

# **La gestione delle crisi nell'INFN**

---

F. Tartarelli - Cds - 30/09/2024

---

# Definizione di crisi

**Incidente/issue:** evento avverso che ha causato (incidente)/potrebbe causare (issue) distruzioni, perdite o emergenze, ma che non soddisfa i criteri dell'organizzazione, o la definizione, di una crisi;

**Crisi:** situazione anomala e instabile che minaccia gli obiettivi strategici, la reputazione o la sopravvivenza dell'organizzazione;

Le situazioni di crisi sono caratterizzate quindi ad esempio da uno o più dei seguenti elementi:

- *Presenza di conseguenze gravi sull'efficienza o continuità di una o più strutture critiche dell'INFN;*
- *Presenza di un impatto catastrofico in termini di sanzioni amministrative e/o penali (sospensione a lungo termine delle operazioni, confisca di asset critici, ammende entro livelli stabili per l'impatto finanziario);*
- *Presenza un impatto significativo sulla reputazione anche a livello internazionale;*
- *Presenza di un impatto economico che richiede una revisione significativa della strategia dell'Istituto.*

# La gestione delle crisi nell'INFN

Presentazione di Roberto Saban al Direttivo il 08-03-2017

Nel 2018 viene finalizzata una commessa alla Deloitte per un «servizio volto alla creazione di una struttura di gestione delle crisi all'interno dell'INFN»

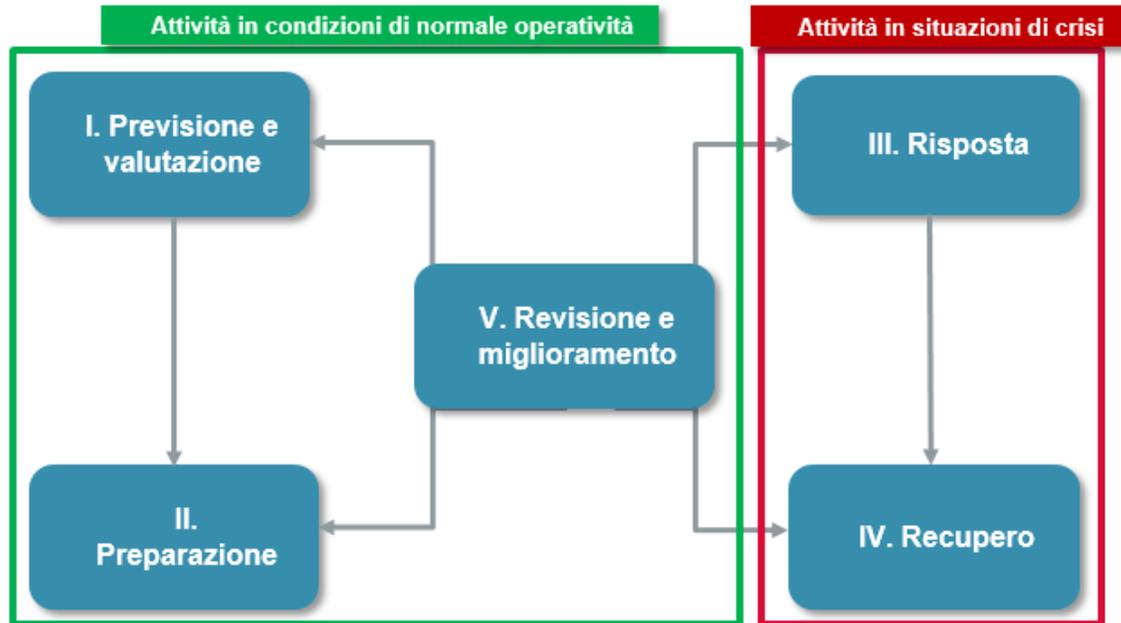
Interviste ai Direttori per individuare le criticità presenti nelle Strutture nel 2019

Presentazione di una serie di documenti:

- «Procedura generale di crisis management» (Settembre 2019)
- documento riassuntivo sul Risk assessment alla Giunta (Giugno 2020)
- «Procedure particolari di gestione della crisi» (Settembre 2020)
- ...

L'attuale modello di gestione della crisi e' basato su quanto sviluppato dalla Deloitte

# Metodologia di crisis management



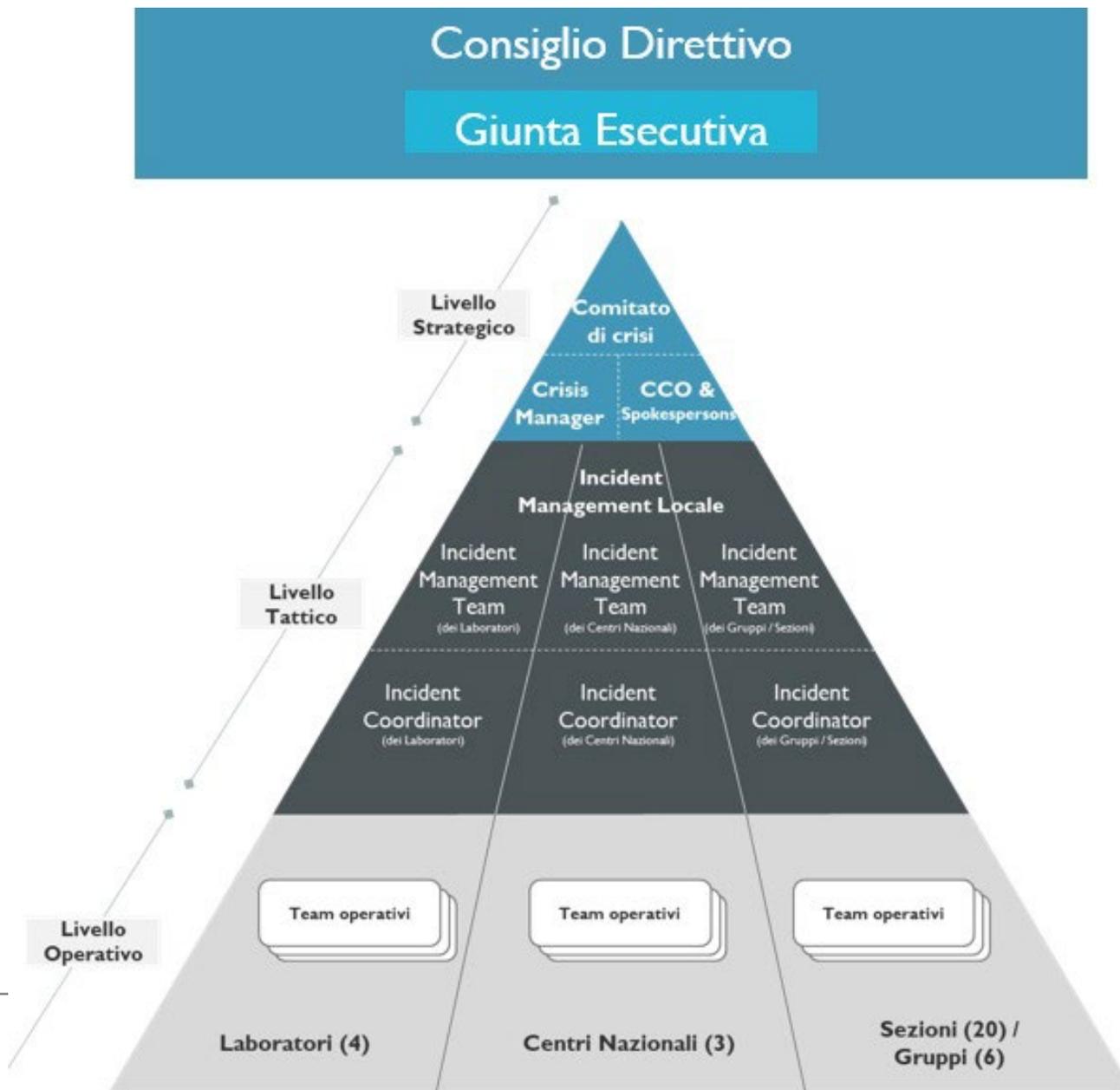
## Attività in condizioni di Normale Operatività

- I. Previsione e valutazione:** tale fase ha l'obiettivo di identificare tali situazioni anomale / rischi, classificarle e fornire una prima gestione delle stesse in funzione del livello di criticità della stesse.
- II. Preparazione:** La fase di Preparazione include tutta una serie di attività ordinarie necessarie quindi per garantire l'efficacia del sistema di crisis management stesso.
- V. Revisione e miglioramento:** il processo di gestione delle crisi deve includere la revisione e la valutazione della risposta alla crisi, dei piani e delle procedure al fine di identificare le aree di miglioramento e rendere il framework per la gestione della crisi sempre più efficace e di conseguenza l'INFN sempre più resiliente.

## Attività in situazioni di Crisi

- III. Risposta:** utilizzando gli strumenti predisposti nella fase di preparazione, si assicura l'individuazione della crisi stessa una volta manifestatesi, si definisce la direzione strategica di risposta da dare alla specifica crisi nonchè si assicura il monitoraggio e il riesame continuo degli obiettivi e dell'efficacia di risposta fornita.
- IV. Recupero:** la fase di recupero mira a gestire gli impatti o gli effetti a lungo termine della crisi che ha colpito l'organizzazione individuando tra l'altro le azioni da compiere per il ritorno alla normale operatività e/o gestendo al meglio l'adattamento dell'organizzazione al nuovo contesto.

# Modello organizzativo per la gestione delle crisi (I)



# Modello organizzativo per la gestione delle crisi (II)

Attore	Composizione
Consiglio Direttivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tutti i membri del Consiglio Direttivo</li> </ul>
Giunta Esecutiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tutti i membri della Giunta Esecutiva</li> </ul>
Comitato di Crisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presidente INFN (presiede anche il Comitato di Crisi)</li> <li>Due membri della Giunta Esecutiva</li> <li>Responsabile dell'ufficio comunicazione</li> <li>Direttore Generale</li> <li>Direttore del servizio Affari Legali e Contenziosi</li> <li>Direttore Sicurezza Salute e Ambiente</li> <li>Direttori delle strutture coinvolte nell'evento</li> <li>Crisis Manager</li> <li>Qualunque altro soggetto a chiamata (opzionali)</li> </ul>
Crisis Manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soggetto nominato dal Presidente</li> </ul>
Crisis Communication Office (CCO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabile dell'ufficio comunicazione e membri del team a supporto (sia referenti media che social)</li> </ul>
Incident Management Team	<p>La composizione va definita da parte di ciascuna struttura, in particolare dal Direttore della Struttura locale, tenendo conto delle indicazioni nel seguito riportate:</p> <p><b>LABORATORI:</b> l'Incident Management Team è presieduto dal Direttore del Laboratorio con il supporto dell'Incident Coordinator.</p> <p>Altre figure da poter coinvolgere sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabile/i delle unità di vertice in ambito ricerca (i.e. soggetto/i di vertice con responsabilità ad esempio in materia di Elettronica, Meccanica, Calcolo, ecc.);</li> <li>Responsabile dell'unità organizzativa con compiti in ambito tecnico;</li> <li>Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione;</li> <li>Responsabile/i della unità di vertice in ambito ambiente (ove presenti);</li> <li>Responsabile/i della unità di vertice in ambito Comunicazione (interna / esterna – ove presenti).</li> </ul> <p><b>CENTRI NAZIONALI:</b> da definirsi per ciascun Centro Nazionale in funzione delle attività chiave e peculiare organizzazione di ciascuno di essi</p> <p><b>SEZIONI:</b> l'Incident Management Team è presieduto dal Direttore della Sezione con la presenza dell'Incident Coordinator.</p> <p>Altre figure da poter coinvolgere ove presenti sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabile del Servizio tecnico generale;</li> <li>Responsabili dei Servizi legati alla ricerca (i.e. Elettronica / Meccanica / Progettazione);</li> <li>Responsabile del Servizio Calcolo e Reti;</li> <li>Responsabile del Servizio Prevenzione e Protezione;</li> <li>Referente per le attività di Comunicazione (interna / esterna)</li> </ul>
Incident Coordinator	<ul style="list-style-type: none"> <li>Soggetto nominato dal Presidente sulla base delle indicazioni fornite dal Direttore della Struttura di competenza</li> </ul>
Spokespersons	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rappresentanti Executive: Presidente e due membri della Giunta Esecutiva</li> <li>Rappresentante della comunicazione: Responsabile dell'ufficio comunicazione</li> <li>Rappresentanti locali: Direttori delle strutture coinvolte</li> <li>Altri da identificare caso per caso</li> </ul>
Team operativi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Da mobilitare caso per caso a seconda delle esigenze specifiche</li> </ul>



# Sintesi dei ruoli

## MODELLO ORGANIZZATIVO DI GESTIONE DELLE CRISI DELL'INFN – SINTESI DEI RUOLI

	Ruolo Strategico
	Ruolo Tattico
	Ruolo Operativo

Attore	Sintesi dei ruoli (di crisi e ordinari)
<b>Consiglio Direttivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Assicura l'Organizzazione di Gestione delle Crisi, garantisce il funzionamento del Sistema e delibera in merito alle decisioni critiche.</li> </ul>
<b>Giunta Esecutiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lavora a stretto contatto con il Consiglio Direttivo nella gestione dell'Organizzazione di Gestione delle Crisi e, in caso di urgenza, fa le veci dello stesso per deliberare decisioni importanti.</li> </ul>
<b>Comitato di Crisi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>E' l'organo con funzione di supervisione / coordinamento / controllo strategico della gestione della crisi.</li> </ul>
<b>Crisis Manager</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supporta il Comitato di Crisi nella gestione della stessa in termini di preparazione, coordinamento delle attività di risposta e recupero, revisione e miglioramento del Sistema di Gestione delle Crisi.</li> </ul>
<b>CCO (Crisis Communication Office)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>E' l'ufficio di coordinamento delle attività di Comunicazione nel Sistema di Gestione delle crisi che svolge attività di preparazione, coordinamento della comunicazione in emergenza e training</li> </ul>
<b>Spokesperson</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rappresentano l'INFN presso gli stakeholder / gruppi di stakeholder di riferimento attenendosi alle strategie di comunicazione definite dal CCO</li> </ul>
<b>Incident Management Team</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Supporta il Comitato di Crisi nella gestione degli incidenti e delle crisi. Svolge la funzione di supporto e orientamento / coordinamento rispetto alle procedure di gestione delle crisi, alle modalità delle esercitazioni e alle procedure di ripristino delle normali condizioni di operatività.</li> </ul>
<b>Incident Coordinator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ha funzione di coordinamento, manutenzione e revisione del Sistema di Gestione delle Crisi. Supporta il Comitato di Crisi nella valutazione dell'evento di crisi e nell'attuazione delle procedure di gestione delle crisi. Supporta l'Incident Management Team nell'assicurare l'implementazione delle azioni di risposta e di ripristino delle normali condizioni di operatività</li> </ul>
<b>Team Operativi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rappresentano i team da mobilitare in base alle esigenze specifiche per svolgere operativamente le attività di risposta e recupero dalla crisi</li> </ul>

# Ruoli

## Crisis manager

- **nominato dal presidente. Attualmente: Daniele Pedrini (Milano Bicocca)**

## Incident coordinator

- **nominato dal presidente su indicazione del Direttore. Attualmente: F. Tartarelli**
- **funge da collegamento con il Comitato di Crisi e aiuta il Direttore nella gestione della crisi**
- ruolo diverso da quello dell'RSPP col quale collabora sia nella fase di previsione delle possibili criticità che nella gestione della crisi (alcune strutture hanno accorpato le due figure, altre no)

## Notate la presenza del Responsabile dell'Ufficio Comunicazione e di Spokepersons

- Grande importanza data alla comunicazione con l'esterno durante una crisi

# Ruolo dell'incident coordinator

## MODELLO ORGANIZZATIVO DI GESTIONE DELLE CRISI DELL'INFN – DETTAGLIO DEI RUOLI (6/7)

■	Ruolo Strategico
■	Ruolo Tattico
■	Ruolo Operativo

Attore	Responsabilità in situazioni di normale operatività	Responsabilità in caso di crisi
<b>Incident Coordinator</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Effettua l'attività di analisi dei rischi per la Struttura di competenza</b> e ne fornisce le risultanze al Crisis Manager (<i>fase I – Previsione</i>)</li> <li>• <b>Supporta l'Incident Management Team nella definizione dell'organizzazione</b> di Crisis Management per la Struttura di competenza (<i>fase II – Preparazione</i>)</li> <li>• <b>Supporta il Crisis Manager nella definizione delle Procedure Particolari</b> (per specifici scenari) di Gestione delle Crisi che possono impattare più Strutture dell'Ente (<i>fase II – Preparazione</i>)</li> <li>• <b>Redige le Procedure Particolari</b> (per specifici scenari) di Gestione delle Crisi per la Struttura di competenza (<i>fase II – Preparazione</i>)</li> <li>• <b>Definisce il Piano di Formazione Locale</b> (per singole Strutture) direttamente e / o con il supporto delle altre funzioni competenti, per la Struttura di competenza, in linea con le indicazioni del Crisis Manager (<i>fase II – Preparazione</i>)</li> <li>• <b>Definisce il Piano delle Esercitazioni Locali</b> per la Struttura di competenza (<i>fase II – Preparazione</i>)</li> <li>• <b>Coordina e monitora le attività di esercitazioni locali</b> per la Struttura di competenza (<i>fase II – Preparazione</i>)</li> <li>• <b>Supporta il Crisis Manager nello svolgimento delle esercitazioni complessive a livello centrale</b> (<i>fase II – Preparazione</i>)</li> <li>• <b>Raccoglie i risultati sulle esercitazioni locali</b> per la Struttura di competenza, sviluppa la relazione finale e la sottopone all'Incident Management Team (<i>fase II – Preparazione</i>)</li> <li>• <b>Supporta la revisione del programma di gestione delle crisi</b> attraverso lo svolgimento di attività di monitoraggio per la Struttura di competenza (<i>fase V – Revisione e miglioramento</i>)</li> <li>• <b>Si occupa dell'aggiornamento delle Procedure Particolari</b> (per specifici scenari) di Gestione delle Crisi per la Struttura di competenza (<i>fase V – Revisione e miglioramento</i>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Assicura il rilevamento degli eventi</b> attraverso la raccolta di informazioni dai responsabili dei servizi / divisioni o dallo staff INFN (<i>fase III – Risposta</i>)</li> <li>• <b>Valuta l'evento assegnando un livello di impatto</b> e garantisce l'escalation all'Incident Management Team se l'evento è classificato con impatto moderato / significativo o anche al Crisis Manager se l'evento è classificato come Crisi (<i>fase III – Risposta</i>)</li> </ul> <p><i>In caso di eventi classificati come trascurabili / minori:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Raccoglie le informazioni</b> relative all'evento e assicura l'aggiornamento dell' "Event Log" (per gli eventi locali di competenza) e "SITREP" (<i>fase III – Risposta</i>)</li> <li>• <b>Sviluppa e condivide le azioni</b> da attuare per la gestione dell'evento con i soggetti competenti (<i>fase III – Risposta</i>)</li> <li>• <b>Garantisce l'implementazione delle azioni di risposta all'evento</b> (<i>fase III – Risposta</i>)</li> <li>• <b>Verifica periodicamente lo stato della situazione</b> (<i>fase III – Risposta</i>)</li> </ul> <p><i>In caso di eventi classificati come moderati / significativi / crisi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Su richiesta dell'Incident Management Team attiva la War Room locale</b> (<i>fase III – Risposta</i>)</li> <li>• <b>Può partecipare</b> alle riunioni all'interno della <b>War Room centrale</b>, se attivata (<i>fase III – Risposta</i>)</li> <li>• <b>Raccoglie le informazioni</b> relative all'evento e assicura l'aggiornamento dell' "Event Log" e "SITREP" (quest'ultimo solo nel caso di eventi moderati / significativi) (<i>fase III – Risposta</i>)</li> <li>• <b>Supporta l'Incident Management Team nella definizione delle azioni da adottare per rispondere all'evento / agli eventi</b> (<i>fase III – Risposta</i>)</li> <li>• <b>Supporta l'Incident Management Team nell'assicurare l'implementazione delle azioni di risposta locali</b> (<i>fase III – Risposta</i>)</li> <li>• Supporta il Comitato di Crisi nella <b>definizione delle attività necessarie per il ritorno alla normalità</b> (<i>fase IV – Recupero</i>)</li> <li>• Supporta il Comitato di Crisi nel garantire l'<b>attuazione delle azioni di ripristino delle normali condizioni di operatività</b> (<i>fase IV – Recupero</i>)</li> </ul>

# Matrice di valutazione del livello di impatto di un evento

## STRUMENTO: MATRICE DI VALUTAZIONE DEL LIVELLO DI IMPATTO DI UN EVENTO

Livello di impatto evento	Categorie di Impatto				
	Operativo	Legale	Reputazionale	Economico	
				Quantitativo	Qualitativo
<b>Trascurabile (1)</b>	Nessun impatto o conseguenze sull'efficienza delle strutture dell'INFN (laboratori, centri nazionali, sezioni ...)	Nessuna o osservazioni minori da parte di enti pubblici con ruolo di vigilanza, regolamentazione, ecc.	Nessuno o scarso impatto sulla reputazione a livello locale	Costi e/o mancati finanziamenti: $\leq 100$ K€	Impatto economico che può essere assorbito attraverso la normale operatività
<b>Minore (2)</b>	Conseguenze limitate sull'efficienza / continuità di una struttura INFN non critica (es. Sezione Minore ...)	Una o più osservazioni significative da parte di enti pubblici con ruolo di vigilanza, regolamentazione, ecc. per le quali possono essere implementate azioni correttive	Minore impatto sulla reputazione a livello locale (ad esempio, il caso è segnalato in forum / blog con pubblico ridotto e/o scarsa credibilità)	Costi e/o mancati finanziamenti: $100 \text{ K€} < x \leq 500 \text{ K€}$	Impatto economico che può essere assorbito ma richiede un coinvolgimento del management per minimizzarlo
<b>Moderato (3)</b>	Conseguenze limitate sull'efficienza / continuità di una struttura INFN critica (ad es. impatti sull'operatività per un periodo limitato di tempo)	Impatto moderato in termini di sanzioni amministrative (sequestro di beni minori, ammende entro livelli stabiliti per l'impatto finanziario)	Impatto significativo sulla reputazione a livello locale (ad esempio il caso è riportato sulla stampa locale)	Costi e/o mancati finanziamenti: $500 \text{ K€} < x \leq 5 \text{ M€}$	Impatto economico per la cui gestione è richiesto il coinvolgimento di dirigenti nazionali (Giunta Esecutiva / Consiglio Direttivo)
<b>Significativo (4)</b>	Conseguenze importanti sull'efficienza / continuità di parte di una struttura INFN critica (ad es. impatti per un lungo periodo di tempo ma su alcuni esperimenti del laboratorio)	Impatto significativo in termini di sanzioni amministrative (sospensione temporanea delle operazioni, sequestro di attività critiche, ammende entro livelli stabiliti per l'impatto finanziario)	Impatto significativo sulla reputazione a livello nazionale (ad esempio il caso è riportato dalla stampa nazionale)	Costi e/o mancati finanziamenti: $5 \text{ M€} < x \leq 25 \text{ M€}$	Impatto economico che richiede una revisione limitata della strategia dell'Istituto
<b>Crisi (5)</b>	Conseguenze gravi sull'efficienza / continuità di una struttura INFN critica o situazioni importanti che coinvolgono più di una struttura INFN critica (ad es. chiusura per un lungo periodo di tempo di un laboratorio)	Impatto catastrofico in termini di sanzioni amministrative e/o penali (sospensione a lungo termine delle operazioni, confisca di asset critici, ammende entro livelli stabiliti per l'impatto finanziario)	Impatto significativo sulla reputazione anche a livello internazionale (ad esempio il caso è riportato dalla stampa internazionale)	Costi e/o mancati finanziamenti: $> 25 \text{ M€}$	Impatto economico che richiede una revisione significativa della strategia dell'Istituto

**Il livello di impatto dell'evento è pari al massimo tra i livelli di impatto per ciascuna delle categorie indicate (i.e. valutazione peggiore tra quelle effettuate lungo le varie dimensioni di impatto)**

*N.B. Gli impatti presi in considerazione nella presente matrice e nel processo di crisis management devono essere sia effettivi che potenziali*

Il livello di impatto di un evento viene determinato, inizialmente, dal Direttore e dall'Incident Coordinator della Struttura secondo criteri ben definiti.

# Soggetti coinvolti

## SOGGETTI ATTIVATI NEL CORSO DEL PROCESSO DI ESCALATION IN FUNZIONE DEL LIVELLO DI IMPATTO DELL'EVENTO

La valutazione dell'impatto di un evento guiderà l'individuazione degli attori da coinvolgere nella scala gerarchica della struttura di crisi dell'INFN. La seguente tabella esplicita gli attori da coinvolgere in funzione del livello d'impatto.

**Impatto VS Soggetti Attivati**

Livello di Impatto Evento	Incident Coordinator	Incident Management Team	Crisis Manager	Crisis Communication Office	Comitato di Crisi	Consiglio Direttivo / Giunta Esecutiva
Trascurabile Minore	✓ (Deputato alla gestione evento)	✗	✗	✗	✗	✗
Moderato Significativo	✓	✓ (Deputato alla gestione evento)	✓	✓	✗	✗
Crisi	✓	✓	✓	✓	✓ (Deputato alla gestione evento)	✓

# Incident Coordinators

Corso di formazione tenuto da Deloitte a maggio 2022

Prima riunione in presenza ad ottobre 2023. Presentati anche i report di due simulazioni di crisi effettuati (sempre sotto la supervisione della Deloitte) in due laboratori nazionali:

- LNF: principio di incendio nella zona dell'acceleratore e presenza di persona inconscia a terra
- LNS: allarme proveniente dai sensori che hanno l'obiettivo di verificare la quantità di Esafluoruro di Zolfo all'interno dei tre serbatoi esterni. Al sopralluogo viene trovato un dipendente steso per terra inconscio. La crisi ha poi un'escalation col successivo decesso dell'operatore dopo il trasporto in ospedale

Incontro il 20 giugno 2024 con duplice scopo

- condividere la percezione di eventi che potrebbero accadere nelle varie Strutture e che necessariamente dovranno essere gestiti per accrescere il livello di consapevolezza e confidenza con cui verranno affrontate eventuali situazioni di crisi;
- raccogliere informazioni sull'eventuale necessità di predisporre procedure finalizzate ad una migliore gestione di una eventuale crisi.