <p>È la parte della comunicazione dell'impresa che si attiva in caso di crisi.</p> <p>Comprende tutte le misure volte a trasmettere informazioni in modo rapido, franco e mirato ai gruppi rilevanti, ovvero personale, media, clientela, autorità o pubblico.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Membri dello stato maggiore specializzato | <p>I membri dello stato maggiore specializzato sono responsabili per i rispettivi settori specialistici. I settori specialistici rappresentati nello stato maggiore sono diversi a seconda dell'impresa. I membri dello stato maggiore specializzato raccolgono informazioni e redigono principi dirigenziali e decisionali, elaborano piani e proposte di soluzioni nonché attuano i mandati che sono stati conferiti loro. Possono far parte dello stato maggiore specializzato anche altri collaboratori dello stato maggiore.</p> |

## Lavoro di stato maggiore

Lavoro di stato maggiore

Il lavoro di stato maggiore consente di procedere in maniera strutturata in ogni situazione grazie al metodo «5+2»: cinque tappe con misure immediate e tabella di marcia.



Le singole tappe del processo costituiscono la base per i rapporti dello stato maggiore di crisi, utili a loro volta per livellare periodicamente le conoscenze in seno allo stato maggiore, verificare lo stato dei lavori, anticipare la situazione e decretare le misure necessarie.

La frequenza e le scadenze dei rapporti devono essere coordinate internamente ed esternamente, in modo da conciliarsi con i ritmi della direzione. Ciò è particolarmente importante quando deve essere coordinato il lavoro di più stati maggiori (p. es. partner esterni) attivi in diverse sedi.

Misure immediate

Le misure immediate sono uno strumento importante sin dall'inizio. Ci si deve chiedere se sono necessarie sia all'avvio del lavoro di stato maggiore che dopo ogni tappa.

Devono essere attuate senza indugio e senza ulteriori chiarimenti, onde impedire l'escalation della situazione. Essendo mirate soprattutto a guadagnare tempo ed evitare ulteriori danni, devono essere di facile e rapida attuazione e non limitare inutilmente la libertà di azione dello stato maggiore di crisi. Spetta al direttore dello stato maggiore di crisi ordinare senza indugio misure immediate, che non devono tuttavia ostacolare la gestione della situazione.

Tabella di marcia

Sin dall'inizio occorre definire una tabella di marcia con possibili misure e traguardi intermedi e adeguarla dopo ogni tappa. Essa si estende per l'intero ciclo del lavoro di stato maggiore, con adeguamenti costanti.

La tabella di marcia dovrebbe comprendere attività interne allo stato maggiore e scadenze esterne rilevanti (p. es. di organizzazioni partner) in modo da poter individuare e gestire tempestivamente le reciproche interdipendenze.



| Individuazione dei problemi  | <p>Individuare i problemi è la prima cosa da fare ed è generalmente compito del direttore dello stato maggiore di crisi o del capo di stato maggiore. L'obiettivo è capirli bene, descriverli e suddividerli in sottoproblemi gestibili.</p> <p>Domande chiave da porsi</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Di cosa si tratta?</li> <li>• Quali ripercussioni si sa che potrebbero esserci?</li> <li>• Cosa ci si aspetta dallo stato maggiore?</li> <li>• Quali misure sono necessarie?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |          |                |                    |                                                    |                    |                                      |                      |                                                                                      |                    |                                             |                    |                                                 |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------------|--------------------|----------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------|
| Valutazione della situazione | <p>Nella valutazione della situazione si conduce un'analisi globale con l'obiettivo di individuare tutti i fattori rilevanti, i rischi e le opportunità e trarre le prime conclusioni.</p> <p>La valutazione dei succitati fattori si svolge secondo le seguenti <b>domande</b>.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cosa si sa già?</li> <li>• Quali informazioni sono assodate?</li> <li>• Quali sono le ipotesi da fare?</li> </ul> <p>La valutazione strutturata della situazione incentiva un approccio integrato nello stato maggiore ed evita di ragionare in compartimenti stagni.</p> <p>Per poter anticipare i possibili sviluppi della situazione, al momento della valutazione si raccomanda di formulare diversi scenari descrivendo in maniera breve e concisa lo sviluppo peggiore, quello migliore e quello più probabile. In tal modo si identificano e pianificano preventivamente possibili misure di gestione.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |          |                |                    |                                                    |                    |                                      |                      |                                                                                      |                    |                                             |                    |                                                 |
| Decisione                    | <p>Nella decisione vengono elaborate diverse varianti realistiche di risoluzione del problema identificato. Sarà quindi il direttore dello stato maggiore di crisi a decidere quale attuare. Lo stato maggiore sviluppa numerose modalità risolutive, ben distinte tra loro (p. es. in quanto a risorse, tempistiche o rischi) e conformi alle direttive e alle condizioni quadro giuridiche.</p> <p>Una volta elaborate delle varianti, ognuna di esse è sottoposta a una valutazione in merito ai cinque punti elencati di seguito.</p> <table> <tr> <th>Criterio</th><th>Domanda chiave</th></tr> <tr> <td><b>Adeguatezza</b></td><td>Rispetta il mandato e le intenzioni del direttore?</td></tr> <tr> <td><b>Fattibilità</b></td><td>Vi sono risorse e mezzi sufficienti?</td></tr> <tr> <td><b>Sostenibilità</b></td><td>È sostenibile nei confronti dei portatori d'interesse e alla luce di valori e leggi?</td></tr> <tr> <td><b>Esclusività</b></td><td>Si distingue chiaramente da altre varianti?</td></tr> <tr> <td><b>Completezza</b></td><td>Sono state fornite risposte a tutte le domande?</td></tr> </table> <p>Le singole varianti possono essere valutate (punti di forza / deboli) e presentate per decisione (cfr. modulo Decisione in allegato) solo se soddisfano tutti i criteri.</p> <p>Il direttore dello stato maggiore di crisi valuta le varianti e ne sceglie una, motivando brevemente la propria scelta ai fini della trasparenza e della tracciabilità.</p> <p>Una volta scelta la variante, si assegna il relativo mandato di esecuzione, redatto per iscritto, per esempio sotto forma di elenco di incarichi.</p> | Criterio | Domanda chiave | <b>Adeguatezza</b> | Rispetta il mandato e le intenzioni del direttore? | <b>Fattibilità</b> | Vi sono risorse e mezzi sufficienti? | <b>Sostenibilità</b> | È sostenibile nei confronti dei portatori d'interesse e alla luce di valori e leggi? | <b>Esclusività</b> | Si distingue chiaramente da altre varianti? | <b>Completezza</b> | Sono state fornite risposte a tutte le domande? |
| Criterio                     | Domanda chiave                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |          |                |                    |                                                    |                    |                                      |                      |                                                                                      |                    |                                             |                    |                                                 |
| <b>Adeguatezza</b>           | Rispetta il mandato e le intenzioni del direttore?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |          |                |                    |                                                    |                    |                                      |                      |                                                                                      |                    |                                             |                    |                                                 |
| <b>Fattibilità</b>           | Vi sono risorse e mezzi sufficienti?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |          |                |                    |                                                    |                    |                                      |                      |                                                                                      |                    |                                             |                    |                                                 |
| <b>Sostenibilità</b>         | È sostenibile nei confronti dei portatori d'interesse e alla luce di valori e leggi?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |          |                |                    |                                                    |                    |                                      |                      |                                                                                      |                    |                                             |                    |                                                 |
| <b>Esclusività</b>           | Si distingue chiaramente da altre varianti?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |          |                |                    |                                                    |                    |                                      |                      |                                                                                      |                    |                                             |                    |                                                 |
| <b>Completezza</b>           | Sono state fornite risposte a tutte le domande?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |          |                |                    |                                                    |                    |                                      |                      |                                                                                      |                    |                                             |                    |                                                 |
| Assegnazione del mandato     | <p>Nell'assegnazione del mandato è disciplinato chi fa cosa, quando, dove e con cosa.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |          |                |                    |                                                    |                    |                                      |                      |                                                                                      |                    |                                             |                    |                                                 |

Ogni mandato, da formulare per iscritto, deve essere preciso, chiaro e comprensibile per chi lo riceve.

Il direttore dello stato maggiore di crisi dovrebbe inoltre comunicare a tutti i membri dello stato maggiore su quale proposito / strategia è ricaduta la scelta. In tal modo, nell'attuare le soluzioni, per i membri sarà più semplice agire secondo la decisione del direttore anche se, per un qualsiasi motivo, non è possibile chiedere chiarimenti.

Gestione dell'intervento

La gestione dell'intervento consiste nel reagire in modo rapido e adeguato quando è necessario.

Le misure ordinate devono essere monitorate per garantire che vengano attuate correttamente ed espletino l'efficacia prevista.

Nell'ambito della gestione dell'intervento occorre valutare costantemente la necessità di misure correttive. Se del caso si richiedono misure, risorse eccetera aggiuntive; la decisione in merito spetta al direttore dello stato maggiore di crisi.

## Formazione dello stato maggiore di crisi

Formazione

La formazione dello stato maggiore di crisi è fondamentale per garantire che, in un'effettiva situazione eccezionale, tutti i membri conoscano la propria funzione e i propri compiti e abbiano dimestichezza con i metodi del lavoro di stato maggiore e con gli scenari ai quali lo stato maggiore di crisi si prepara.

Si raccomanda di istituire un *corso di base per lo stato maggiore di crisi*, per trasmettere le basi di lavoro ai nuovi membri.

Le nozioni di un tale corso dovrebbero comprendere:

- i possibili scenari per l'impiego dello stato maggiore di crisi,
- le funzioni e i compiti in seno allo stato maggiore di crisi,
- il metodo del lavoro di stato maggiore (individuazione del problema, valutazione della situazione, decisione, ecc.).

Le conoscenze dei membri dello stato maggiore di crisi possono quindi essere consolidate mediante regolari corsi di aggiornamento.

## Allegato

### Modulo Decisione

|                                                        | Variante 1 | Variante 2 | Variante 3 |
|--------------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| Descrizione variante                                   |            |            |            |
| Criteri di valutazione (soddisfatti / non soddisfatti) |            |            |            |
| Adeguatezza                                            |            |            |            |
| Esclusività                                            |            |            |            |
| Fattibilità                                            |            |            |            |
| Sostenibilità                                          |            |            |            |
| Completezza                                            |            |            |            |
| Valutazione delle varianti presentate                  |            |            |            |
| Punti di forza                                         |            |            |            |
| Punti deboli                                           |            |            |            |