Manuale
Condotta nella protezione della popolazione
CnPP

Capitolo 5
Formazione

Impressum
Edito da
Ufficio federale della protezione della popolazione UFPP
Divisione Protezione civile e istruzione

Premedia
Centro dei media digitali dell'esercito MDE, 88.081.05 07.25

Maggio 2024

Indice

5.1	Introduzione	–>	**4**
5.2	Sviluppo e mantenimento delle competenze	–>	**6**
5.3	Acquisizione delle competenze attraverso il reclutamento	–>	**8**
5.4	Obiettivo parziale 1: acquisizione delle competenze di base	–>	**10**
5.5	Obiettivo parziale 2: funzionamento della collaborazione interna dello stato maggiore / orientamento dell'organo di condotta sui suoi compiti	–>	**13**
5.6	Obiettivo parziale 3: padroneggiare il processo del lavorodi stato maggiore in condizioni d'intervento	–>	**16**
5.7	Obiettivo parziale 4: funzionamento del sistema integratodi protezione della popolazione	–>	**19**
5.8	Pianificazione della formazione: pianificazione pluriennale	–>	**23**
5.9	Pianificazione della formazione: pianificazione annuale	–>	**27**
5.10	Preparazione e svolgimento di esercitazioni	–>	**28**
5.11	Digitalizzazione: una sfida ma anche un'opportunità per la formazione	–>	**38**
5.12	Appendice	–>	**42**

5.1 Introduzione

5001 Quale parte integrante della gestione integrale dei rischi, la formazione dell'organo di condotta è un pilastro della protezione della popolazione (cfr. fig. 1).

5002 Numerose competenze che servono all'organo di condotta per garantire la sua prontezza operativa (p. es. capacità di gestire un evento) possono essere acquisite solo attraverso un addestramento regolare.

5003 Il capo dell'organo di condotta (C OC) deve garantire che l'organo di condotta sia pronto all'intervento. È quindi anche responsabile di garantire che l'organo di condotta abbia il livello di formazione richiesto.[1]

5004 Questo capitolo funge da ausilio per il C OC e tratta i seguenti punti:

- come l'organo di condotta può acquisire le competenze necessarie per garantire la propria prontezza operativa e assicurare che tali competenze siano mantenute a lungo termine,
- come il C OC può accertare il fabbisogno di formazione,
- come il C OC dovrebbe procedere per la pianificazione della formazione,
- come si dovrebbe procedere per la preparazione, lo svolgimento e la valutazione delle esercitazioni d'intervento,
- come l'UFPP può supportare il C OC nella formazione dell'organo di condotta (p. es. nell'elaborazione di piani di formazione o nello svolgimento di corsi) e
- quali sono le conseguenze della digitalizzazione per la formazione dell'organo di condotta.

5005 Il capitolo contiene inoltre diverse istruzioni e liste di controllo su cui il C OC può basarsi per la formazione dell'organo di condotta.

1 Vedi cap. 2.13 del presente manuale. (Il C OC è tra l'altro tenuto a informare costantemente l'esecutivo sulla prontezza operativa e sul livello di formazione dell'organo di condotta).

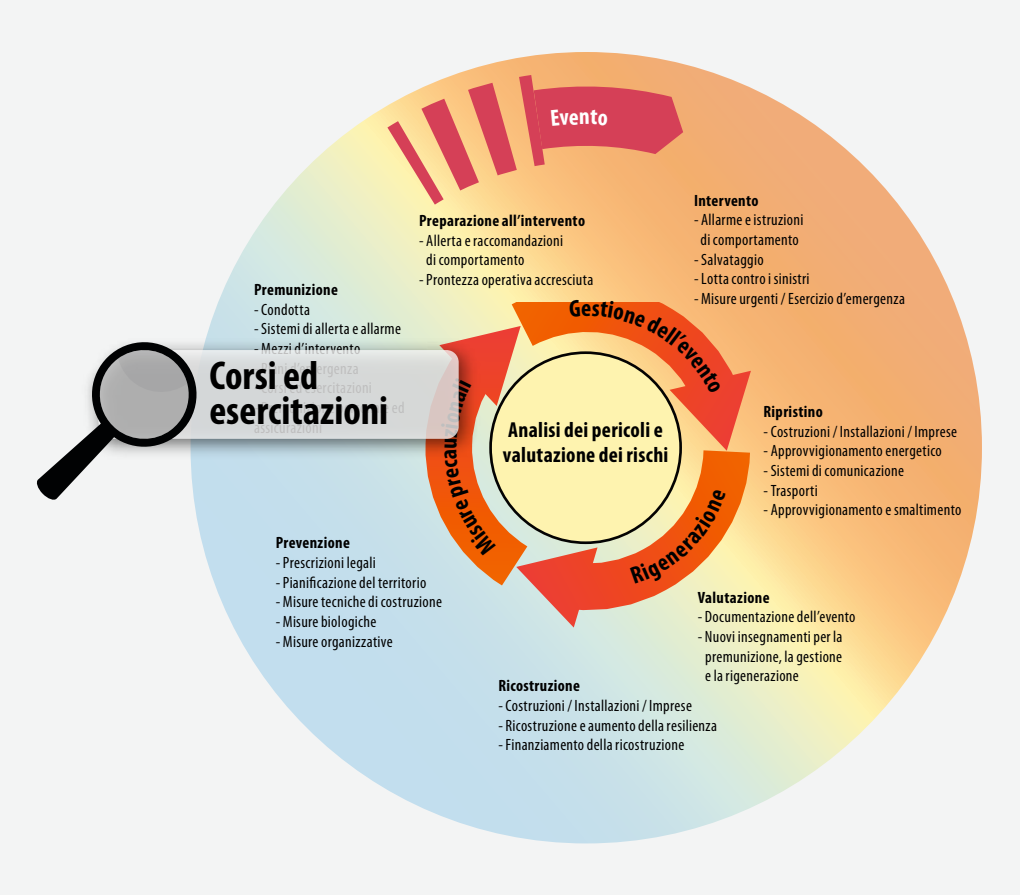


Fig. 1. La formazione è un pilastro della protezione della popolazione.[2]

2 Vedi anche cap. 1.7 e 1.8 del presente manuale.

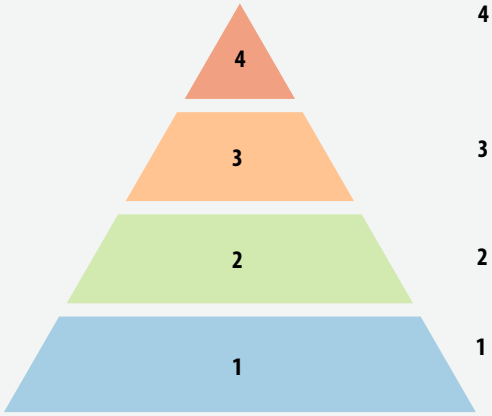
5.2 Sviluppo e mantenimento delle competenze

Struttura

5006 Si raccomandano un approccio strutturato allo sviluppo delle competenze necessarie per raggiungere la prontezza operativa e un orientamento verso un modello di formazione con obiettivi (parziali) sempre più impegnativi.

5007 Nella protezione della popolazione si è affermato un modello di formazione a quattro livelli, con un obiettivo specifico per ogni singolo livello (vedi fig. 2).

5008 Questi quattro obiettivi parziali e la metodologia di formazione raccomandata per raggiungerli sono descritti più in dettaglio nei capitoli da 5.4 a 5.7 del presente manuale.



4 L'organo di condotta è in grado di assumere il suo ruolo dirigenziale nel sistema integrato di protezione della popolazione. Ossia: i risultati del processo del lavoro di stato maggiore si riflettono nei lavori che le organizzazioni partner eseguono sul campo.

3 L'organo di condotta è in grado di applicare il processo del lavoro di stato maggiore in condizioni operative difficili (p. es. sotto la pressione del tempo, quando le informazioni sono scarse, ecc.) ed è quindi pronto ad intervenire.

2 In quanto squadra, l'organo di condotta padroneggia le diverse attività di condotta del processo di lavoro dello stato maggiore.

1 Ogni membro dell'organo di condotta dispone della formazione di base richiesta per la sua funzione.

Fig. 2. Piramide della formazione a quattro livelli

Mantenimento

5009 Un organo di condotta deve impegnarsi tra l'altro a raggiungere e mantenere la prontezza operativa.

5010 Il mantenimento della prontezza operativa può essere rimesso in discussione sia da modifiche del ventaglio dei compiti dell'organo di condotta (p. es. insorgenza di nuovi pericoli), sia da mutazioni del personale. Ogni mutazione di personale comporta inevitabilmente una perdita, almeno temporanea, di competenze per l'organo di condotta.

5011 L'organo di condotta deve quindi verificare continuamente se la sua prontezza operativa è ancora garantita.

5012 A tal fine si può basare sul succitato modello a quattro livelli. Un organo di condotta che raggiunge ogni obiettivo parziale citato in questo modello dovrebbe essere pronto ad intervenire grazie al suo livello di formazione.

5013 Dopo l'insorgenza di un evento, non c'è più tempo per colmare eventuali lacune di formazione. L'organo di condotta deve quindi assicurarsi che la sua prontezza operativa sia garantita in qualsiasi momento.

5.3 Acquisizione delle competenze attraverso il reclutamento

5014 Per garantire la prontezza operativa di un organo di condotta servono anche competenze che non possono essere impartite solo attraverso formazioni e corsi.

5015 L'organo di condotta può acquisire tali competenze reclutando personale idoneo che ne è già in possesso.

5016 Queste competenze possono essere suddivise in tre gruppi:

- competenze personali che possono essere decisive per il successo o il fallimento della gestione dell'evento,
- tratti caratteriali e qualità personali che permettono di ottenere l'effetto d'apprendimento auspicato durante i corsi e
- competenze metodologiche, specialistiche, sociali, imprenditoriali, personali e linguistiche che ogni singolo membro dell'organo di condotta dovrebbe possedere (in misura diversa a seconda della sua funzione).

Competenze personali e individuali

5017 In caso d'emergenza, una decisione sbagliata potrebbe avere gravi conseguenze. Un membro dell'organo di condotta deve essere in grado di assumersi questa responsabilità.

5018 Le esercitazioni d'intervento non permettono di simulare questo carico di responsabilità o solo in misura limitata. Un membro dell'organo di condotta ne deve essere consapevole.

5019 Per garantire che, in caso d'emergenza, i membri dell'organo di condotta

- siano in grado di assumersi questo carico di responsabilità e
- nonostante questo carico, si comportino come ci si aspetta da loro anche quando si tratta di prendere decisioni difficili,

essi dovrebbero soddisfare già al momento del loro reclutamento i seguenti requisiti:

- elevata resistenza allo stress,
- capacità di riflettere in modo analitico e interdisciplinare,
- capacità di utilizzare le proprie competenze per l'insieme sovraordinato,
- disponibilità ad assumersi la responsabilità nelle situazioni di crisi,
- capacità di prendere decisioni,
- capacità di accettare gli obiettivi sovraordinati (= saper mettere da parte la propria soluzione preferita a favore della soluzione auspicata dal C OC),
- capacità di agire in modo responsabile, autonomo e orientato agli obiettivi, anche in situazioni insolite, in cui manca la visione d'insieme e in continuo cambiamento.[3]

3 L'organo di condotta è confrontato con una moltitudine di possibili scenari di catastrofe. Nessun organo di condotta può esercitarsi a gestirli tutti. I suoi membri devono pertanto essere in grado di applicare le competenze acquisite durante la gestione di un particolare scenario di catastrofe alla gestione di altri scenari, anche se completamente diversi.

Tratti caratteriali e qualità personali

5020 Affinché i corsi di formazione producano l'effetto desiderato, i membri dell'organo di condotta devono essere disposti a

- seguire una formazione continua secondo il piano di formazione dell'organo di condotta (vedi capitoli 5.8 e 5.9 del presente manuale),
- partecipare a eventi formativi,
- accettare le critiche (ciò implica un'analisi obiettiva delle critiche e la volontà di trarne le debite conclusioni).

Competenze metodologiche, specialistiche, sociali, imprenditoriali, personali e linguistiche individuali

5021 Ogni titolare di funzione descritto nel capitolo 2 del presente manuale (C OC, capo di stato maggiore, responsabili settoriali, specialisti, personale dell'aiuto alla condotta) deve possedere determinate competenze metodologiche, specialistiche, sociali, imprenditoriali, personali e linguistiche per poter svolgere la sua funzione.

5022 Le competenze che i diversi titolari di funzione dovrebbero già possedere al momento del reclutamento sono elencate nell'appendice di questo capitolo.

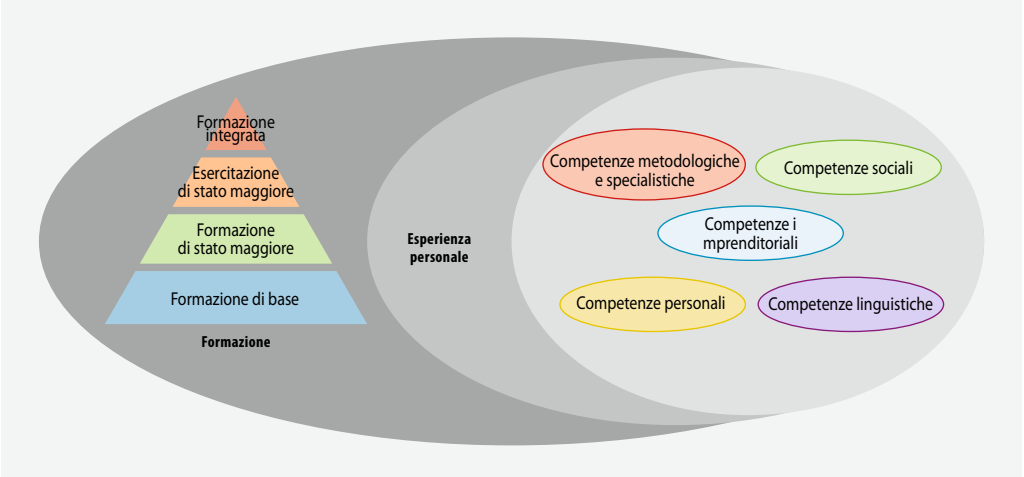


Fig. 3. Competenze necessarie per raggiungere la prontezza operativa

5.4 Obiettivo parziale 1: acquisizione delle competenze di base

5023 Il primo obiettivo parziale che l'organo di gestione dovrebbe perseguire è la collaborazione attiva di tutti i suoi membri al processo del lavoro di stato maggiore.

5024 Questo obiettivo parziale è raggiunto quando ogni membro dell'organo di condotta
- conosce i compiti e le responsabilità dei partner del sistema integrato di protezione della popolazione,
- ha compreso la metodologia di risoluzione sistematica dei problemi ed è in grado di applicarla a semplici esempi,
- conosce il ritmo di condotta del lavoro di stato maggiore,
- è in grado di creare i prodotti del processo del lavoro di stato maggiore ed
- è in grado di svolgere tutti gli altri compiti associati alla sua funzione (un capo di stato maggiore deve p. es. essere in grado di dirigere l'organo di condotta, mentre un capo dell'analisi della situazione deve essere in grado di tenere un rapporto sulla situazione).

5025 Per acquisire queste conoscenze, ogni membro dell'organo di condotta dovrebbe seguire una formazione di base conforme alla sua funzione.[4]

Possibile strutturazione della formazione di base

5026 La figura 4 contiene una proposta di formazione di base per i titolari di funzione menzionati nel capitolo 2 del presente manuale.

5027 La formazione di base di ogni membro dell'organo di condotta può essere fondamentalmente coperta dalla formazione impartita dall'Ufficio federale della protezione della popolazione. Le raccomandazioni per i percorsi formativi qui elencati si basano quindi sull'offerta di formazione dell'UFPP.

4 I membri dell'organo di condotta sono solitamente tenuti a assolvere tale formazione iniziale (vedi mansionari nel capitolo 2 del presente manuale).

Corsi da frequentare nell'ambito della formazione iniziale	Membro dell'esecutivo	Capo OC	Capo SM	Capositore	Altri membri dello SM	Specialisti[5]	Capo ANSIT	Aiuto alla condotta[5]
Corso tecnico Risoluzione sist. dei problemi	X	X	X	X	X	X	X	X
Corso tecnico Lavoro di stato maggiore	X	X	X	X	X	X	X	X
Corso tecnico Rapporti con i media	X	X				X		
Corso tecnico Collaborazione civile-militare		X	X					
Corso tecnico Capo di stato maggiore civile		X	X	(X)		(X)		
Corso tecnico Base dell'analisi della situazione							X	X
Corso tecnico ANSIT protezione della popolazione							X	

Fig. 4. Proposta di formazione di base dei diversi titolari di funzione

5028 Maggiori informazioni sui diversi corsi che rientrano nelle proposte dei singoli percorsi formativi sono accessibili tramite il codice QR sottostante (fig. 5).

Fig. 5. Maggiori informazioni sulla formazione di base raccomandata

Equipollenza di altri percorsi formativi

5029 Un membro dell'organo di condotta può anche assolvere la sua formazione di base seguendo un iter diverso da quello descritto nella figura 4. Vari Cantoni offrono addirittura moduli propri per la formazione di base. Per le loro offerte di formazione (risp. i percorsi formativi), si vedano le corrispondenti pubblicazioni cantonali.

5030 Coloro che, al momento del reclutamento, possiedono già tutte le competenze richieste per raggiungere l'obiettivo parziale 1 (p. es. perché le hanno acquisite attraverso la formazione dei quadri nell'esercito) possono saltare alcune parti della formazione di base esposta nella figura 4 (o addirittura l'intera formazione di base).

5 Altri corsi secondo il mansionario al cap. 2 del presente manuale

Mantenimento delle competenze attraverso una pianificazione precoce delle mutazioni di personale

5031 La partenza di un membro dell'organo di condotta significa per l'organo di condotta la perdita di tutte le competenze che questa persona aveva acquisito con la sua formazione di base.

5032 Con una pianificazione a lungo termine del personale (vedi fig. 6) si garantisce che

- al momento in cui una persona lascia l'organo di condotta, sia già disponibile un successore che nel caso ideale ha già assolto la formazione di base, e
- l'organo di condotta disponga in qualsiasi momento delle competenze necessarie per raggiungere l'obiettivo parziale 1.

Nome cognome	Funzione	Entrata	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Carlo Bianchi	C OC	2015	Refresher lavoro SM				Partenza 2027	
Gianni Solcà	C SM	2001		Partenza 2024				
Maria Bernasconi	sost C SM	2022	Corso tecnico RSP & lavoro SM	Corso tecnico C SM civ		Designazione del successore	Prevista come C SM	
Mario Coduri	C ANSIT	2020			Refresher lavoro SM			
Paolo Cattaneo	C sett pol	2019		(Ricerca del successore)		Partenza 2026		
Anna Rossi	C sett sanità	2015					Refresher lavoro SM	
ecc.	C sett ST	2011	(Ricerca del successore)		Partenza 2025			

Fig. 6. Possibile pianificazione del personale di un organo di condotta

5.5 Obiettivo parziale 2: funzionamento della collaborazione interna dello stato maggiore / orientamento dell'organo di condotta sui suoi compiti

5033 Il secondo obiettivo parziale che l'organo di condotta dovrebbe perseguire è che
- tutti i suoi membri siano consapevoli degli scenari di catastrofe con cui l'organo di condotta potrebbe essere confrontato in caso d'intervento,
- la ripartizione dei ruoli nell'organo di condotta sia nota a tutti i titolari di funzione e
- la collaborazione tra i diversi titolari di funzione dell'organo di condotta funzioni.

5034 Questo obiettivo parziale è raggiunto quando si può rispondere affermativamente a ciascuna delle seguenti domande:
- I membri dell'organo di condotta sono in grado di svolgere autonomamente l'intero processo del lavoro di stato maggiore (ossia senza aiuti esterni)?
- Ogni membro dell'organo di condotta è in grado di svolgere autonomamente il suo ruolo (ossia senza istruzioni)?
- Ogni membro è consapevole del ventaglio dei pericoli (vedi cap. 1.6 del presente manuale) con cui l'organo di condotta è confrontato?
- Ogni titolare di funzione conosce i ruoli e le responsabilità degli altri membri dell'organo di condotta (in un OCct incl. lo SM colg ter cant)?

5035 Per acquisire le competenze necessarie si prestano soprattutto i seguenti contenitori formativi:
- conferenze (specialistiche),
- formazioni (guidate) di stato maggiore / ripassi della materia della formazione di base
- sedute di pianificazione interne all'organo di condotta (esercitazioni «tabletop»).

Conferenze specialistiche

5036 Le conferenze specialistiche servono principalmente a spiegare ai membri dell'organo di condotta
- cosa potrebbero dover affrontare in caso d'emergenza e
- come si svolgerebbe un intervento in caso d'emergenza.

5037 Per queste conferenze specialistiche sono particolarmente idonei i seguenti temi:

- evoluzione storica a) degli organi di condotta in generale e b) del proprio organo di condotta,
- basi legali per il lavoro dell'organo di condotta,
- analisi dei pericoli[6],
- esperienze tratte da eventi del passato[7],
- organizzazione del proprio organo di condotta (funzioni e persone),
- ubicazioni di condotta e infrastrutture dell'organo di condotta,
- impiego della tecnologia nell'organo di condotta,
- gestione delle informazioni nell'organo di condotta,
- regole per il lavoro di stato maggiore.

5038 Come relatori si possono ad esempio invitare esperti esterni (per conferenze su pericoli specifici) e rappresentanti delle organizzazioni di pronto intervento (per conferenze su sinistri o incidenti).

Formazioni di stato maggiore

5039 La formazione di stato maggiore è una tappa preliminare di un'esercitazione d'intervento (per l'esercitazione d'intervento vedasi i capitoli 5.6 e 5.7 del presente manuale).

5040 La differenza rispetto a un'esercitazione d'intervento consiste nel fatto che durante la formazione di stato maggiore un istruttore assiste e, se necessario, guida i membri dell'organo di condotta (in particolare coloro che in precedenza hanno assolto solo la formazione di base) nell'esecuzione del processo del lavoro di stato maggiore.

5041 Lo scopo di una simile esecuzione «guidata» del processo del lavoro di stato maggiore è permettere ai membri dell'organo di condotta di esercitarsi nella stessa composizione con cui lavorerebbero in caso d'emergenza, senza però essere esposti allo stress di un'esercitazione d'intervento.

5042 A seconda delle necessità, l'UFPP può supportare l'organo di condotta nell'organizzazione di formazioni di stato maggiore. A tal fine, offre le seguenti formazioni:

- Refresher intercantonale del lavoro di stato maggiore
- Addestramento alle attività di condotta
- Consolidamento del lavoro di stato maggiore
- Addestramento guidato al lavoro di stato maggiore
- Visualizzazione e presentazione di concetti
- Collaborazione con l'aiuto alla condotta

6 Vedi anche cap. 1.5 e 1.6 del presente manuale

7 Si potrebbe ad esempio spiegare quanto segue:

- dinamica dell'evento,
- difficoltà incontrate dai decisori e/o dai mezzi impiegati,
- conclusioni e insegnamenti tratti dall'evento.

Sedute di pianificazione interne all'organo di condotta

5043 Le sedute di pianificazione interne all'organo di condotta (esercitazioni «tabletop») sono, come le formazioni di stato maggiore, una tappa preliminare alle esercitazioni d'intervento.

5044 La differenza tra una formazione di stato maggiore e una seduta di pianificazione interna all'organo di condotta consiste nel fatto che il processo del lavoro di stato maggiore non viene trattato 1:1 durante una seduta di pianificazione. Sulla base di uno scenario realistico per il rispettivo organo di condotta, si discute invece passo per passo come i concetti d'intervento (o piani operativi) esistenti dell'organo di condotta verrebbero messi in atto in caso d'emergenza.

5045 Una seduta di pianificazione interna all'organo di condotta si concentra sui seguenti obiettivi:

- I membri dell'organo di condotta prendono coscienza del ruolo e delle responsabilità dell'organo di condotta.
- I membri dell'organo di condotta si chinano sulla pianificazione preventiva esistente dell'organo di condotta.
- I membri dell'organo di condotta si fanno un'idea di come si svolgerebbe un intervento in caso d'emergenza.

5.6 Obiettivo parziale 3: padroneggiare il processo del lavoro di stato maggiore in condizioni d'intervento

5046 Il terzo obiettivo parziale che l'organo di condotta dovrebbe perseguire è preparare tutti i suoi membri a sopportare lo stress durante un intervento reale (= saper agire sotto la pressione del tempo).

5047 Questo obiettivo parziale è raggiunto quando

- ogni membro dell'organo di condotta
  - è in grado di applicare il processo del lavoro di stato maggiore anche in caso di stress,
  - si sente pronto (anche mentalmente) ad affrontare un intervento reale,
  - è in grado di iniziare subito a lavorare in caso di allarme/convocazione,
  - sa mantenere la visione d'insieme anche nella fase iniziale, spesso frenetica e caotica, della gestione dell'evento (fase organizzativa),
  - è in grado di attuare, in funzione della situazione, i piani d'intervento elaborati nell'ambito della pianificazione preventiva,
  - conosce i processi di supporto, le ubicazioni, l'infrastruttura, i sistemi tecnici e le consuetudini («cultura di stato maggiore») dell'organo di condotta ed è in grado di applicarli in modo mirato per adempiere il suo mandato;
- ogni titolare di funzione dispone di una documentazione d'intervento ad hoc (vedi appendice del capitolo 2 del presente manuale);
- il capo dell'organo di condotta e il capo di stato maggiore sono in grado di dirigere il processo del lavoro di stato maggiore a) sin dalla prima fase dell'intervento e b) senza lunghi preparativi;
- sia i titolari di funzione che i loro sostituti possiedono il livello di formazione necessario per garantire la prontezza operativa e
- l'organo di condotta nel suo insieme è in grado di resistere anche in caso d'interventi di lunga durata.

5048 Per acquisire le competenze necessarie si prestano soprattutto i seguenti contenitori formativi:

- esercitazioni d'allarme,
- esercitazioni di stato maggiore,
- sedute di pianificazione congiunte con i partner del sistema integrato di protezione della popolazione.

Esercitazioni d'allarme

5049 Durante un'esercitazione d'allarme, l'organo di condotta si esercita ad affrontare le prime ore di un intervento («fase organizzativa»).

5050 Si tratta di addestrare/ottimizzare i processi che mettono in moto il processo del lavoro di stato maggiore.[8]

5051 Per creare condizioni possibilmente realistiche,
- simili esercitazioni non vengono normalmente annunciate e
- i vari titolari di funzione vengono convocati nello stesso ordine scaglionato in cui verrebbero convocati in caso d'emergenza.

5052 Le esercitazioni d'allarme permettono
- al capo dell'organo di condotta e al capo di stato maggiore di acquisire dimestichezza nella preparazione e nell'esecuzione dei rapporti informativi e
- di verificare se l'organo di condotta può accedere in tempo utile a tutti i documenti/piani d'intervento ecc. di cui ha bisogno per gestire un determinato evento.[9]

Esercitazioni di stato maggiore

5053 Le esercitazioni di stato maggiore permettono di
- verificare se la tecnologia, l'infrastruttura di condotta e l'organizzazione di stato maggiore sono adeguate allo scopo,
- verificare se i processi interni all'organo di condotta (p. es. il processo del lavoro di stato maggiore) funzionano,
- acquisire competenze specifiche in modo mirato, focalizzando l'esercitazione su di esse (p. es. attraverso la scelta di uno scenario specifico).

5054 Durante un'esercitazione di stato maggiore, l'organo di condotta esegue autonomamente il processo del lavoro di stato maggiore. Al contrario di quanto avviene nell'ambito della formazione di stato maggiore, colui che dirige l'esercitazione normalmente non interviene nel processo.

5055 All'inizio dell'esercitazione, il capo/istruttore/formatore introduce l'organo di condotta allo scenario che dovrà affrontare. Tale scenario (o situazione di partenza) rimane solitamente lo stesso per tutta l'esercitazione. Durante l'esercitazione si possono tenere discussioni intermedie.

5056 Al termine dell'esercitazione si tiene una discussione dell'esercitazione. Le conclusioni tratte (p. es. i bisogni di formazione riscontrati) vengono annotate nella lista dei punti in sospeso.

8 Vedi anche cap. 3.2 del presente manuale
9 Vedi le documentazioni d'intervento citate nell'appendice del capitolo 2 del presente manuale e il capitolo 3.2 del presente manuale

5057 Ogni esercitazione di stato maggiore deve essere preceduta da una formazione incentrata sull'esercitazione il principio «nessuna esercitazione senza una formazione preliminare» vale anche per i contenitori formativi dell'obiettivo parziale 4).

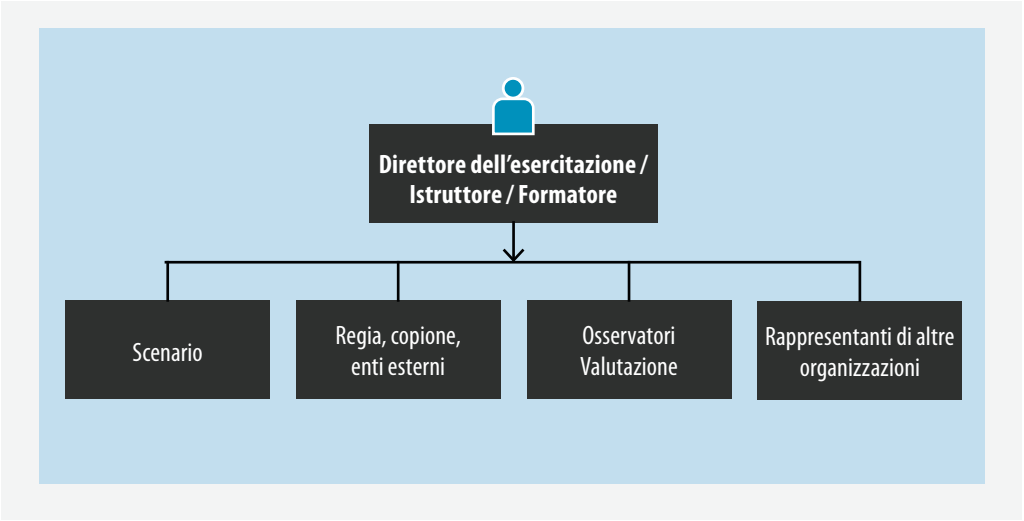


Fig. 7. Organizzazione della direzione di un'esercitazione di stato maggiore

Sedute di pianificazione congiunte con i partner del sistema integrato di protezione della popolazione

5058 Le sedute di pianificazione congiunte (o esercitazioni «tabletop») con i partner del sistema integrato di protezione della popolazione sono una fase preliminare delle esercitazioni congiunte (vedi cap. 5.7 del presente manuale).

5059 La differenza tra un'esercitazione congiunta e una seduta di pianificazione consiste nel fatto che durante una seduta di pianificazione il processo del lavoro di stato maggiore non viene trattato 1:1. Sulla base di uno scenario realistico, si discute invece passo per passo come i concetti d'intervento (o piani operativi) esistenti delle organizzazioni coinvolte verrebbero messi in atto in caso d'emergenza.

5060 Una simile seduta di pianificazione si concentra sui seguenti obiettivi:

- I membri delle organizzazioni di condotta e d'intervento prendono coscienza dei ruoli e dei compiti dei diversi partner.
- I membri delle organizzazioni di condotta e d'intervento si chinano sulla pianificazione preventiva e d'intervento esistenti.
- I membri delle organizzazioni di condotta e d'intervento si fanno un'idea di come si svolgerebbe un intervento in caso d'emergenza.

5.7 Obiettivo parziale 4: funzionamento del sistema integrato di protezione della popolazione

5061 La gestione di una catastrofe e/o di una situazione d'emergenza ha successo solo se il sistema integrato di protezione della popolazione funziona nel suo insieme.

5062 Per l'organo di condotta ciò significa che deve essere in grado di dirigere operativamente la gestione dell'evento. È questo il quarto obiettivo parziale che l'organo di condotta deve perseguire.

5063 Questo (ultimo) obiettivo parziale è raggiunto quando

- ogni membro dell'organo di condotta si sente pronto a intervenire,
- la collaborazione tra l'organo di condotta e i livelli di condotta superiori/subordinati funziona (vedi i cap. 2.8-2.11 del presente manuale),
- ogni membro dell'organo di condotta conosce le interfacce con gli enti esterni che lo concernono (ed è anche in grado di gestire queste interfacce),
- tutti gli enti esterni (p. es. le forze d'intervento al fronte) conoscono e sono in grado di gestire le interfacce con l'organo di condotta che li concernono,
- tutti i partner del sistema integrato conoscono il loro posto nella struttura di condotta (vedi in particolare il cap. 2.12 del presente manuale),
- ogni membro dell'organo di condotta possiede le competenze operative necessarie per adempiere i suoi compiti,
- i documenti d'intervento dei membri dell'organo di condotta vengono controllati per capire se sono completi e utili,
- le tempistiche vengono valutate in modo realistico dall'organo di condotta e prese in considerazione nella pianificazione/attuazione delle azioni (p. es. tempo d'elaborazione per gli stati maggiori e le forze d'intervento subordinate) e
- si garantisce che le decisioni prese dall'organo di condotta nell'ambito del processo del lavoro di stato maggiore si riflettano nei lavori eseguiti dalle forze d'intervento al fronte.

5064 I contenitori formativi più idonei all'addestramento della collaborazione in seno al sistema integrato della protezione della popolazione sono:

- esercitazioni quadro di stato maggiore ed
- esercitazioni congiunte.

Esercitazioni quadro di stato maggiore

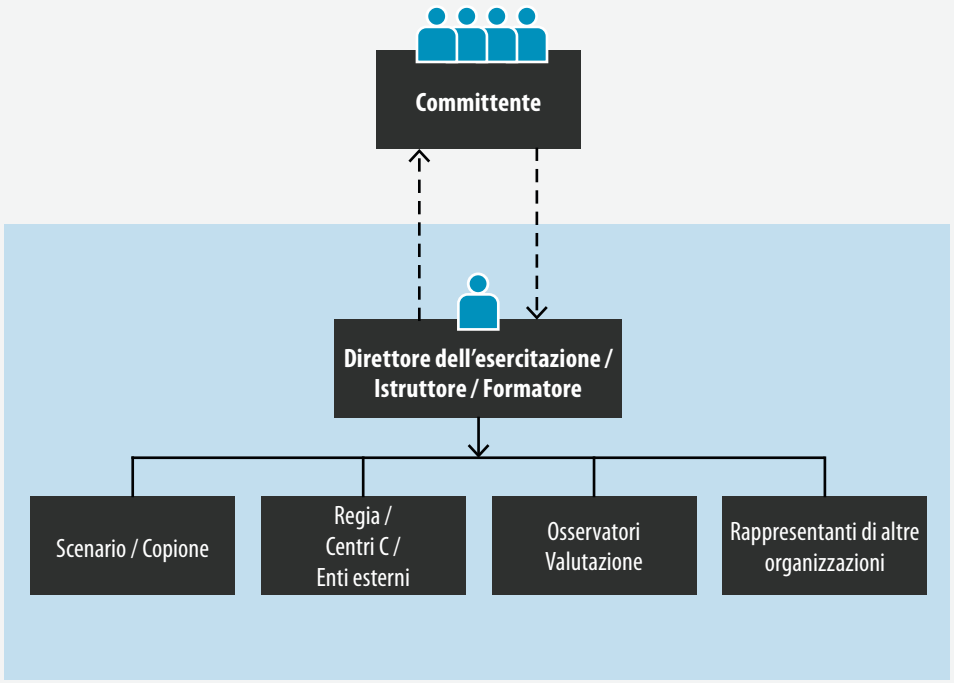
5065 L'esercitazione quadro di stato maggiore è, come l'esercitazione di stato maggiore, un'esercitazione d'intervento in cui l'organo di condotta lavora in modo autonomo, ossia senza il supporto di un direttore dell'esercitazione /istruttore/formatore (vedi cap. 5.6 del presente manuale).

5066 L'esercitazione quadro di stato maggiore e l'esercitazione di stato maggiore si distinguono tuttavia sostanzialmente per due punti:

- Mentre in un'esercitazione di stato maggiore lo scenario con cui l'organo di condotta è confrontato all'inizio non cambia nel corso dell'esercitazione, lo scenario da affrontare in un'esercitazione quadro di stato maggiore è dinamico: l'organo di condotta deve essere in grado di reagire ai cambiamenti della situazione di partenza per tutta la durata dell'esercitazione.
- Oltre all'organo di condotta, a un'esercitazione quadro di stato maggiore possono partecipare anche altri attori. Si può quindi esercitare anche lo scambio di informazioni tra questi attori (p. es. la collaborazione tra diversi OCct nella gestione di un evento intercantonale e/o la collaborazione tra un OCct e un OCreg).

5067 L'intero «mondo esterno» (ossia tutti gli attori che non partecipano direttamente all'esercitazione, la popolazione, i media, i mezzi d'intervento al fronte, ecc.) viene simulato dalla regia sulla base di un copione (vedi fig. 8).

5068 Durante un'esercitazione quadro di stato maggiore si esercitano solo le retrovie. Ciò significa che non sono impiegate forze d'intervento al fronte.



Committente: stabilisce lo scopo dell'esercitazione in collaborazione con il direttore dell'esercitazione (vedi cap. 5.10 del presente manuale, obiettivo parziale 1a). Il ruolo del committente viene recitato dal C OC o dall'autorità politica a cui fa capo l'organo di condotta (p. es. il Consiglio di Stato nel caso di un OCct).

Direttore dell'esercitazione: è responsabile dei contenuti, delle priorità e della sicurezza durante l'esercitazione e assume la responsabilità generale. Introduce i partecipanti all'esercitazione, assegna (tenendo conto dei livelli) gli incarichi iniziali per l'avvio dell'esercitazione, sorveglia e dirige lo svolgimento (ossia prende decisioni importanti che influenzano lo svolgimento dell'esercitazione), fissa la fine dell'esercitazione e ne svolge la valutazione e la discussione.

Regia: sono le persone che animano l'esercitazione con azioni (messaggi, comunicati, giochi di ruolo, ecc.) secondo le istruzioni della direzione dell'esercitazione (vedi copione). La regia recita il ruolo di tutti gli «enti esterni» (p. es. organi di condotta non coinvolti nell'esercitazione, amministrazione, persone colpite dall'evento). Di regola, viene designato un «capo della regia» solo quando la regia è composta da molte persone.

Osservatori: valutano le prestazioni dei partecipanti sulla base degli obiettivi dell'esercitazione e dei punti da valutare. Stilano le schede di controllo e assistono il direttore dell'esercitazione durante la discussione. Di norma, non intervengono nell'esercitazione. Influenzano l'esercitazione solo per prevenire infortuni e incidenti o in caso di pericoli. Le persone impiegate come osservatori devono possedere le competenze necessarie.

Fig. 8. Organizzazione della direzione dell'esercitazione durante un'esercitazione quadro di stato maggiore

Esercitazioni congiunte[10]

5069 L'esercitazione congiunta è un'esercitazione d'intervento cui partecipa l'intero sistema integrato.

5070 A un'esercitazione congiunta partecipano tutte le forze d'intervento della prima linea (fronte), contrariamente a un'esercitazione quadro di stato maggiore in cui il loro ruolo viene recitato dalla regia. La regia simula solo quelle forze d'intervento che non possono partecipare all'esercitazione (p. es. poiché impiegate altrove).

5071 L'esercitazione congiunta si distingue per il suo realismo. Ad esempio,
- l'evento fittizio viene allestito sul luogo del sinistro su un terreno appositamente preparato per l'esercitazione,
- il ruolo della popolazione colpita dallo scenario è recitato da figuranti e
- lo scenario viene reso il più realistico possibile con effetti luminosi, sonori e pirotecnici.

5072 Siccome le forze d'intervento della prima linea (fronte) partecipano direttamente all'esercitazione plasmandone la dinamica, la regia ha meno possibilità di influenzare lo svolgimento di un'esercitazione congiunta rispetto a un'esercitazione quadro di stato maggiore.

5073 Lo svolgimento di esercitazioni congiunte è molto impegnativo (vedi anche cap. 5.10 del presente manuale). Una simile esercitazione dovrebbe quindi essere svolta solo quando i membri dell'organo di condotta hanno già acquisito tutte le competenze necessarie per raggiungere l'obiettivo parziale 3.

10 Nei documenti delle organizzazioni partner si utilizzano talvolta altre denominazioni («esercitazione d'intervento» o «esercitazione delle truppe al completo») per questi contenitori formativi.

5.8 Pianificazione della formazione: pianificazione pluriennale

5074 La formazione dell'organo di condotta deve essere pianificata a lungo termine.

5075 A tal fine, il capo dell'organo di condotta può basarsi sul ciclo di formazione illustrato nella figura 9. L'orizzonte temporale per completare questo ciclo dovrebbe essere di quattro anni.

5076 Il C OC assume la responsabilità della pianificazione della formazione.

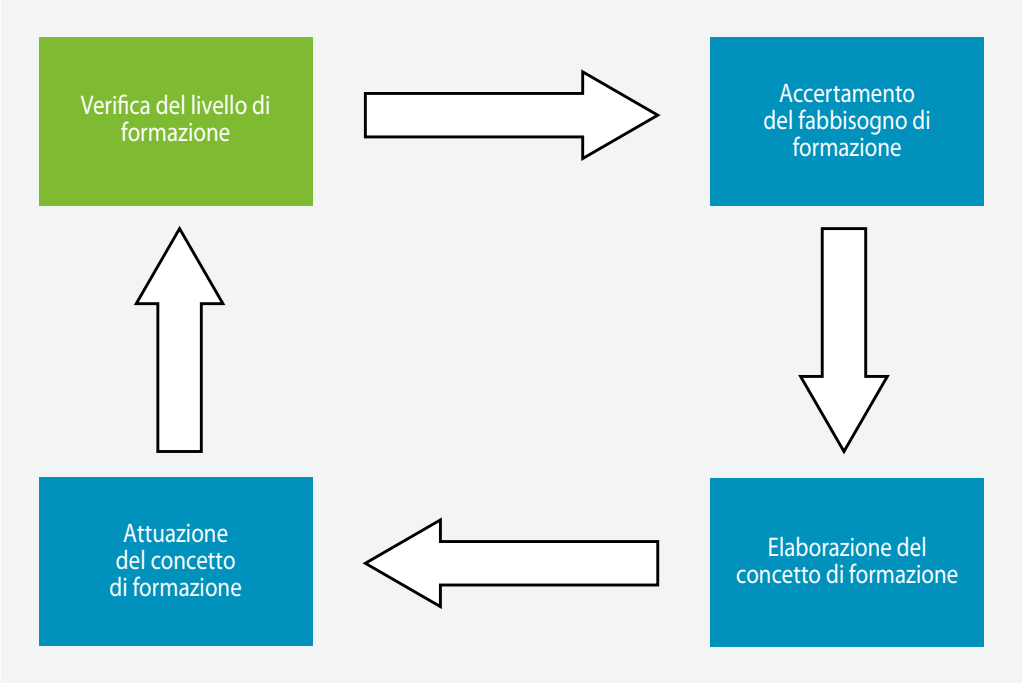


Fig. 9. Proposta per la suddivisione di un ciclo di formazione in quattro fasi

Fase 1: verifica del livello di formazione

5077 La prima fase del ciclo illustrato nella figura 9 serve a verificare il livello di formazione.

5078 Con questa verifica si perseguono due obiettivi:

- Da una parte, si tratta di controllare se gli obiettivi formativi fissati per il ciclo precedente sono stati raggiunti (i membri dell'organo di condotta hanno così la possibilità di mostrare quali lacune formative sono riusciti a colmare nel ciclo precedente).
- Dall'altra, si tratta di appurare quali lacune formative esistono ancora (tutte le lacune formative riscontrate dovrebbero essere annotate nella lista dei punti in sospeso).

5079 Il metodo più comune per verificare il livello di formazione è svolgere un'esercitazione d'intervento (esercitazione quadro di stato maggiore o esercitazione congiunta). Sono però possibili anche altri metodi di verifica (p. es. audit).

Fase 2: accertamento del fabbisogno di formazione

5080 Nella seconda fase del ciclo si tratta di

- accertare quali sono i bisogni di formazione,
- decidere quali sono le priorità per coprire questo fabbisogno e
- fissare gli obiettivi formativi per l'attuale ciclo di formazione sulla base di queste priorità.

5081 Il fabbisogno di formazione risulta

- dal potenziale di miglioramento individuato nella fase di lavoro precedente («fase 1») (lista dei punti in sospeso),
- dai punti in sospeso del periodo precedente,
- da eventuali modifiche delle disposizioni legali e/o del mandato di prestazioni
- dell'organo di condotta (vedi fig. 10 e cap. 1.4, livello di condotta politica e strategica),
- dalle direttive dell'esecutivo politico (vedi fig. 10),
- da eventuali ripetizioni periodiche di alcune formazioni per mantenere le competenze,
- dalle priorità di formazione fissate dal capo dell'organo di condotta,
- dalle esigenze di formazione espresse dai membri dell'organo di condotta,
- dagli insegnamenti tratti dagli interventi (valutazione/follow-up),[11]
- dai punti in sospeso risultanti dalla trattazione dell'analisi dei pericoli (vedi fig. 10),
- da input esterni (p. es. letture specialistiche e partecipazione a workshop e/o conferenze),
- dalle conclusioni tratte dal confronto con il livello di formazione di altri organi di condotta,
- da eventi attuali[12],

11 Vedi cap. 3.16 del presente manuale

12 In questo contesto, vanno menzionate in particolare le formazioni finalizzate agli interventi, che vengono svolte in vista di un intervento pianificabile o di un probabile evento imminente (p. es. penuria energetica, difficoltà d'approvvigionamento, afflusso di rifugiati).

- da sviluppi che potrebbero compromettere la gestione o la capacità di gestione di determinati eventi, come ad esempio
  - — cambiamenti del contesto politico/sociale (importanza delle basi legali, sensibilità di certi gruppi della società, propensione alla violenza, ecc.),
  - — cambiamenti dell'ambiente naturale (scioglimento del permafrost, propagazione di organismi nocivi, ecc.),
  - — cambiamenti dell'ambiente tecnologico (digitalizzazione, importanza dei dati, droni, ecc.),
  - — cambiamenti del contesto economico (p. es. disponibilità a liberare risorse a favore della gestione delle crisi, rete internazionale dell'economia) e
- da eventuali modifiche dei processi e delle procedure (p. es. coordinamento con enti esterni, modifiche di processi interni allo stato maggiore dovute all'introduzione di nuovi mezzi informatici, miglioramento dei processi e delle procedure interne sulla base di insegnamenti tratti da esercitazioni e interventi reali).

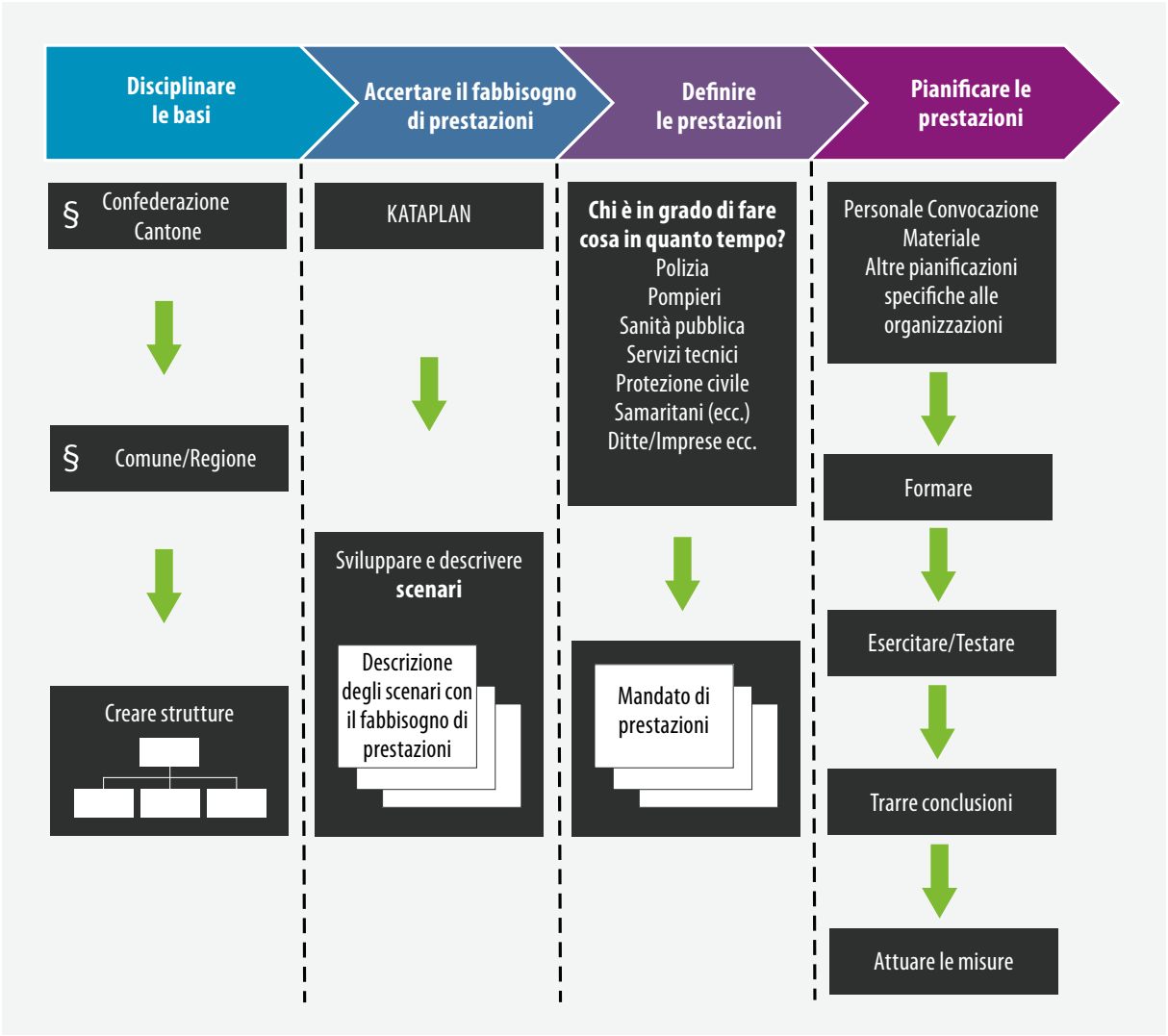


Fig. 10. Accertamento del fabbisogno di formazione risultante dal mandato di prestazioni dell'organo di condotta, dalle disposizioni legali e/o da KATAPLAN

5082 Di regola, non è possibile coprire tutto il fabbisogno di formazione con un unico ciclo di formazione. Occorre quindi fissare punti chiave e priorità.

Fase 3: elaborazione del concetto di formazione

5083 La terza fase serve a elaborare un concetto per raggiungere gli obiettivi formativi definiti nella fase 2.

5084 Questo concetto di formazione stabilisce chi deve partecipare a quali formazioni/esercitazioni e quando.

5085 Il concetto dovrebbe contenere

- formazioni/esercitazioni per l'intero organo di condotta,
- corsi di formazione per stati maggiori parziali/parti dell'organo di condotta (aiuto alla condotta, gruppo dei media, intervento/logistica, ecc.) e
- formazioni (di base) individuali per determinati membri dell'organo di condotta.

5086 Le formazioni previste dal concetto vengono programmate in un piano di formazione. L'appendice di questo capitolo contiene un esempio di piano pluriennale.

Fase 4: attuazione del concetto di formazione

5087 La quarta fase serve ad attuare il concetto di formazione.

5088 Uno strumento importante per l'attuazione del concetto di formazione è la pianificazione annuale (vedi cap. 5.9 del presente manuale).

Fase 1 del prossimo ciclo: verifica del livello di formazione

5089 Con il passaggio al prossimo ciclo si chiude il cerchio con una nuova verifica del livello di formazione.

5.9 Pianificazione della formazione: pianificazione annuale

5090 Si raccomanda una formazione annuale di circa 40 ore[13] per tutti i membri dell'organo di condotta (che però non include la formazione di base descritta nel cap. 5.4 del presente manuale).

5091 La prima parte di questa formazione annuale dovrebbe essere utilizzata per le esercitazioni di stato maggiore, le esercitazioni quadro di stato maggiore e le esercitazioni congiunte nonché le sedute di pianificazione che la pianificazione pluriennale prevede per l'anno in questione.

5092 La seconda parte dovrebbe essere utilizzata per i seguenti incontri che l'organo di condotta svolge a cadenza annuale:

- rapporto d'introduzione per i nuovi membri dell'organo di condotta,
- riunioni periodiche del nucleo di stato maggiore[14]
- rapporto annuale[15]

5093 L'ultima parte dovrebbe essere utilizzata per i seguenti tipi di formazione:

- trattazione dei punti in sospeso risultanti dall'analisi dei pericoli (p. es. conferenze specialistiche),
- formazioni di stato maggiore,
- altri punti in sospeso della pianificazione pluriennale.

5094 L'appendice di questo capitolo contiene un esempio di pianificazione annuale.

5095 Il capo dell'organo di condotta è responsabile della pianificazione annuale. È inoltre responsabile di convocare i membri dell'organo di condotta alle formazioni e mettere a disposizione le risorse necessarie per la formazione (istruttori, personale di supporto, materiale, ecc.).[16]

13 L'obbligo di formazione è disciplinato a livello cantonale. Di regola, i membri dell'organo di condotta sono tenuti a seguire un certo numero di formazioni all'anno (vedi anche i mansionari nell'appendice del cap. 2 del presente manuale).
14 Vedi cap. 3.16 del presente manuale
15 Al rapporto annuale partecipa solitamente l'intero stato maggiore. Lo scopo di questo rapporto è tracciare un bilancio dell'anno trascorso e dare uno sguardo al prossimo anno (p. es. in merito alle formazioni, agli interventi e alle mutazioni di personale).
16 Vi rientra anche la stesura del budget. Per quanto riguarda l'assunzione dei costi, si vedano i regolamenti, le direttive e le raccomandazioni cantonali pertinenti.

5.10 Preparazione e svolgimento di esercitazioni

5096 La preparazione, lo svolgimento e il follow-up di un'esercitazione (esercitazione d'allarme, esercitazione di stato maggiore, esercitazione quadro di stato maggiore o esercitazione congiunta) sono lavori che possono richiedere diversi mesi o, nel caso di un'esercitazione congiunta, addirittura diversi anni.

5097 Nella pratica si è rivelato utile suddividere il lavoro da svolgere in cinque tappe consecutive:
- accertamento dei bisogni,
- concezione,
- elaborazione dei documenti d'esercitazione,
- svolgimento e
- valutazione.

Tappa 1: accertamento dei bisogni

5098 L'accertamento dei bisogni si suddivide in quattro sottotappe. Il C OC e il direttore dell'esercitazione dovrebbero occuparsi insieme di queste quattro sottotappe.

Sottotappa 1a: definizione dello scopo dell'esercitazione

5099 Quando si pianifica un'esercitazione, occorre innanzitutto definirne lo scopo.

5100 Si tratta concretamente di definire
- quale effetto formativo deve avere l'esercitazione per i partecipanti (ossia quali competenze devono acquisire i partecipanti attraverso la formazione) e
- quali conclusioni si devono poter trarre dall'esercitazione in merito
  - al livello di formazione dei partecipanti,
  - alla completezza dei documenti d'intervento,
  - alla prontezza operativa dell'infrastruttura,[17]

17 Il livello di formazione è solo uno dei criteri determinanti per la prontezza operativa dell'organo di condotta. Questa è garantita solo se anche le infrastrutture e i sistemi tecnici necessari sono pronti all'uso (e se è disponibile il personale necessario per il loro esercizio), se l'organo di condotta ha accesso ai dati e alle informazioni necessarie per gestire l'evento e se i processi e le procedure applicate dall'organo di condotta (p. es. il concetto di notifica) si dimostrano utili allo scopo. Un'esercitazione può servire anche per verificare queste prerogative.

— alle parti del concetto di formazione già messe in atto e
— allo stato d'avanzamento dei lavori necessari per i punti in sospeso della formazione.

5101 I principali criteri per definire lo scopo dell'esercitazione sono
- il fabbisogno di formazione accertato nell'ambito della pianificazione pluriennale (vedi cap. 5.8 del presente manuale, «fase 2»),
- le disposizioni legali concernenti il ventaglio di compiti dell'organo di condotta,
- i feedback dei membri dell'organo di condotta riguardo al fabbisogno di formazione,
- gli insegnamenti tratti dalla valutazione degli interventi e delle esercitazioni precedenti.

5102 Dalla definizione dello scopo dell'esercitazione si deve dedurre
- in cosa consiste l'esercitazione,
- ciò che non fa parte dell'esercitazione (p. es. «non va esercitata la collaborazione con partner del settore privato»),
- che cosa devono fare i partecipanti prima[18], durante e dopo[19] l'esercitazione, e
- quali sono i lavori su cui devono concentrarsi i partecipanti durante l'esercitazione.

5103 La definizione dello scopo dell'esercitazione costituisce la base per
- la precisazione degli obiettivi dell'esercitazione,
- la scelta del tema dell'esercitazione (penuria energetica, inondazione, ecc.) e
- l'organizzazione dell'esercitazione.

Sottotappa 1b: precisazione degli obiettivi della formazione

5104 Negli obiettivi dell'esercitazione si stabiliscono le prestazioni che i partecipanti devono fornire per raggiungere lo scopo dell'esercitazione.

5105 Nella formulazione degli obiettivi dell'esercitazione ci si deve assicurare che ogni obiettivo dell'esercitazione soddisfi le seguenti condizioni:
- Ogni obiettivo deve essere misurabile/valutabile (vedi «Fase 5: valutazione»).
- Per ogni obiettivo deve essere chiaro quando è considerato raggiunto.
- Ogni obiettivo deve essere impegnativo (gli obiettivi facilmente raggiungibili sono inutili per l'ulteriore sviluppo dell'organo di condotta).
- Tutti gli obiettivi devono essere raggiungibili dai partecipanti.
- Tutti gli obiettivi devono essere adeguati al livello dei partecipanti.[20]
- Per ogni obiettivo deve essere chiaro cosa viene esattamente valutato.
- L'obiettivo dell'esercitazione non può combinare più obiettivi.

18 Per esempio: cosa devono fare i partecipanti per prepararsi all'esercitazione.
19 Per esempio: se i lavori concettuali iniziati durante l'esercitazione debbano essere portati avanti dopo l'esercitazione.
20 Ossia: si devono fissare obiettivi separati per la condotta di stato maggiore (C OC e C SM), i capisettori, l'aiuto alla condotta e le forze d'intervento al fronte.

Sottotappa 1c: scelta del tema dell'esercitazione

5106 La scelta del tema dell'esercitazione costituisce il primo passo per l'elaborazione dello scenario e del copione. Si stabilisce lo scenario (terremoto, pandemia, ecc.) da trattare durante l'esercitazione. Spesso il tema dell'esercitazione può essere dedotto dallo scopo dell'esercitazione. Se, ad esempio, l'esercitazione prevede la verifica di documenti d'intervento, è opportuno scegliere un tema che permetta effettivamente di verificare tali documenti.

5107 Se il tema dell'esercitazione non risulta automaticamente dallo scopo dell'esercitazione, è opportuno scegliere un tema che permetta di verificare bene gli obiettivi dell'esercitazione.

Sottotappa 1d: organizzazione dell'esercitazione

5108 Nell'ambito dell'organizzazione dell'esercitazione, si stabilisce la composizione del personale della direzione dell'esercitazione (per le singole funzioni da occupare, vedasi la fig. 8 del cap. 5.7 del presente manuale).

5109 Ci si deve assicurare che ogni membro della direzione dell'esercitazione possieda le competenze specialistiche necessarie per svolgere la sua funzione.

Tappa 2: concezione

5110 Durante l'esercitazione, le condizioni dovrebbero essere simili a quelle di un intervento reale. In altre parole, i partecipanti devono arrangiarsi senza i suggerimenti della direzione dell'esercitazione, salvo gli interventi della regia previsti dal copione.[21]

5111 Ciò significa che la direzione dell'esercitazione può influenzare solo in misura limitata il comportamento dei partecipanti durante l'esercitazione.

5112 Una simile esercitazione richiede quindi un concetto d'esercitazione che descriva in dettaglio lo svolgimento previsto. La fig. 11 mostra

- cosa dovrebbe essere regolato nel concetto d'esercitazione e
- come dovrebbe essere articolato questo concetto.

21 Vedi «Tappa 3: elaborazione dei documenti d'esercitazione»

Informazioni generali sull'esercitazione	**Esercitazione**	Nome dell'esercitazione
	Data/Ora/Durata	Data, inizio e durata dell'esercitazione
	Luogo e oggetto dell'esercitazione	Gli organi di condotta si esercitano solitamente nella loro ubicazione di condotta. Nel caso di un'esercitazione quadro di stato maggiore, il luogo dell'esercitazione è quindi ovvio. Nel caso di un'esercitazione congiunta, si deve invece trovare o definire un luogo di esercitazione per le forze della prima linea (fronte).
	Partecipanti	Lista delle organizzazioni che partecipano all'esercitazione
	Direttore dell'esercitazione	Persona responsabile che assume la direzione dell'esercitazione
	Coach di stato maggiore/Istruttore	Persona che guida lo stato maggiore e apporta eventuali correzioni. Questa funzione può essere combinata con quella di direttore dell'esercitazione.
	Regia	Persona che rappresenta il «mondo esterno» e fornisce informazioni ai partecipanti.
	Osservatori	Persone che vengono impiegate per osservare l'esercitazione. Si deve tenere conto della conformità ai livelli.
Situazione di partenza all'inizio dell'esercitazione	**Accertamento del fabbisogno/ Situazione di partenza**	Secondo la «fase 2: accertamento del fabbisogno di formazione» e la «Tappa 1: accertamento dei bisogni»
	Obiettivo del committente	Secondo la «Tappa 1: accertamento dei bisogni»
	Obiettivi per i partecipanti	Secondo la «Tappa 1: accertamento dei bisogni»
	Scenario/Tema dell'esercitazione	Secondo la «Tappa 1: accertamento dei bisogni» o un incarico
	Situazione generale	Descrive il contesto più ampio (di solito internazionale) in cui inserire l'evento da gestire.
	Situazione particolare / Situazione all'inizio dell'esercitazione	Per «situazione particolare» s'intende la situazione nell'area d'intervento rilevante per le forze d'intervento all'inizio dell'esercitazione (p. es. scenario di sinistro scelto, misure già adottate, ubicazioni/gradi di prontezza delle forze d'intervento). Affinché l'esercitazione possa svolgersi senza l'intervento della regia (tranne gli input previsti dal copione), i partecipanti devono essere consapevoli dei punti in cui l'esercitazione si discosta dalle condizioni «reali».[22] Vedi «Tappa 1: accertamento dei bisogni» (scopo dell'esercitazione).
	Aspetti situazionali	Tutti gli aspetti che non possono essere inscenati in modo realistico o simulati in tempo reale sono regolati in questa rubrica. Anche condizioni o disposizioni che contribuiscono alla prevenzione di incidenti o infortuni sono regolati in questa rubrica (i limiti dell'esercitazione devono essere chiaramente definiti. Durante l'esercitazione, i partecipanti, i residenti e gli esterni [p. es. rappresentanti dei media] devono essere sempre consapevoli che si tratta solo di un'esercitazione).
	Rappresentazione grafica della situazione d'esercitazione	Schizzo della situazione, nel quale sono segnati anche i luoghi in cui si trovano i vari organi di condotta e le organizzazioni d'intervento della prima linea (fronte) all'inizio dell'esercitazione.
	Incarico iniziale per i partecipanti	Si tratta dell'incarico che viene assegnato ai partecipanti all'inizio dell'esercitazione. Dovrebbe essere formulato come segue: CHI fa COSA, DOVE e CON COSA (mezzi assegnati)?

22 Si pongono in particolare le seguenti domande:
- Durante l'esercitazione ci si deve basare sulle condizioni meteorologiche e ambientali reali o queste condizioni vengono stabilite dalla direzione dell'esercitazione?
- Quali mezzi possono essere utilizzati 1:1? E quali mezzi vengono invece simulati dalla regia?
- In che modo i partecipanti ricevono le informazioni sull'evoluzione dell'evento?
- Come devono procedere i partecipanti per contattare gli enti esterni (= persone non coinvolte nell'esercitazione)?
- Cosa devono fare i partecipanti affinché gli osservatori ricevano le informazioni necessarie per svolgere i loro compiti (in particolare in relazione all'invio elettronico dei messaggi)?

Svolgimento dell'esercitazione	**Piano delle fasi**	Il piano delle fasi costituisce la base per le azioni che la regia deve inscenare. Comprende anche le tempistiche per la messa in prontezza operativa, l'impartizione degli ordini e la discussione dell'esercitazione. Nel caso di un'esercitazione più complessa, il piano delle fasi può comprendere un intero copione. Aiuta il direttore dell'esercitazione a non perdere il filo; questi deve però avere la libertà di scostarsi dal piano delle fasi in funzione dell'andamento dell'esercitazione. Vedi anche «Tappa 4: svolgimento».
	Infrastruttura / Ubicazioni	Quale infrastruttura è necessaria? Ubicazioni della regia o luoghi per i briefing.
	Direzione dell'esercitazione	Si deve stabilire chi è previsto per quale funzione. Per le singole funzioni da ricoprire, vedasi la descrizione al capitolo 5.6 del presente manuale. I membri della direzione dell'esercitazione devono poter comunicare tra loro.
	Personale supplementare / Figuranti	Si tratta principalmente di personale ausiliario per compiti logistici (p. es. montaggio e smontaggio o trasporto di materiale/persone) e di figuranti.
	Collegamenti	Si deve stabilire come i partecipanti possono raggiungere gli organismi dell'esercitazione inscenati dalla regia.
Valutazione	**After Action Review (AAR) / Discussione dell'esercitazione**	Si deve precisare quando hanno luogo le riunioni di AAR/discussioni dell'esercitazione e chi vi partecipa. Vedi anche «Tappa 5: valutazione».
	Valutazione / Rapporto finale	Si deve stabilire chi redige il rapporto finale e come questa persona riceve dagli osservatori le informazioni rilevanti per il rapporto finale. Vedi «Struttura di un rapporto finale» nell'appendice di questo capitolo.
	Materiale / Documenti	Materiale utilizzato: • formulario di valutazione • software per l'esercitazione
	Condizioni quadro / Disposizioni d'esercitazione	Condizioni quadro particolari o disposizioni di sicurezza da rispettare. Si deve inoltre stabilire come contrassegnare i membri della regia, gli osservatori e i figuranti (p. es. con gilet fluorescenti).
	Svolgimento dell'esercitazione	Svolgimento cronologico dell'esercitazione: introduzione / inizio dell'esercitazione / rapporto informativo / continuazione del lavoro in seno allo stato maggiore secondo gli incarichi e gli ulteriori messaggi / interruzione dell'esercitazione / AAR / discussione finale / commiato e fine dell'esercitazione
	Metodologia	Come viene animata un'esercitazione o come viene inscenato l'ambiente.
	Costi	Qual è il budget disponibile e chi partecipa ai costi?

Fig. 11. Struttura di un concetto d'esercitazione

5113 La concezione di un'esercitazione implica anche la verifica della fattibilità del concetto creato.

5114 Le seguenti domande di controllo servono come punti di riferimento:
- È possibile raggiungere gli obiettivi dell'esercitazione?
- Vengono posti problemi realistici e veramente utili per l'esercitazione?
- Le interfacce e le connessioni sono regolate?
- Le riserve di lavoro bastano per stimolare sufficientemente i partecipanti?
- Sono stati scelti oggetti d'esercitazione che corrispondono al tema dell'esercitazione?
- È possibile finanziare l'esercitazione con il budget disponibile?

5115 Se non è possibile rispondere affermativamente a ciascuna di queste domande, il concetto deve essere rielaborato.

5116 Il concetto d'esercitazione viene solitamente elaborato dal direttore dell'esercitazione d'intesa con il capo dell'organo di condotta.

5117 L'appendice di questo capitolo contiene un modello di formulario per creare un concetto d'esercitazione.

Tappa 3: elaborazione dei documenti d'esercitazione

5118 All'inizio dell'esercitazione, ogni partecipante deve sapere esattamente cosa deve fare, quando, dove e come.

5119 Il concetto dell'esercitazione contiene solo una parte delle informazioni necessarie. Non sarebbe utile che un partecipante avesse, ad esempio, le stesse informazioni di un figurante. Occorre quindi elaborare altri documenti per trasmettere le informazioni rimanenti (p. es. schede di controllo per gli osservatori, copione per il direttore, istruzioni per i partecipanti, ecc.).

5120 Il direttore dell'esercitazione è responsabile dell'elaborazione di questi documenti.

5121 La figura 12 elenca

- gli altri documenti da elaborare,
- cosa deve essere stabilito in questi documenti e
- i destinatari di questi documenti.

Documento	Descrizione / Contenuto	Destinatari:[23]
Copione[24]	Il copione contiene tutte le azioni programmate (ordini, cambiamenti della situazione, dilemmi, ecc.) che sono previste nel dispositivo d'esercitazione. In caso di esercitazioni complesse, il copione è lo strumento di coordinamento più importante per la direzione dell'esercitazione.	• Direttore dell'esercitazione • Osservatori • Capo Regia • Capo Logistica / Capo personale ausiliario • Capo Figuranti
Schede di controllo[25]	Le schede di controllo contengono i punti che gli osservatori devono valutare e la scala di valutazione da applicare a tal fine. La loro struttura deve essere semplice. La scelta dei punti da valutare dipende dagli obiettivi fissati. Il direttore dell'esercitazione stabilisce anche la scala di valutazione da utilizzare. Le schede di controllo servono alla direzione dell'esercitazione come base per fare il bilancio, discutere e valutare l'esercitazione.	Osservatori
Disposizione d'esercitazione	La disposizione d'esercitazione definisce i temi, lo scopo, gli obiettivi e il quadro dell'esercitazione per i partecipanti. Per le esercitazioni più semplici è sufficiente un ordine orale. Per le esercitazioni più grandi e complesse, la disposizione va trasmessa ai partecipanti per iscritto e in anticipo. Se il concetto dell'esercitazione è stato creato come descritto sopra (vedi «Tappa 2: concezione»), può essere utilizzato come disposizione d'esercitazione.	Tutti i partecipanti
Istruzioni per gli osservatori[26]		Osservatori
Istruzioni per il servizio di sicurezza		Capo Logistica
Istruzioni per i figuranti	Le istruzioni per i figuranti comprendono normalmente anche uno schizzo con la posizione dei figuranti.	Capo Figuranti Figuranti
Piano dei collegamenti		Tutti i partecipanti

Fig. 12. Documenti da elaborare per l'esercitazione

5122 Non è necessario elaborare tutti questi documenti per ogni esercitazione. Di principio, si devono elaborare solo i documenti strettamente necessari.

23 Per maggiori informazioni sulle funzioni descritte vedasi il cap. 5.7 del presente manuale
24 L'appendice di questo capitolo contiene un esempio di copione (al posto di un copione, si può utilizzare anche una matrice di sincronizzazione; vedi appendice di questo capitolo).
25 L'appendice di questo capitolo contiene un esempio di scheda di controllo.
26 Invece di distribuire istruzioni scritte agli osservatori, si può effettuare un briefing orale tra il direttore dell'esercitazione e gli osservatori prima dell'esercitazione.

5123 Il direttore dell'esercitazione deve verificare se tutte le domande pertinenti sono state effettivamente chiarite nei documenti dell'esercitazione prima di inviarli. Una domanda non chiarita potrebbe causare intoppi durante l'esercitazione. L'appendice di questo capitolo contiene una lista di controllo che il direttore dell'esercitazione può utilizzare per verificare se i documenti dell'esercitazione sono completi.

Tappa 4: svolgimento

5124 Il piano delle fasi riportato nella figura 13 si è imposto come griglia di massima per strutturare la giornata d'esercitazione (o i giorni d'esercitazione, se questa dura più giorni).

Fase	Tappa	Responsabili	Lavori da svolgere
prima dell'esercitazione	**Briefing degli osservatori**	C Valutazione[27]	Con questo briefing si garantisce che gli osservatori a) asiano a conoscenza degli obiettivi dell'esercitazione, del concetto dell'esercitazione e del copione, b) conoscano il principio di valutazione e i relativi strumenti di valutazione (p. es. formulario d'osservazione, software per l'esercitazione, ecc,) e c) sappiano cosa ci si aspetta da loro. Nell'ambito del briefing vengono chiarite anche tutte le questioni amministrative relative alla stesura del rapporto finale (vedi anche «Tappa 5: valutazione»).
	Briefing della regia	C Regia[28]	Con questo briefing si garantisce che tutte le persone coinvolte nella regia a) siano a conoscenza degli obiettivi dell'esercitazione, del concetto dell'esercitazione e del copione, b) siano istruiti nel loro ruolo di collaboratori della regia e c) sappiano cosa ci si aspetta da loro.

27 Se nell'esercitazione non è presente un C Valutazione, il briefing degli osservatori viene moderato dal direttore dell'esercitazione.
28 Se non è presente un C Regia, il briefing della regia viene moderato dal direttore dell'esercitazione.

durante l'esercitazione	**Introduzione dei partecipanti all'esercitazione**	Direttore dell'esercitazione	I partecipanti vengono introdotti all'esercitazione affinché a) siano pronti alla sequenza dell'esercitazione e b) sappiano cosa ci si aspetta da loro (obiettivi dell'esercitazione). Non è prevista alcuna introduzione dei partecipanti nel caso di un'esercitazione d'allarme.
	Inizio dell'esercitazione	Direttore dell'esercitazione	Il direttore dell'esercitazione assegna ai partecipanti l'incarico iniziale secondo il concetto dell'esercitazione. Se l'incarico iniziale viene inscenato dalla regia, spetta al C Regia assicurare un inizio senza intoppi dell'esercitazione.
	Svolgimento dell'esercitazione secondo il copione	Regia / Figuranti / Partecipanti	La regia e i figuranti animano l'esercitazione secondo il copione.[29] Sono gli interlocutori principali dei partecipanti durante l'intera esercitazione. L'esercitazione deve continuare anche quando le reazioni dei partecipanti agli input della regia non corrispondono alle aspettative della direzione dell'esercitazione. In questo caso, lo svolgimento dell'esercitazione può essere adeguato in modo dinamico e guidato più liberamente (rispetto a quanto previsto) dalla regia. Se necessario, il capo Regia può organizzare rapporti di regia durante l'esercitazione. Il ritmo dell'esercitazione deve consentire ai partecipanti di completare con successo l'esercitazione e raggiungere gli obiettivi prefissati. Gli input della regia devono essere inseriti a intervalli adeguati. Un'interruzione dell'esercitazione è possibile, ma dovrebbe essere pianificata già nell'ambito del concetto dell'esercitazione. Un'interruzione spontanea o non pianificata dell'esercitazione[30] può avvenire solo d'intesa con il direttore dell'esercitazione.
	Interruzione dell'esercitazione	Direttore dell'esercitazione	Il direttore dell'esercitazione decide quando interrompere l'esercitazione. La regia informa quindi tutti i partecipanti sull'interruzione dell'esercitazione. Di regola, il momento dell'interruzione dell'esercitazione viene già fissato nell'ambito del concetto dell'esercitazione. In determinate circostanze[31], questo momento può essere scelto spontaneamente dal direttore dell'esercitazione.
dopo l'esercitazione	**Discussione dell'esercitazione**	Direttore dell'esercitazione	Vedi «Tappa 5: valutazione» Nel caso di esercitazioni più grandi, si possono tenere, sotto la direzione degli osservatori, più discussioni decentralizzate e specifiche all'organizzazione e in seguito una discussione centralizzata con tutti i partecipanti.
	Rapporto finale		Sulla base dei fatti riscontrati dagli osservatori, viene redatto un rapporto finale che evidenzia i punti di forza e contiene raccomandazioni sul potenziale di ottimizzazione.
	Fine dell'esercitazione		Alla riunione finale, vengono presentati i contenuti del rapporto finale e si conclude definitivamente l'esercitazione.

Fig. 13. Modello di piano delle fasi per una giornata d'esercitazione

29 Il direttore dell'esercitazione deve avere la libertà di scostarsi dal copione in funzione dell'andamento dell'esercitazione.
30 Un'interruzione spontanea o non programmata dell'esercitazione può essere proposta dai partecipanti, ad esempio per riorganizzarsi o per ottenere una migliore visione d'insieme.
31 È possibile cambiare il momento dell'interruzione dell'esercitazione se la sicurezza dei partecipanti o di tutte le persone coinvolte nell'esercitazione non è più garantita o se si verifica una reale emergenza durante l'esercitazione.

Tappa 5: valutazione

5125 Subito dopo l'interruzione dell'esercitazione – e quindi prima dell'effettiva fine dell'esercitazione – si dovrebbe tenere una discussione dell'esercitazione (vedi «Tappa 4: svolgimento»).

5126 Durante questa discussione, il direttore dell'esercitazione, gli osservatori, ma anche i partecipanti stessi dovrebbero esprimersi sugli insegnamenti che possono/devono essere tratti dall'esercitazione.

5127 Per garantire che vengano coinvolti anche i partecipanti, si raccomanda di organizzare la discussione dell'esercitazione sotto forma di una «After Action Review» (debriefing delle azioni).

5128 Una After Action Review è uno scambio di esperienze diretto da un moderatore che segue una procedura chiaramente definita:

- Primo passo: il moderatore ricorda esplicitamente ai partecipanti gli obiettivi dell'esercitazione.
- Secondo passo: si ripercorre lo svolgimento cronologico dell'esercitazione con i partecipanti.
- Terzo passo: i partecipanti, gli osservatori e il direttore dell'esercitazione confrontano gli obiettivi auspicati e quelli raggiunti per annotare ciò che si è dimostrato valido e ciò che si dovrebbe invece migliorare nelle prossime esercitazioni e nei futuri interventi.
- Quarto passo: si discutono gli insegnamenti da trarre dal confronto tra obiettivi auspicati e obiettivi raggiunti.

5129 Il ruolo di moderatore dovrebbe essere assunto dal direttore dell'esercitazione (o, nel caso di una riunione decentralizzata, da un osservatore).

5130 I risultati dell'After Action Review devono essere messi per iscritto.

5131 L'appendice di questo capitolo contiene una guida per lo svolgimento di una After Action Review.

5132 Alla fine dell'esercitazione, il direttore dell'esercitazione redige un rapporto finale in cui

- documenta l'andamento dell'esercitazione e
- precisa quali sono le conclusioni e gli insegnamenti da trarre dall'esercitazione.

5133 L'appendice di questo capitolo contiene una lista di controllo con tutti i punti che il direttore dell'esercitazione dovrebbe trattare nel rapporto finale (incl. una proposta per la struttura del rapporto finale).

5.11 Digitalizzazione: una sfida ma anche un'opportunità per la formazione

5134 A causa della progressiva digitalizzazione del mondo del lavoro, ci si deve attendere che sempre più processi lavorativi della protezione della popolazione si sposteranno nello spazio digitale. Questa evoluzione pone nuove sfide anche per la formazione.

5135 Con la digitalizzazione del mondo del lavoro si aprono però anche nuove opportunità per la formazione (p. es. nel campo dell'e-learning).

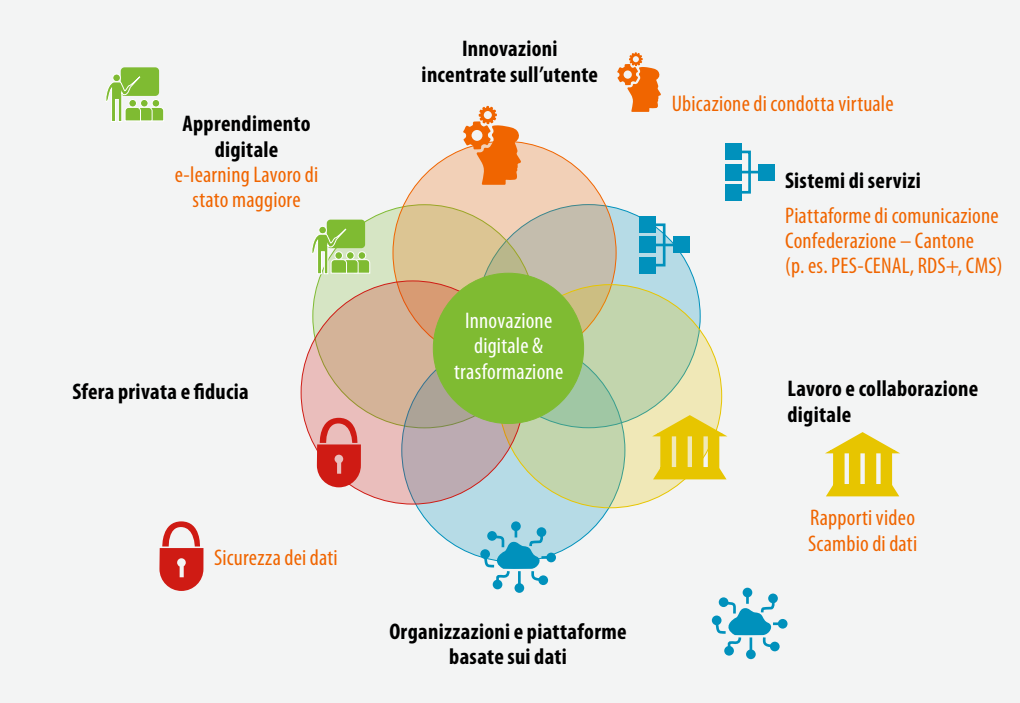


Fig. 14. Effetti della digitalizzazione del mondo del lavoro sulla protezione della popolazione

La digitalizzazione del lavoro di stato maggiore come nuova sfida per la formazione

5136 Gran parte del processo del lavoro di stato maggiore potrebbe presto svolgersi nello spazio digitale e l'ubicazione di condotta «reale» descritta nel capitolo 4 del presente manuale verrà prima o poi sostituita da un'ubicazione di condotta virtuale.

5137 La strada da percorrere fino a quel momento è però ancora lunga. In caso d'evento ogni organo di condotta deve infatti poter ricorrere a processi/tecnologie funzionanti. Per garantire ciò, l'eventuale trasferimento del lavoro di stato maggiore nello spazio virtuale dovrebbe avvenire nell'ambito della pianificazione preventiva.

5138 Finché il processo del lavoro di stato maggiore non funziona correttamente nello spazio virtuale, in caso d'evento si deve lavorare in un'ubicazione di condotta reale.

5139 Si deve tenere conto soprattutto dei seguenti punti:

- Le conferenze telefoniche e le videoconferenze tradizionali si prestano solo in parte per svolgere un rapporto. Durante un rapporto, ogni membro dell'organo di condotta dovrebbe infatti avere una visione d'insieme della situazione. Inoltre, i processi di condotta e decisionali devono svolgersi come descritto nel capitolo 3 del presente manuale (p. es. presentazione delle soluzioni). Questi due presupposti non sono soddisfatti da una conferenza video/telefonica tradizionale.[32]
- Anche nello spazio virtuale servono ridondanze/livelli di fallback per il caso in cui la soluzione ordinaria dovesse smettere di funzionare (p. es. il flusso dei messaggi). Nell'ubicazione di condotta virtuale è impossibile sostituire il flusso elettronico dei messaggi con schede di notifica.
- Anche in un'ubicazione di condotta virtuale è necessario configurare lo spazio. Ad esempio, ogni sezione ha bisogno di un proprio spazio di lavoro (virtuale) e serve uno spazio virtuale corrispondente al locale di condotta.
- Le attività svolte da gruppi di lavoro nell'ambito del processo del lavoro di stato maggiore (p. es. sviluppare insieme una soluzione su flipchart) richiedono generalmente metodi che funzionano solo se tutti i partecipanti si trovano nello stesso luogo. Per questi lavori di gruppo è necessario trovare metodi di lavoro che funzionino anche nello spazio virtuale.
- Quando tutti i membri dell'organo di condotta sono fisicamente presenti in un locale, la comunicazione interna funziona solitamente senza problemi. In uno spazio virtuale potrebbero invece verificarsi dei malintesi (p. es. quando la trasmissione è disturbata) e/o problemi di capacità operativa (p. es. quando crolla la connessione con i responsabili delle decisioni). In particolare, sono necessarie soluzioni che funzionino anche in caso di un'interruzione di corrente e/o delle telecomunicazioni.
- Anche un'ubicazione di condotta virtuale richiede un concetto di sicurezza (p. es. protezione dei dati, sicurezza delle informazioni, protezione contro i cyberattacchi).

32 Il processo del lavoro di stato maggiore descritto nel capitolo 3 del presente manuale ha dimostrato la sua validità. La digitalizzazione non deve però indurre ad adattare questo processo alle possibilità offerte da una determinata soluzione digitale. Si deve invece trovare una soluzione digitale che consenta di svolgere il processo del lavoro di stato maggiore descritto nel capitolo 3 del presente manuale.

5140 La formazione è un ingranaggio importante di questo processo: da un lato i membri dell'organo di condotta devono essere formati nell'uso di un'eventuale soluzione digitale (p. es. tenuta di un rapporto in forma digitale), dall'altro le esercitazioni di stato maggiore sono anche un laboratorio di prova per sviluppare/testare/implementare nuove tecnologie.

Fig. 15. Immagine di una videoconferenza

L'e-learning come nuova opportunità

5141 La digitalizzazione del mondo del lavoro non rappresenta solo una nuova sfida, ma anche una nuova opportunità per la protezione della popolazione.

5142 I nuovi metodi di formazione derivanti dalla digitalizzazione (e-learning[33]) possono contribuire a migliorare il livello di formazione nella protezione della popolazione.

5143 L'e-learning può essere uno strumento adeguato soprattutto per la formazione di base. È ad esempio possibile aumentare l'effetto di apprendimento dei contenitori formativi descritti nel capitolo 5.4 del presente manuale se si chiede ai partecipanti di acquisire anticipatamente determinate nozioni di base attraverso l'autoapprendimento online. In tal modo si garantisce che tutti abbiano un livello di conoscenze simile all'inizio del corso.

33 Per «e-learning» s'intende in generale il supporto di processi d'apprendimento mediante media digitali..

5144 Può capitare che una persona debba assumere compiti nell'organo di condotta prima di aver avuto la possibilità di seguire la formazione di base necessaria. In tal caso, l'autoapprendimento online può aiutare questa persona ad acquisire almeno una parte delle competenze di base necessarie per la sua funzione prima di entrare in servizio.

5.12 Appendice

1 Competenze metodologiche, specialistiche, sociali, imprenditoriali, personali e linguistiche necessarie per lavorare nell'organo di condotta

Competenze metodologiche e specialistiche

Per competenze metodologiche s'intendono la capacità e la volontà di applicare procedure definite. Si riferiscono soprattutto ad aspetti di condotta e organizzazione e alle tecnologie digitali. Altre competenze metodologiche possono essere definite in funzione del ruolo specifico.

Per competenze specialistiche s'intendono la capacità e la volontà di applicare conoscenze specialistiche di base e speciali nonché conoscenze di strutture, processi e strumenti settoriali. Le competenze specialistiche vengono definite in funzione del ruolo specifico.

Esempi:
- Analizza il contesto prima di prendere decisioni, chiede consigli, pone le domande chiave e indica il margine di manovra.
- Si assicura che vengano prese decisioni tempestive anche in situazioni ambigue o incerte.
- Capisce quali risorse e competenze richiede un compito.
- Dirige i collaboratori verso gli obiettivi, esige da loro prestazioni orientate ai risultati e promuove il loro sviluppo.
- Crea i processi della collaborazione quotidiana e li perfeziona in modo flessibile.

Competenza sociale

Per competenze sociali s'intendono la capacità e la volontà di curare le relazioni con gli altri. Significa saper entrare in contatto con altre persone, costruire un dialogo e comunicare i propri punti di vista e i fatti in modo chiaro, plausibile ed efficace.

Competenza sociale significa anche sapersi esprimere, oralmente e non oralmente, in funzione della situazione e degli interlocutori.

Esempi:
- Lavora in modo costruttivo con gli altri tenendo conto delle loro emozioni e dei loro diversi punti di vista.
- Crea un clima di fiducia ed elogia gli altri per i loro risultati e comportamenti.
- Accetta le critiche e si mette in discussione.
- Affronta attivamente i conflitti e cerca soluzioni.
- Si mette nei panni degli interlocutori per tenere conto delle loro esigenze.

Competenza imprenditoriale

Per competenze imprenditoriali s'intendono la capacità e la volontà di orientare l'organizzazione alla sua missione e di svilupparla ulteriormente. La leadership definisce la capacità e la volontà di una persona di coinvolgere gli altri nel conseguimento di obiettivi comuni. Vi rientra anche la capacità di ispirare gli altri con la propria visione.

Esempi:
- Orienta l'organizzazione verso obiettivi performanti definiti.
- Sviluppa l'orientamento strategico dedotto dalla visione, dalla missione e dal contesto.
- Indica la strada da seguire e sa cogliere l'essenziale nella complessità.
- Conosce le esigenze e le aspettative degli interlocutori politici.
- Alloca le risorse umane e finanziarie e adegua il loro impiego se necessario.

Competenze personali	Per competenze personali s'intendono la capacità e la volontà di gestire le proprie risorse e di sviluppare le proprie riflessioni e azioni con autoresponsabilità. Agire in modo autonomo e responsabile significa prendere decisioni e intraprendere azioni secondo il proprio giudizio e assumersi la responsabilità delle conseguenze.
	Esempi: • Svolge il suo lavoro in modo autonomo e auto-organizzato. • Si assume la responsabilità delle proprie azioni. • Agisce in modo flessibile e orientato alle soluzioni. • Lavora bene anche sotto pressione. • Riconosce le proprie emozioni e capacità e i propri limiti.

Competenze linguistiche	Per competenze linguistiche s'intende la capacità di una persona di esprimersi oralmente e per iscritto nella sua lingua materna, nelle lingue ufficiali e nelle lingue straniere. Vi rientrano soprattutto competenze redazionali in almeno una lingua ufficiale e la comprensione orale e scritta in lingue ufficiali e straniere.
	Esempi: • È in grado di esprimersi in modo chiaro e appropriato sia per iscritto che oralmente. • Argomenta in modo rispettoso e differenziato con tutti gli interessati in caso di tensioni emotive. • Adegua il tipo di comunicazione all'interlocutore o al gruppo destinatario. • Distingue in modo trasparente il livello fattuale dal livello emotivo della comunicazione. • Ascolta gli altri senza pregiudizi e pone domande in caso di dubbi.

Queste competenze vengono richieste ai membri di stato maggiore in misura diversa a seconda della funzione che svolgono.

I diversi livelli di competenza possono essere assegnati ai membri di stato maggiore secondo la seguente classificazione:

1. Esperto = livello elevato
2 Qualificato o autonomo = livello medio
3. Conoscenze di base o ancora in formazione = livello basso

Nome e cognome	Funzione	Entrata	Competenze metodologiche e specialistiche	Competenze sociali	Competenze imprenditoriali	Competenze personali	Competenze linguistiche
Carlo Bianchi	C OC	2015	2	1	1	1	2
Gianni Solcà	C SM	2001	1	1	2	2	2
Maria Bernasconi	sost C SM	2022	2	2	3	2	2
Mario Coduri	C ansit	2020	2	2	3	2	2
Paolo Cattaneo	C sett pol	2019	2	2	2	2	2
Anna Rossi	C sett sanità	2015	2	2	3	3	2
ecc.	C sett ST	2011	2	3	2	3	2

Fig. 16. Esempio di matrice delle competenze

2 Esempio di piano pluriennale[34]

Moduli		Contenuti	20XV		20XW		20XX		20XY		20XZ	
				B[2]	A	B	A	B	A	B	A	B
0	Riunione periodica e rapporto annuale	Brevi unità	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2
1	Gradi di preparazione nell'ubicazione di condotta	Esposizione del problema	0.5						0.5			
		Approfondimento		0.5	0.5	1				0.5	0.5	1
2	Pianificazioni e documentazione: c ondotta in situazioni straordinarie	Esposizione del problema	0.5		0.5	0.5	0.5					
		Approfondimento						0.5	0.5	0.5		
3	Analisi dei pericoli GIR	Esposizione del problema	1		1		0.5		1		1	
		Approfondimento		0.5		1		1		0.5		0.5
4	Lavoro di stato maggiore: ripetizione	Brevi unità			0.5	1	0.5	1	0.5	1	0.5	1
5	Comunicazione: basi, concetto e applicazione	Esposizione del problema			0.5	1	0.5	1				
		Approfondimento							0.5	1		
6	Formazione di stato maggiore Discussione del piano	Unità		0.5		0.5		0.5		0.5		0.5
7	Esercitazione d'allarme Esercitazioni di stato maggiore	Concetto di massima	0.5				0.5				0.5	
		Concetto dettagliato			1	0.5			1	0.5		
		Esercitazione						1				1
8	Esercitazione quadro di stato maggiore Esercitazione congiunta	Concetto di massima			0.5							
		Concetto dettagliato					2					
		Esercitazione								1		
9	Relazioni pubbliche	Autorità	0.5				0.5				0.5	
		Organizzazioni partner					0.5		0.5			
		Popolazione							0.5			
Somma			**4**	**3.5**	**5.5**	**7.5**	**6.5**	**7**	**6**	**7.5**	**4**	**6**

[1)] Gruppo A = condotta e nucleo di stato maggiore (C OC, C SM, C ansit, C Info, C sett pol, C sett pomp); 6 persone
[2)] Gruppo B = stato maggiore (nucleo di SM + C sett rimanenti, SMC colg ter cant, senza aiuto cond); 20 persone

34 Le cifre corrispondono a valori giornalieri e sono una stima approssimativa.

3 Esempio di piano annuale

Mese	Evento	Condotta (C OC, C SM, C ansit	Nucleo di SM (condotta + C info, C sett pol, C sett pomp)	Stato maggiore (nucleo di SM + C sett rimanenti, SMC colg ter cant)	Aiuto alla condotta (gr. 1 / gr. 2)
Gennaio	Riunione periodica (2 h)	x	x		
Febbraio	Rapporto per i nuovi membri dell'OC (6 h)			x	(x)
Marzo	Formazione di stato maggiore (6 h)	x	x	x	x
Aprile	Riunione periodica (2 h)	x	x		
Maggio					
Giugno	Esercitazione Table Top (6 h)	x	x	x	(x)
Luglio					
Agosto	Riunione periodica (2 h)	x	x		
Settembre	Formazione di stato maggiore Conferenza tecnica (4 h)	x	x	x	(x)
Ottobre	Formazione di stato maggiore 2 (6 h)	x	x	x	x
Novembre	Esercitazione di stato maggiore (8 h)	x	x	x	x
Dicembre	Rapporto annuale (4 h)	x	x	x	x
	Totale stimato	**40 h**	**40 h**	**40 h**	**24 h (40 h)**

4 Modello di formulario per il concetto dell'esercitazione

Esercitazione:	Data dell'esercitazione: Ora/Durata: Partecipanti: Direttore dell'esercitazione:
Luogo:	Coach di stato maggiore/Istruttore: Regia: Osservatore:

Accertamento dei bisogni/Situazione di partenza:
Obiettivo principale del committente:
Obiettivi per i partecipanti:
Scenario/Tema dell'esercitazione:
Situazione generale:
Situazione particolare/Situazione all'inizio dell'esercitazione:

Condizioni relative alla situazione:

Rappresentazione grafica della situazione dell'esercitazione:

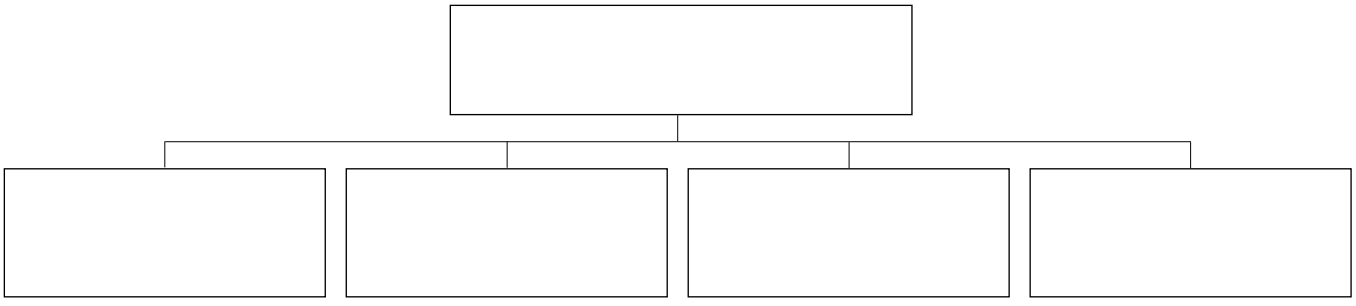
Incarico iniziale ai partecipanti:

Piano delle fasi:

Quando:	Cosa:	Osservazioni:

Infrastruttura/Ubicazioni:

Direzione dell'esercitazione:



Personale supplementare/Figuranti:
Collegamenti:
AAR/Discussione dell'esercitazione:
Valutazione/Rapporto finale:
Materiale/Documenti:
Condizioni quadro/Disposizioni per l'esercitazione:
Svolgimento dell'esercitazione:

Metodologia:

Costi:

Schwarzenburg, XX.XX.XXXX
Organizzazione

Firma

Allegati:

Destinatari:

Copione dell'esercitazione quadro di stato maggiore PROGRESSO

N°	Sequenza operativa	Eventi - Azioni - Incarichi						Reazione auspicata	Misure / Osservazioni	eseg.
		data	quando	mittente	destinatari	trm	cosa		cosa	eseg.
1	Quadro dell'esercitazione	10.11.2023	1 g prima dell'inizio dell'es	dir es	tutti i part (via C SM)	e-mail	**Situazione di partenza** Distribuzione anticipata dei documenti: – Situazione di partenza – Situazione generale e particolare, stato il 11.11.2023		Invio il 10.11.2023 al C OCcm Convocazione al 1° rapp dell'OCcm	
2	Meteo	10.11.2023	1 g prima dell'inizio dell'es	Meteo CH mess 1	tutti i part (via C SM)	e-mail	**Allerta meteo n° 1: allerta tempesta** Allerta tempesta di livello 4: forti precipitazioni persistenti con raffiche di vento. Un fronte di maltempo porta precipitazioni di 40-50 mm, che corrispondono a 160 mm/24h. La bassa pressione è accompagnata da violente raffiche di vento con una velocità tra 150 e 200 km/h in pianura e ben oltre i 200 km/h in altitudine			
3	Quadro dell'esercitazione	11.11.2023	12:30	dir es	cdt pomp	mess	**Introduzione del cdt pomp alla situazione di partenza** Introduzione e spiegazione della situazione di partenza e degli eventi della notte in particolare. Il cdt pomp trasmette poi le informazioni all'OCcm		Ore 07:30: Introduzione alla situazione di partenza da parte di Carlo Rossi	
4	Quadro dell'esercitazione	11.11.2023	13:00	dir es	OCcm	mess	**Introduzione all'esercitazione** secondo l'introduzione della dir es		incl. rapporto sulla situazione al fronte	
5	Quadro dell'esercitazione	11.11.2023	13:15	dir es	OCcm	mess	**Inizio dell'esercitazione** dopo l'introduzione all'es	Comprensione del problema da parte del C SM	dopo aver chiarito tutte le domande di comprensione	
6	Danni	11.11.2023	14:15	cdt pomp	OCcm	mess	Quadro della situazione da parte del cdt pomp Il cdt pomp presenta il quadro della situazione (eventi e interventi delle ultime ore) all'OCcm.	Tenere la lista delle «esigenze al fronte»	Tempistica variabile secondo il C SM OCcm	
7	Trasporti stradali e pubblici	11.11.2023	13:30	pomp	OCcm	tel	**Elenco delle strade sbarrate** Oltre alle strade già sbarrate, sono interrotti anche i seguenti tratti: – incrocio xxx/yyy – sottopassaggio xxx – entrata / uscita autostradale xxx – linea ferroviaria xxx		Confrontare con la situazione di partenza e altri «danni stradali» e messaggio supplementare/ complementare poche ore dopo...	
	ecc.									

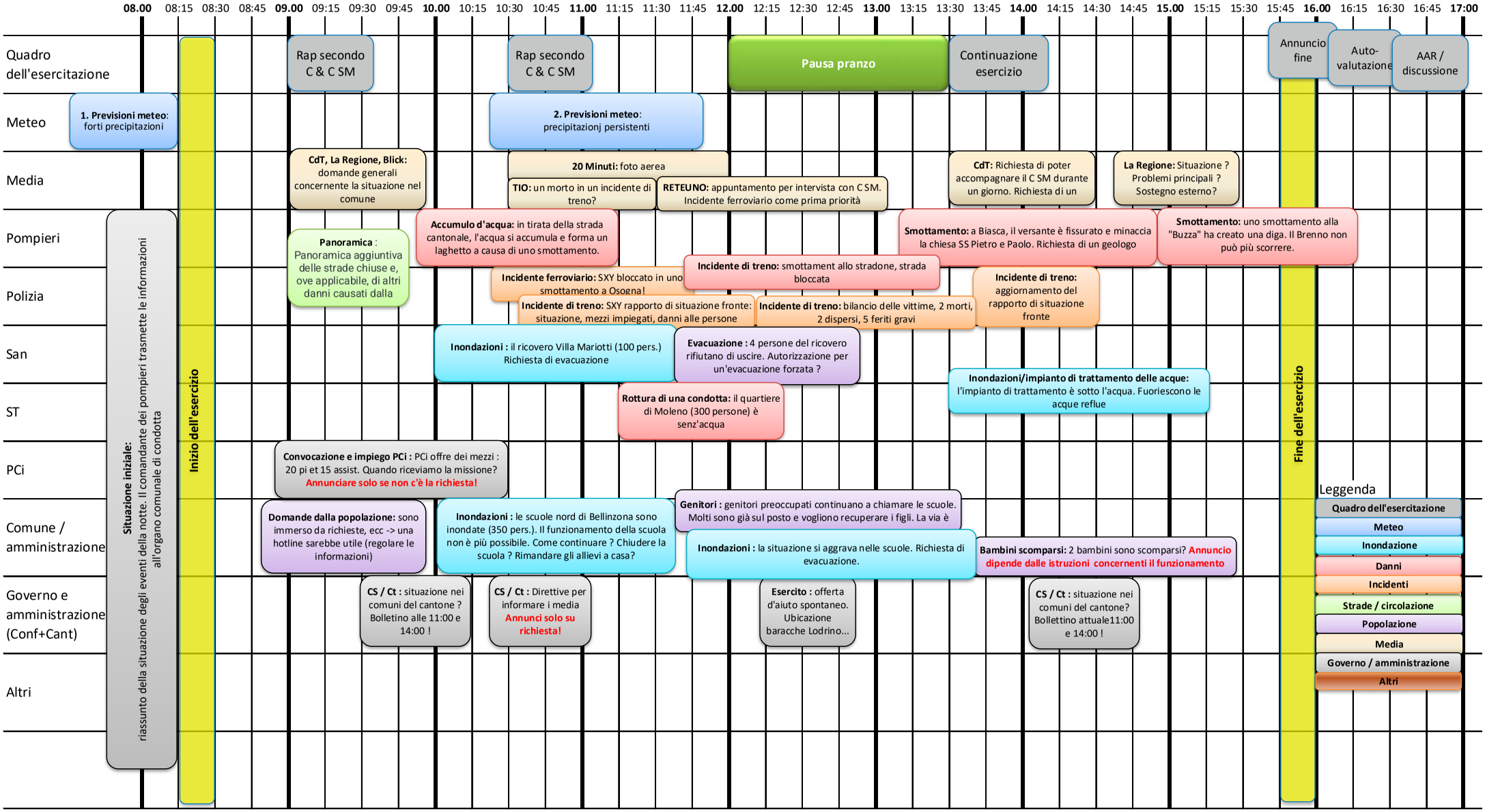
- Quadro dell'esercitazione
- Meteo
- Piena / Inondazioni
- Danni
- Incidente
- Trasporti stradali e pubblici
- Popolazione
- Media
- Governo / Amministrazione
- Altro

Modalità di trasmissione:

- orale (libera: tel, radio o gioco di ruoli)
- telefono fisso, cellulare
- radio
- gioco di ruoli
- scritta (libera: e-mail, fax, messaggeri)
- e-mail
- fax
- messaggeri

6 Esempio di matrice di sincronizzazione

Esempio: sequenze operative



7 Esempio di scheda di controllo

Scheda di controllo per l'esercitazione d'allarme PROGRESSO

Nome e cognome dell'osservatore:

Obiettivi posti dalla direzione dell'esercitazione:

1. La prontezza operativa dell'organo di condotta viene raggiunta nei tempi previsti.
2. L'organo di condotta adegua l'organizzazione di stato maggiore alla situazione del personale e allo scenario dato.
3. L'organo di condotta considera il lavoro di stato maggiore come un processo dinamico che permette di risolvere problemi complessi.
4. All'inizio, il comando dell'organo di condotta procede a una comprensione completa del problema, definisce le misure urgenti e fissa il momento del rapporto informativo.
5. ecc...

Chiave di valutazione

A	ottimo / funziona
B	buono / si può migliorare
C	sufficiente / si dovrebbe migliorare
D	insufficiente / si deve migliorare
0	La valutazione non è possibile o necessaria (motivare)

1. Prontezza operativa dell'organo di condotta						
Punti da controllare	**A**	**B**	**C**	**D**	**0**	**Osservazioni e raccomandazioni**
La lista d'allarme è strutturata in modo adeguato e la convocazione è tempestiva?						
I membri dell'OC sanno fondamentalmente cosa ci si aspetta da loro?						
I singoli membri dello stato maggiore si informano subito sulla situazione attuale al loro arrivo?						
L'ubicazione di condotta si trova in un luogo adeguato e l'accesso viene controllato?						
...						
...						
Altre constatazioni ...						

2. Organizzazione di stato maggiore, organigramma						
Punti da controllare	**A**	**B**	**C**	**D**	**0**	**Osservazioni e raccomandazioni**
L'organizzazione di stato maggiore è adeguata ai membri entrati in servizio; le funzioni mancanti nello stato maggiore vengono chiaramente assegnate?						
Viene riscontrata un'eventuale organizzazione di stato maggiore differente dalla struttura di base dell'OC?						
...						
Altre constatazioni ...						

3. Lavoro di stato maggiore, processo di stato maggiore						
Punti da controllare	**A**	**B**	**C**	**D**	**0**	**Osservazioni e raccomandazioni**
Il C OC fornisce sintesi chiare e comprensibili dei problemi (comunicazione della direzione che lo SM deve seguire)?						
...						

8 Lista di controllo per il direttore dell'esercitazione

Prima dell'esercitazione

Che cosa	Punti da controllare	Controllo
Livello di formazione dei partecipanti	L'esercitazione prevista corrisponde al livello di formazione dei partecipanti?	☐
Obiettivi dell'esercitazione	Gli obiettivi della formazione sono pertinenti e misurabili? – Materia/contenuto dell'esercitazione: qual è l'oggetto dell'esercitazione? – Comportamento auspicato: quali comportamenti dei partecipanti devono essere valutati? – Presupposto: di cosa si deve tenere conto? – Metro di valutazione: quando l'obiettivo è considerato raggiunto?	☐
	Sono stati formulati obiettivi per ogni livello (unità, quadri, truppa)?	☐
Tema dell'esercitazione	La situazione di partenza corrisponde a uno scenario realistico per la regione?	☐
	I temi e le attività previste corrispondono al ventaglio dei compiti dei partecipanti stabilito nelle basi legali?	☐
	Tutti i partner coinvolti vengono considerati nello scenario e nella regia?	☐
	I partner sono coinvolti anche nella preparazione dell'esercitazione?	☐
Contenuti dell'esercitazione	Lo scenario offre un numero sufficiente di problematiche per consentire ai partecipanti di raggiungere gli obiettivi nel tempo a disposizione adottando il comportamento auspicato?	☐
	I problemi da risolvere sono realistici e possono essere affrontati in collaborazione con tutte le organizzazioni partner coinvolte?	☐
	I tempi d'esecuzione corrispondono ai compiti da svolgere?	☐
	Le postazioni di lavoro sono sufficienti?	☐
	Sono previsti sufficienti messaggi/dilemmi per l'esercitazione affinché i partecipanti siano sempre impegnati?	☐
	Lo svolgimento dell'esercitazione è logico e realistico?	☐
	È possibile far fronte a un andamento imprevisto dell'esercitazione con mezzi adeguati?	☐
	Esistono decisioni riservate per la gestione dell'esercitazione?	☐
Documenti	Sono stati elaborati i documenti necessari?	☐
	Concetto	☐
	Sequenze operative	☐
	Copione	☐
	Schede dell'evento	☐
	Schede di controllo	☐
	Disposizione d'esercitazione	☐
	Piano dei collegamenti	☐

Svolgimento

Che cosa	Punti da controllare	Controllo
Inizio dell'esercitazione	È prevista la comunicazione degli obiettivi dell'esercitazione?	☐
	È stata pianificata l'impartizione dell'ordine alle unità (ora e luogo)?	☐
	Tutti i partecipanti vengono informati sulla situazione di partenza e sulle condizioni quadro?	☐
	L'inizio dell'esercitazione è realistico e comprensibile?	☐
Personale supplementare	I ruoli e i compiti sono stati assegnati in modo chiaro ai membri della direzione dell'esercitazione, ai membri della regia e agli osservatori?	☐
	Sono previsti e disponibili figuranti qualificati?	☐
	È stato designato un capo dei figuranti?	☐
	È previsto un briefing con i figuranti?	☐
	Sono previsti osservatori qualificati e il briefing è organizzato?	☐
	È previsto personale ausiliario supplementare (preparazione della situazione di partenza, ecc.)?	☐
	È prevista la formazione del personale?	☐
	Sono state previste persone con le competenze necessarie per occupare i posti chiave della regia?	☐
Luoghi / Ubicazioni	Le ubicazioni sono organizzate?	☐
	Sono state regolate le autorizzazioni d'accesso alle ubicazioni e/o i permessi di circolazione (anche per la dir es)?	☐
	Sono stati informati i proprietari degli immobili e le altre persone coinvolte?	☐
	Le ubicazioni dell'esercitazione sono idonee ai contenuti dell'esercitazione?	☐
	È stata organizzata un'eventuale piazza d'attesa?	☐
Materiale	È previsto materiale supplementare?	☐
	È stato ordinato materiale supplementare?	☐
	La segnalazione (con giubbini arancioni o bracciali) dei membri della direzione dell'esercitazione (incl. osservatori) è garantita?	☐
Trasporti	Sono previsti veicoli sufficienti per la mobilità delle unità?	☐
	Sono stati organizzati veicoli supplementari per la direzione dell'esercitazione e/o gli ospiti?	☐
	Sono necessari veicoli per il vitto e in caso affermativo sono già stati organizzati?	☐
	Sono stati pianificati i tempi necessari per eventuali spostamenti?	☐
	Il trasporto sul posto o il ritorno alla fine dell'esercitazione è chiaro? (p. es. figuranti)	☐
	Sono previsti assi viari o di trasporto speciali? (p. es. percorsi alternativi, divieti di circolazione, ecc.)	☐
	Sono previsti permessi di circolazione speciali per i trasporti?	☐
Collegamenti	Sono stati pianificati i collegamenti all'interno della direzione dell'esercitazione? – Radiocomunicazione – Telefono/Mobile – Email – Gruppi social media	☐
	Tutti i partecipanti sono stati istruiti all'uso delle ricetrasmittenti (p. es. POLYCOM) all'inizio dell'esercitazione?	☐
	Sono stati definiti e comunicati i canali/ gruppi d'utenza?	☐
	Sono disponibili ulteriori ricetrasmittenti e/o batterie?	☐
	È previsto il controllo dei collegamenti?	☐
	Le persone coinvolte ricevono una lista dei collegamenti pertinente e aggiornata?	☐

Che cosa	Punti da controllare	Controllo
Vitto	Sono state organizzate e programmate pause e spuntini?	☐
	Si è tenuto conto degli ospiti e della direzione dell'esercitazione nel vitto?	☐
Sanità / Sicurezza	È stato definito e comunicato il comportamento da adottare in caso d'emergenza?	☐
	La parola d'ordine in caso d'emergenza è nota? (p. es. Mayday o Barbapapà)	☐
	La polizia e gli eventuali abitanti del luogo sono stati informati?	☐
	Le direttive sulla confidenzialità delle informazioni e sulla protezione dei dati sono note e si può garantire che vengano rispettate?	☐

Dopo l'esercitazione

Che cosa	Punti da controllare	Controllo
Discussione dell'esercitazione	È stata pianificata e strutturata la discussione dell'esercitazione?	☐
	È stato designato il moderatore della discussione dell'esercitazione?	☐
	Sono stati definiti i punti da valutare?	☐
	Il luogo previsto per la discussione dell'esercitazione è adeguato e noto?	☐
	I partecipanti all'esercitazione ricevono un feedback sui risultati raggiunti?	☐
	È prevista una finestra temporale per gli accordi preliminari con gli osservatori?	☐
Valutazione	È prevista una finestra temporale per la valutazione dell'esercitazione e la stesura del rapporto finale?	☐
	È chiaro chi partecipa alla valutazione e in quale modo?	☐
	Sono stati preparati i sussidi per la valutazione (p. es. griglia EDC)?	☐
	Sono stati designati i responsabili per l'attuazione delle conclusioni tratte dall'esercitazione?	☐
	L'archiviazione e la reperibilità della documentazione dell'esercitazione sono garantite?	☐
	La persona da contattare per la restituzione dei documenti di valutazione è nota?	☐
	È previsto un rapporto finale o una lista dei punti in sospeso?	☐
	È previsto un incontro conclusivo per la presentazione del rapporto finale o della lista dei punti in sospeso?	☐
	È previsto un incontro successivo per valutare e coordinare l'attuazione del potenziale di ottimizzazione esposto nella valutazione e nel rapporto finale?	☐

After Action Review (guida)

Obiettivo e scopo:	• Discutere e valutare insieme le azioni e i prodotti dell'organizzazione/della persona coinvolta nell'esercitazione • Valutare le azioni e il lavoro personale • Metodo per raccogliere in modo rapido e semplice impressioni e conoscenze durante la gestione di un evento.
Quando e dove	Subito dopo l'interruzione dell'esercitazione
Durata	45 minuti **al massimo**
Moderazione, verbale e partecipanti	Persona responsabile e membri dell'organizzazione
Materiale	Guida AAR, flipchart
Procedimento	• Spiegare l'obiettivo, lo scopo e lo svolgimento • Scambio di esperienze e insegnamenti (lessons learned) • Trattare positivamente le costatazioni critiche e le obiezioni • Condurre discussioni finalizzate a uno scambio (non sotto forma di insegnamento frontale o simile) • Copia al direttore dell'esercitazione come parte della valutazione
Svolgimento	**Cronologia** Come si è svolto l'evento? Che cosa è successo **1. Entrata in materia** • Cosa è stato fatto? Per quale motivo? Quali sono le conseguenze? C'erano alternative? • Cosa si è dimostrato valido? Cosa no? **2. Metodo di lavoro** • Cosa è stato fatto? Per quale motivo? Quali sono le conseguenze? C'erano alternative? • Cosa si è dimostrato valido? Cosa no? **3. Comunicazione** • Cosa è stato fatto? Per quale motivo? Quali sono le conseguenze? C'erano alternative? • Cosa si è dimostrato valido? Cosa no? **4. Prodotto/i** • Cosa è stato fatto? Per quale motivo? Quali sono le conseguenze? C'erano alternative? • Cosa si è dimostrato valido? Cosa no? **Bilancio** • Quali risultati ha raggiunto l'organizzazione / la persona? • Cosa è positivo e particolarmente degno di nota? • Cosa si può migliorare? • Insegnamenti tratti / Punti chiave?
Regole	• Siate imparziali e senza pregiudizi. • Incoraggiate tutti a dare il loro contributo. • Impedite gli attacchi personali. • Date priorità all'apprendimento e allo sviluppo. • Mirate a soluzioni provenienti dal gruppo.

→ Modello di formulario vedi pagina seguente

Svolgimento di una After Action Review

Organizzazione/Persona:

Cronologia Come si è svolto l'evento? Che cosa è successo?
1. Entrata in materia • Cosa è stato fatto? Per quale motivo? Quali sono le conseguenze? C'erano alternative? • Cosa si è dimostrato valido? Cosa no?
2. Metodo di lavoro • Cosa è stato fatto? Per quale motivo? Quali sono le conseguenze? C'erano alternative? • Cosa si è dimostrato valido? Cosa no?
3. Comunicazione • Cosa è stato fatto? Per quale motivo? Quali sono le conseguenze? C'erano alternative? • Cosa si è dimostrato valido? Cosa no?
4. Prodotto/i • Cosa è stato fatto? Per quale motivo? Quali sono le conseguenze? C'erano alternative? • Cosa si è dimostrato valido? Cosa no?
Bilancio • Quali risultati ha raggiunto l'organizzazione / la persona? • Cosa è positivo e particolarmente degno di nota? • Cosa si può migliorare? • Insegnamenti tratti / Punti chiave?

10 Struttura di un rapporto finale

Punto	Che cosa si dovrebbe trattare in questo punto?
Riassunto / Abstract	
Un riassunto o sommario conciso, un breve riassunto senza interpretazioni e giudizi, una panoramica dei punti prioritari	
1. Introduzione	
1.1 Situazione di partenza	Scopo dell'esercitazione: spiega come e perché è stata svolta l'esercitazione (secondo il cap. 5.10, «Tappa 1: Accertamento dei bisogni»)
1.2 Svolgimento dell'esercitazione	Descrizione dello svolgimento dell'esercitazione con indicazione dei contenuti prioritari di ogni blocco dell'esercitazione
1.3 Direzione dell'esercitazione	Organigramma (secondo il cap. 5.10, «Tappa 2: Concezione»)
1.4 Valutazione	– Descrizione dello scopo, dei principi e della procedura di valutazione – Informazioni sul metodo di valutazione – Descrizione dei compiti degli osservatori
1.5 Organizzazioni partecipanti	– Citare l'ente (organizzazione o istituzione) di appartenenza delle persone coinvolte nell'esercitazione come partecipanti. – Le prestazioni e i prodotti di queste organizzazioni vengono valutati nel rapporto finale. – Si possono citare anche altre organizzazioni che partecipano indirettamente all'esercitazione, ma con l'indicazione che i loro prodotti e le loro prestazioni non vengono valutati nel rapporto finale.
1.6 Scenario	Breve descrizione dello scenario del sinistro, che costituisce la situazione di partenza all'inizio dell'esercitazione.
2. Obiettivi dell'esercitazione	
2.1. Obiettivi integrali dell'esercitazione	Elencare gli obiettivi validi per tutte le organizzazioni coinvolte nell'esercitazione (con un'eventuale suddivisione in obiettivi principali e obiettivi secondari)
2.2. Obiettivi dell'esercitazione specifici all'organizzazione	Elencare gli obiettivi specifici per ogni organizzazione coinvolta nell'esercitazione (con un'eventuale suddivisione in obiettivi principali e obiettivi secondari)
3. Insegnamenti generali principali tratti dall'esercitazione	
3.1 Punti di forza identificati in generale	Punti di forza che si possono identificare trasversalmente in tutte le organizzazioni per l'intera esercitazione.
3.2 Necessità di miglioramento indentificata in generale	Potenziale di miglioramento trasversale e interdisciplinare per tutte le organizzazioni
4. Insegnamenti e raccomandazioni per ogni ente partecipante	
4.1 Ente partecipante[35]	Breve descrizione di ogni ente partecipante e del suo ruolo nell'esercitazione
4.1.1 Constatazioni sugli obiettivi integrali raggiunti da questo ente partecipante	Riflessione e valutazione degli obiettivi trasversali a tutte le organizzazioni, con particolare attenzione alle prestazioni fornite dall'ente partecipante in questione
4.1.2 Constatazioni sugli obiettivi organizzativi raggiunti da questo ente partecipante	Riflessione e valutazione degli obiettivi specifici all'organizzazione, con particolare attenzione alle prestazioni fornite dall'ente partecipante in questione
Ev. 4.1.3 Insegnamenti tratti da discussioni dell'esercitazione decentralizzate e specifiche all'organizzazione, che si sono tenute subito dopo l'esercitazione, o da eventuali autovalutazioni	– Vedi cap 5.10 del presente manuale Insegnamenti/proposte di miglioramento tratti da discussioni dell'esercitazione decentralizzate e specifiche all'organizzazione, se queste si sono tenute subito dopo l'esercitazione. – Insegnamenti/proposte di miglioramento tratti da autovalutazioni, se queste sono state effettuate.
4.1.4 Raccomandazioni per questo ente partecipante	Raccomandazioni operative basate sulle constatazioni descritte ai punti 4.1.1, 4.1.2 ed ev. 4.1.3.
5. Conclusioni e prospettive	
5.1 Conclusione della direzione dell'esercitazione	
5.2 Descrizione dei punti (trasversali alle organizzazioni) in sospeso che sono stati dedotti dalle conclusioni e che si dovranno affrontare in futuro.	
5.3 Lodare e ringraziare tutte persone coinvolte nell'esercitazione per il loro lavoro	

35 La valutazione viene riportata separatamente per ogni organizzazione. Per esempio, nel caso di un'esercitazione di stato maggiore in cui è stata coinvolta anche un'OCreg oltre all'OCct, i lavori dell'OCct e dell'OCreg vengono valutati separatamente.

Punto	Che cosa si dovrebbe trattare in questo punto?
Allegati	
Destinatari	Lista di tutti i titolari di funzione che devono ricevere il rapporto finale
Bibliografia	Citazione corretta delle fonti utilizzate nel rapporto, secondo le norme più recenti (incl. le fonti Internet, a meno che non siano già state citate in modo esaustivo nei piè di pagina corrispondenti).
Elenco delle abbreviazioni	Elenco di tutte le abbreviazioni utilizzate nel rapporto finale, con relative spiegazioni
Elenco delle immagini	Citazione corretta delle fonti delle illustrazioni secondo le norme più recenti
Altri possibili allegati, come schede di controllo, ecc.	Documenti indispensabili per la comprensione dei contenuti del rapporto finale (= documenti che devono essere ripresi 1:1 nel rapporto finale e che non possono essere semplicemente citati come fonti)