



**Scuola Internazionale  
Etica & Sicurezza  
Milano - L'Aquila**

# Corso Alta Formazione «Security & Safety Management»

*CRISI: che cosa è, come si gestisce?*

*Dott.ssa Paola Guerra  
Fondatore, Presidente  
Scuola Internazionale Etica & Sicurezza*

L'Aquila, 1 luglio 2019



**Scuola Internazionale  
Etica&Sicurezza  
Milano - L'Aquila**

# STRUTTURA



1. Elementi introduttivi
2. Definizioni e classificazione eventi
4. Riferimenti normativi
5. La gestione delle emergenze: metodologia e strumenti operativi
6. Le questioni chiave
7. Le reazioni durante le emergenze
8. Focus: Disastro Ponte Morandi
9. E dopo: quali reazioni ed emozioni?
10. Gestire le emozioni e allenare la resilienza



# ELEMENTI INTRODUTTIVI



**Scuola Internazionale  
Etica&Sicurezza  
Milano - L'Aquila**

# L'IMPORTANZA DELLO STUDIO SUL CRISIS MANAGEMENT



- Nell'ambito delle decisioni di gestione del rischio di un'impresa si può anche scegliere di non prevenire, ma di prepararsi a gestire gli effetti di eventi avversi.
- Vi sono eventi che non è comunque possibile prevenire (*Acts of God*).
- Un manager moderno deve quindi essere in grado di analizzare e gestire rischi ma anche di affrontare situazioni eccezionali ed “impreviste” che costituiscono un importante momento di verifica delle competenze e comportamenti individuali.
- Le aziende devono essere sempre più preparate ad affrontare ogni tipo di emergenza anche quella “più impensabile” (CIGNO NERO) stimolando la capacità dei singoli e dei gruppi verso la creatività, l'analisi, la rilevazione dei segnali deboli, le relazioni e la comunicazione.





**ATTENTATO HOTEL PEARL  
CONTINENTAL - PAKISTAN  
11 MAGGIO 2019**



**ATTENTATI SRI LANKA  
21 APRILE 2019**



**URAGANI STATI UNITI**



**ATTENTATO STRASBURGO  
11 DICEMBRE 2018**



**ATTENTATO CHIESA DI  
DABLO - BURKINA FASO  
12 MAGGIO 2019**



**MAREMOTI INDONESIA E  
THAILANDIA 2018**



**EBOLA E ZIKA VIRUS**



**«TENSIONI» VENEZUELA**



**ATTENTATO AUTOBUS BAMBINI  
SAN DONATO MILANESE  
20 MARZO 2019**



**ALLARME BOMBA  
ESSELUNGA  
10 MARZO 2019**



**ATTACCO PORTA VALORI  
PESCHIERA BORROMEO  
25 GENNAIO 2019**



**ATTACCO PORTA VALORI  
2 GENNAIO 2019**



**STRAGE DISCOTECA CORINALDO  
7 DICEMBRE 2018**



**DISASTRO ALTOPIANO DI  
ASIAGO  
31 OTTOBRE 2018**



**STRAGE PONTE MORANDI  
14 AGOSTO 2018**



# ATTENZIONE AI CIGNI NERI!



“... una creatura alata tanto rara a questo mondo da essere simile a un cigno nero ...”

Giovenale, poeta latino, Satire, VI, 165

*Il ‘cigno nero’ è un evento isolato, che non rientra nel campo delle normali aspettative: ha un impatto enorme nonostante il suo carattere di evento isolato. La natura umana ci spinge a elaborare a posteriori giustificazioni della sua comparsa, per renderlo spiegabile e prevedibile [...]*

Nassim Nicholas Taleb, saggista libanese,

Il cigno nero. Come l’improbabile governa la nostra vita

# I CIGNI NERI



- Tali fenomeni sono stati definiti in modi nella letteratura, enfatizzando sfumature diverse intorno alla loro bassa frequenza e all'effetto sorpresa ad essi associato:
  - “cigni neri” o black swan (Taleb, 2007),
  - “eventi rari” (Lampel e Shapira 2001),
  - “sorprese” (Pina e Cunha et al., 2006),
  - l’“inatteso” (Weick e Sutcliffe, 2007),
  - l’ “impensabile” (Lagadec, 2006).



# UN ALTRO MODO DI CONSIDERARE LA CRISI



La crisi è sempre un buono strumento anche di crescita per 4 fattori:

- Ci mette in gioco sul cambiamento
- Ci permette di analizzare gli errori
- Ci obbliga a chiedere aiuto e quindi a lavorare in team
- Crea dei casi storici di facile lettura per tutti



# DEFINIZIONI E CLASSIFICAZIONE EVENTI



**Scuola Internazionale  
Etica&Sicurezza  
Milano - L'Aquila**

# CRISI



## CRISIS

危

A time of danger;

机

A time of opportunity;

### *Krisis*

greco = deriva da krino, ovvero scegliere, decidere, giudicare

### *Crisis*

latino = decisione, risoluzione, il momento del cambiamento repentino, dell'accelerazione positiva verso la guarigione

### *Wey Ji*

cinese = ideogramma che rappresenta rischio (wey = pericolo) e opportunità (ji).

# CHE COSA E' UNA CRISI? Opinioni degli studiosi



*“E’ nel pericolo estremo che si può volgere la sconfitta in vittoria”*

*Sun Tzu*

*“Una situazione rappresenta una crisi se presenta: grande rilevanza, bisogno di immediata attenzione, sorpresa, necessità di azione, impossibilità di controllo*

*Tiziana Casciaro, 1994*

*“Una rilevante calamità che può verificarsi sia in modo naturale sia come risultato di un errore o di un intervento umano, anche maligno. Ciò può includere danni materiali, perdite di vite umane o di beni, danni immateriali, come la perdita di credibilità dell’organizzazione o altri danni reputazionali”*

*Argenti, 2007*

# CASI STORICI: GLI ANNI '80



- **Incidente Tylenol - 1982**
- **Incidente Bhopal - 1984**
- **Incidente Space Shuttle Challenger - 1986**
- **Esplosione Chernobyl - 1986**
- **Tampering Vino al metanolo - 1986**
- **Incidente Exxon Valdez - 1989**



# ...VERSO LA CRISI



Incidente



Emergenza



Crisi



punto di non ritorno

# EVENTI AVVERSI COLLETTIVI



# TASSONOMIA DELLA CRISI



## INCIDENTE MAGGIORE

Sufficienti risorse



## EMERGENZA MASSIMA

Carenza di risorse a nostra disposizione per soddisfare i bisogni medici e psicologici



## DISASTRO

Solo le persone sono coinvolte



## CATASTROFE

Sono coinvolte persone, infrastrutture, e organizzazioni sociali

Terminology of European Polyce Paper (Seyanaeve, 2001)

# TIPOLOGIE DI EVENTI



## NATURALI

Terremoto  
Eruzioni Vulcaniche  
Tsunami  
Uragani  
Frane e allagamenti  
Incendio



## TECNOLOGICI E ACCIDENTALI

Esplosioni industriali  
Incidenti tecnologici  
Fuori uscita di gas  
Inquinamento  
Incendio  
Black out  
Incidenti sul lavoro



## SOCIALI

Terrorismo  
Attentati  
Violenza di massa  
Bombe  
Sabotaggi  
Spionaggio industriale  
Attacchi Informatici  
(Stuxnet, DDOS)



# I NUMERI

Centre for Research on the Epidemiology of Disaster ([CRED](#)), centro di Ricerca dell'Università cattolica di Louvain gestisce l'Archivio delle Emergenze dei Disastri che avvengono nel mondo.

Alcune stime:

1. Nel 2005 è stato stimato che:
  1. 162 milioni di persone sono state coinvolte in disastri
  2. 105.000 persone sono decedute
  3. Danni economici ammontano a 176 milioni di dollari
  
2. In Italia dal 1900 al 2008:
  1. 107 disastri naturali - 139.718 vittime
  2. 58 disastri tecnologici - 2352 morti
  3. Totale di 4 milioni di feriti e sfollati
  4. 64 milioni di dollari di danni

# LA VALUTAZIONE DELL'IMPATTO



La gravità di una Crisi viene misurata in funzione di:

- 1. Intensità**
  1. Vittime
  2. Danni
  3. Magnitudo
  
- 2. Caratteristiche temporali**
  1. Terremoti, Frane e Bombe
  2. Tsunami
  3. Uragani
  4. Eruzioni vulcaniche, Pandemie
  5. Contaminazioni radioattive
  
- 3. Caratteristiche spaziali**
  1. 1:6 interessa più nazioni (es Tsunami)
  2. Area più o meno ampia (es Chernobyl)



# GLI ELEMENTI CARATTERIZZANTI



1  
2  
3  
4  
5  
6

1 Importanza e gravità della situazione

2 Subitaneità

3 Segnali deboli

4 Geograficamente e temporalmente circoscritto

5 Scarsità di tempo di reazione

6 Punto di rottura nelle relazioni tra le persone e l'ambiente

# RIFERIMENTI NORMATIVI



**Scuola Internazionale  
Etica&Sicurezza  
Milano - L'Aquila**

# RIFERIMENTI NORMATIVI



23.12.2008

IT

Gazzetta ufficiale dell'Unione europea

L. 345/75

DIRETTIVA 2008/114/CE DEL CONSIGLIO

dell'8 dicembre 2008

relativa all'individuazione e alla designazione delle infrastrutture critiche europee e alla valutazione della necessità di migliorarne la protezione

## Infrastrutture Critiche Europee (ICE)

**Direttiva Europea n. 114 / 2008**  
**settori Energia e Trasporti**  
*designazione individuazione e protezione minima*



**Decreto Legislativo 11**  
**aprile 2011 n. 61**  
**Attuazione Direttiva**  
**2008/114/CE**



# SETTORI DI IC INDIVIDUATI NELLA PROPOSTA DI DIRETTIVA EUROPEA



	Settore
I	Energia
II	Industria nucleare
III	Tecnologie dell'informazione e della comunicazione (ICT)
IV	Acqua
V	<b>Alimenti</b>
VI	Salute
VII	Finanza
VIII	Trasporti
IX	Industria chimica
X	Spazio
XI	Strutture di ricerca

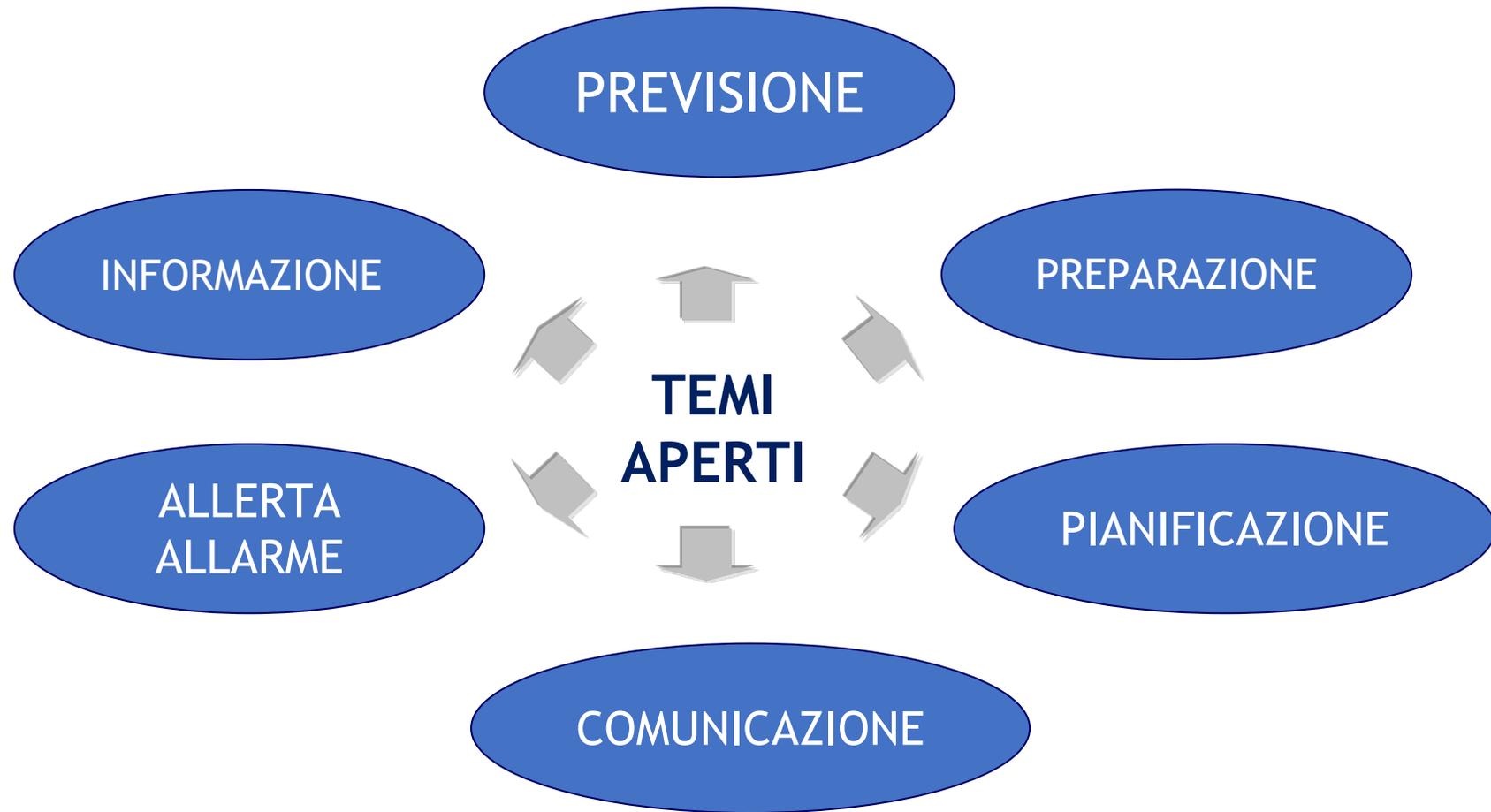


# RIFERIMENTI NORMATIVI: INFRASTRUTTURE CRITICHE (IC) - SISTEMA DI GESTIONE DELLA RESILIENZA - REQUISITI UNI/PDR 6:2014

La prassi di riferimento specifica i requisiti di un Sistema di gestione della resilienza delle IC, per consentire ad un'organizzazione, quale proprietario o operatore di IC, di stabilire il contesto, definire, attuare, eseguire, verificare, riesaminare e migliorare la propria resilienza.



# TEMI APERTI





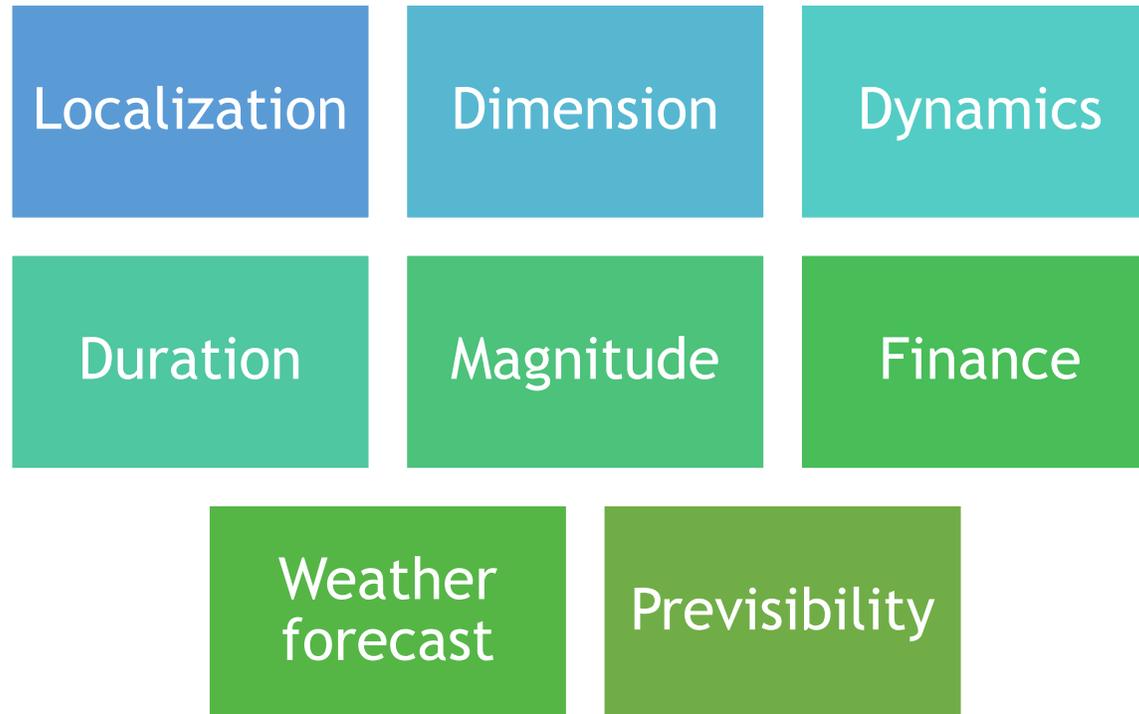
**Scuola Internazionale  
Etica&Sicurezza  
Milano - L'Aquila**

# LA GESTIONE DELLE EMERGENZE: METODOLOGIA E STRUMENTI OPERATIVI

# UNA PRIMA CONSIDERAZIONE...



Each crisis is unique



FONTE - INTERNATIONAL SOS - CONTROL RISK





# DEFINIZIONE DI CRISIS MANAGEMENT

Per Crisis Management si intende l'insieme delle attività che abbracciano la predisposizione e l'attuazione delle procedure e degli strumenti utili nella fase di contenimento danni e in quella di rapido ripristino dello status quo ante.

E' un processo che si sviluppa in più fasi e, come tale, coinvolge seppure in diversi momenti, l'intera realtà aziendale ed eventualmente anche la collettività.

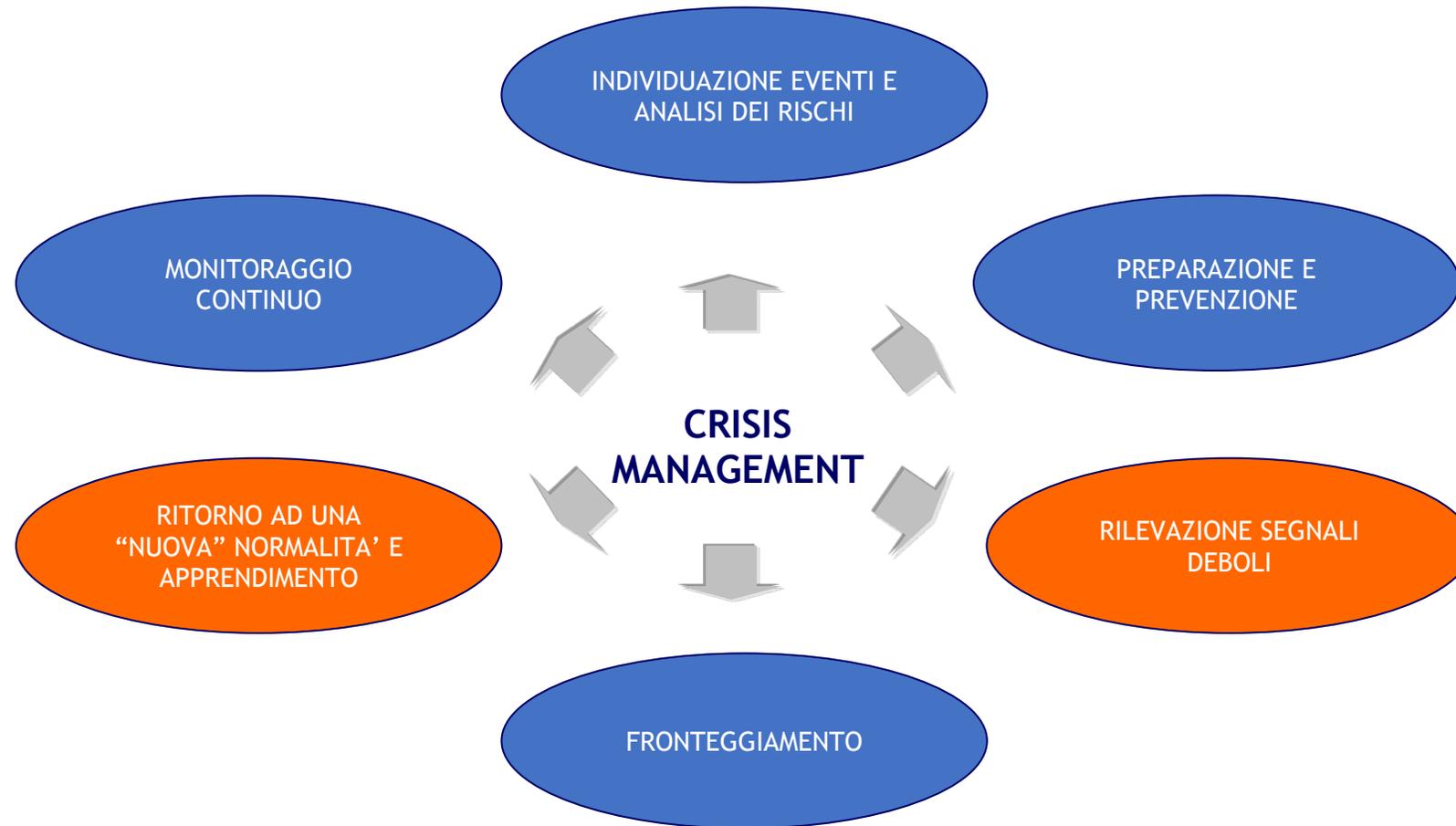
E' un approccio sistematico e preordinato di risposta alla crisi



# ENTERPRISE RISK & CRISIS MANAGEMENT



# CRISIS MANAGEMENT: METODOLOGIA DI APPROCCIO



# QUALI ATTIVITA' E PRIORITA'?



- Saper pianificare, **IN TEMPO DI PACE**, tutte le attività, risorse, procedure e l'organizzazione finalizzata poi a gestire le emergenze/crisi.
- Coordinare, **IN TEMPO DI GUERRA**, tutte le componenti necessarie a fronteggiare un'emergenza/crisi.



# CRISIS MANAGEMENT FRAMEWORK



## ”TEMPO DI PACE”

- Definire e assegnare le responsabilità
- Definire le procedure di escalation
- Far emergere e ridurre eventuali vulnerabilità
- Redigere o migliorare il piano e le procedure
- Creare o mantenere le relazioni con le Istituzioni e gli operatori del soccorso
- Organizzare formazione, esercitazioni e simulazioni

**ANALISI E PROGETTAZIONE**

## DURANTE E DOPO UN INCIDENTE

- Attivare le procedure di escalation ed eventualmente costituire il Crisis Team con gli obiettivi di:
  - Proteggere le Persone
  - Agevolare le operazioni di soccorso
  - Minimizzare la confusione
  - Ridurre le perdite finanziarie
- Assicurare la stabilità dell'azienda e il ritorno alla normalità
- Rivedere in modo critico piani e procedure

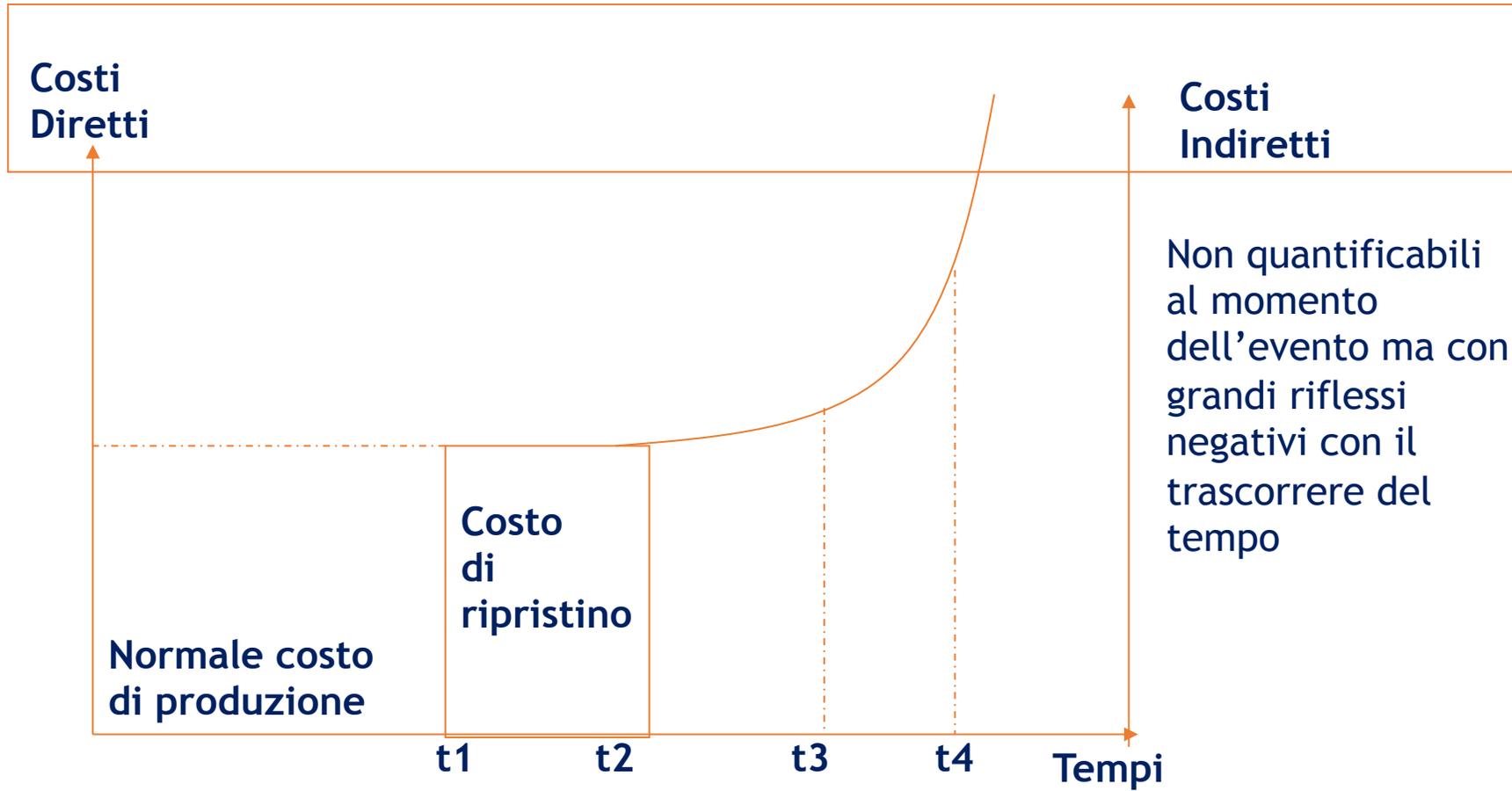
**Emergency response**

**Crisis Management**

**Business Recovery**



# I COSTI DELLA CRISI





# IL CRISIS MANAGEMENT: STRUMENTI

- *Il Crisis Management Team (CMT)*
- *Il Piano di Emergenza - Crisis Management Plan (CMP)*
- *Post Crisis Audit (PCA)*





# IL CRISIS MANAGEMENT TEAM: ATTIVITÀ

1. Può operare a livello centrale/locale
2. Opera prima, durante e dopo il manifestarsi dell'evento critico
  - **Attività ambasciatoria:** rapporti con il Top e l'esterno
  - **Attività esplorative:** ricerca di informazioni e approfondimenti
  - **Attività di coordinamento:** rapporti all'interno del team e con il resto dell'organizzazione
3. Supportato da una segreteria strutturata
4. Deve avere a disposizione sale operative (ICC, War Room, ...)





# IL CRISIS MANAGEMENT TEAM: COMPOSIZIONE

In aziende complesse esiste un Comitato Locale e uno Centrale.

La composizione dipende dalla tipologia di emergenza considerata. Si può prevedere un mix di manager interni e di consulenti/esperti esterni. Ad esempio:

- Rappresentante del Top Management
- Responsabile della Comunicazione/ Relazioni Esterne
- Responsabile Marketing
- Responsabile Personale
- Responsabile Finanza
- Responsabile Legale
- Responsabile Security
- Responsabile Risk Management
- Responsabile Stabilimento

...





# PRIORITÀ ORGANIZZATIVE DURANTE LE DIVERSE FASI DELLA CRISI

- 1 Prima della crisi
- 2 Durante la crisi
- 3 Mantenere la continuità
- 4 Ritorno alla normalità



# IL CRISIS TEAM: ATTIVITÀ PRIMA DELL'EVENTO



## *Attività prima dell'evento*

- ✓ Identifica e valuta i rischi
- ✓ Predisporre e aggiorna piani e procedure
- ✓ Coinvolge/informa management e utenti
- ✓ Monitora sistemi di emergenza
- ✓ Sviluppa cultura
- ✓ Identifica interlocutori chiave esterni e mantiene relazioni
- ✓ Identifica i “segnali deboli” premonitori dell'emergenza
- ✓ Definisce reperibilità dei membri 24 ore su 24
- ✓ Identifica i gruppi di intervento
- ✓ Prepara schemi di comunicazione interni/esterni
- ✓ Predisporre mailing, schede tecniche, mappe dei soggetti rilevanti,
- ✓ Predisporre dati, informazioni, cifre, elementi di valutazione, pareri

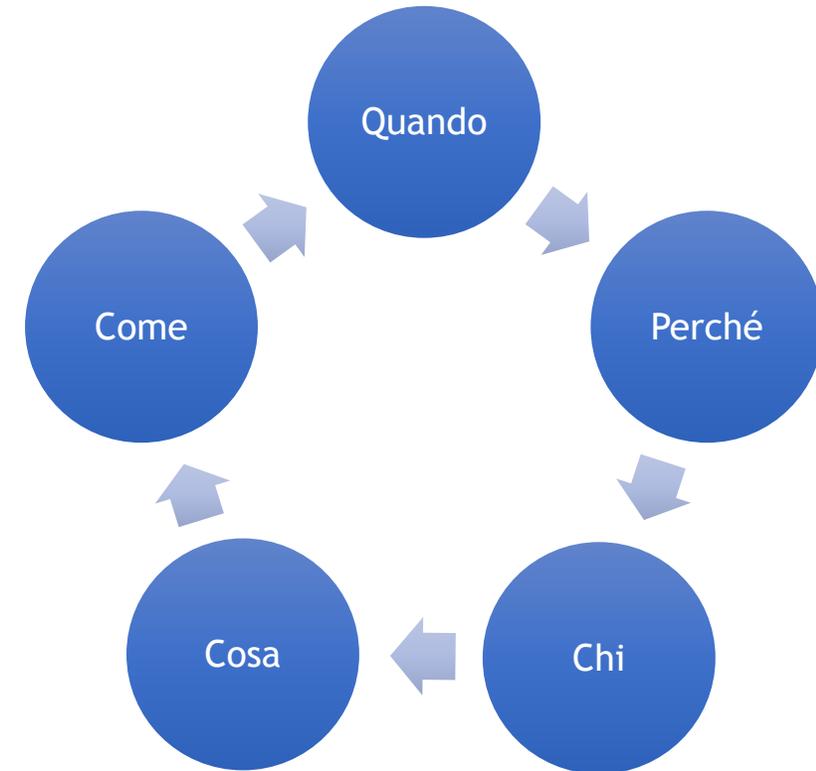


# PIANO DI EMERGENZA: CONTENUTO



Strumento di supporto per accelerare il processo decisionale:

- ✓ Definisce il Crisis Center
- ✓ Sistemizza i dati disponibili
- ✓ Seleziona elementi rilevanti
- ✓ Definisce logiche generali di intervento
- ✓ Definisce operazioni specifiche da attuare
- ✓ Indica i comportamenti da tenere
- ✓ Definisce soggetti coinvolti, ruoli, responsabilità
- ✓ Contiene bozze dei documenti rilevanti



# CONTENUTO DEL PIANO: ESEMPI



- Determinazione dei livelli di allerta e delle relative azioni
- Distribuzione delle responsabilità centrali/locali al variare delle situazioni e dei livelli di criticità
- Predisposizione di strumenti organizzativi/tecnici per l'emergenza
  - Liste di **reperibilità** di manager, dipendenti, fornitori critici
  - **Contatti** con Enti esterni e media
  - Archivio **planimetrie**
  - **Mezzi di comunicazione** di emergenza (es. telefoni satellitari,, radiotrasmittenti,...)
  - **Denaro contante** per affrontare le spese di immediata necessità

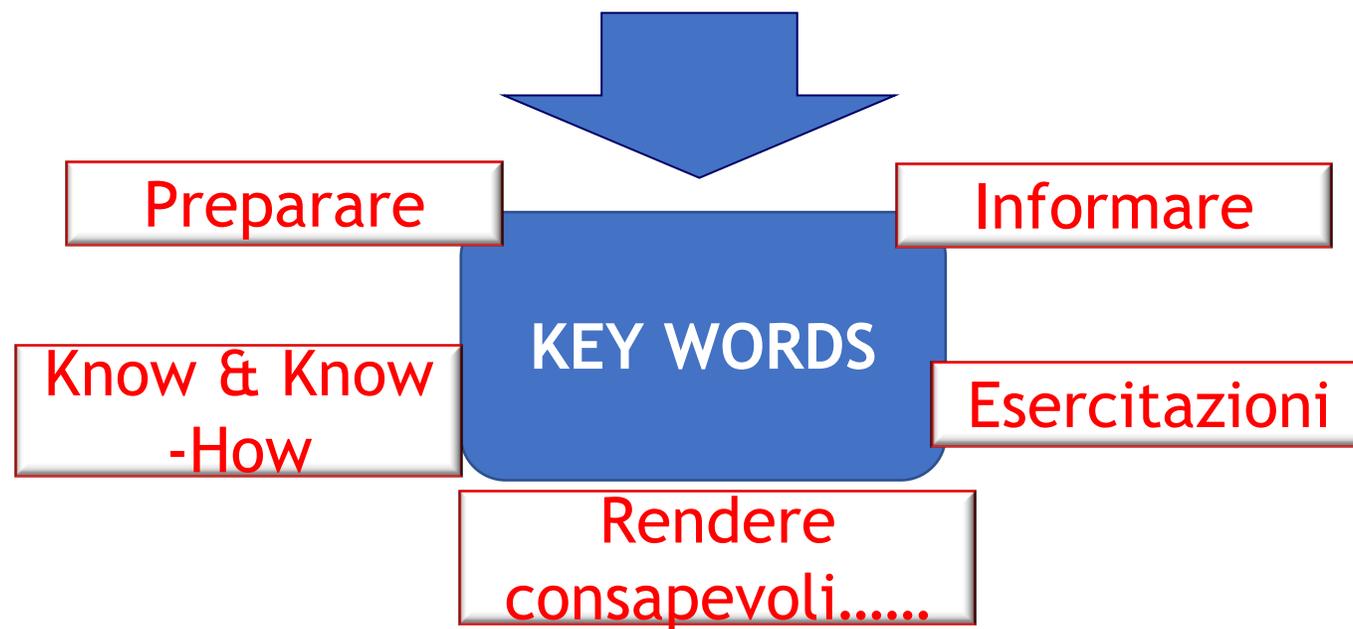


# PRIORITÀ: PRIMA



Intervenire con tutti i dipendenti nelle aziende, ma già anche nelle scuole attraverso:

1. **Informazione** scenari di rischio
2. **Esercitazione** realistica
3. **Insegnamento** delle reazioni funzionali/ modelli di risposta di sé e degli altri (self-control, tecniche di rilassamento..)



## COSA FARE IN CASO DI TERREMOTO

### SE TI TROVI IN UN LUOGO CHIUSO

**Cerca riparo nel vano di una porta** inserita in un muro portante o sotto una trave che ti può proteggere da eventuali crolli.

**Riparati sotto un tavolo**, è pericoloso stare vicino a mobili, oggetti pesanti e vetri che potrebbero cadere.

**Non precipitarti verso le scale** o l'ascensore, talvolta le scale sono la parte più debole dell'edificio. L'ascensore può bloccarsi.

**Tieni in casa una cassetta di primo soccorso** e assicurati che ogni componente della famiglia sappia dove è riposta.



**Croce Rossa Italiana**

### SE TI TROVI IN UN LUOGO APERTO

**Allontanati da costruzioni e linee elettriche.**

**Stai lontano da impianti industriali.**

**Stai lontano dai margini** dei laghi e delle spiagge marine, si possono verificare onde di tsunami.

**Raggiungi le aree di attesa** individuate dal piano di emergenza comunale.

**Evita di usare il telefono e l'automobile**, è necessario lasciare le linee telefoniche e le strade libere per non intralciare i soccorsi.

In auto **non sostare** in prossimità di ponti, terreni franosi o spiagge.



I disastri accadono in fretta e spesso senza preavviso.



## Tu saresti pronto?

Contatti di emergenza e dei familiari

Copie dei documenti personali

Soldi in contanti

Mappe della zona circostante.

Acqua Potabile

Kit di pronto soccorso

Torcia

Strumenti per la sanificazione e per l'igiene personale

Cibi a lunga conservazione

Medicine generiche

Un coltello multiuso

Accendini

Fischietto

Block Notes con piano di emergenza e di evacuazione

Batterie di riserva

Una piccola radio a batterie o a dinamo

Un telefono cellulare con carica batteria

Copia delle chiavi di casa e della macchina

## NEW YORK PREPARATA

### IL MIO PIANO

### D'EMERGENZA

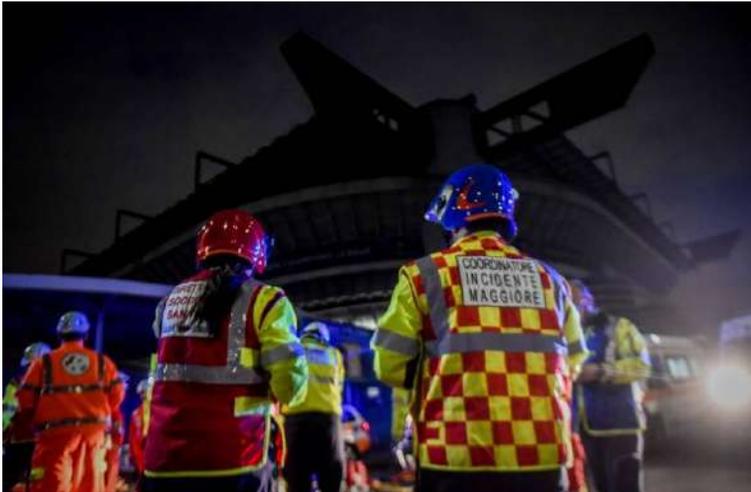


Ufficio per la Gestione delle emergenze  
Ufficio per la Terza età  
Ufficio del Sindaco per i disabili  
Bill de Blasio, Sindaco

**Informati. Preparati. Diventa Resiliente.**  
#myDRJ  
[www.disaster-resilience.com](http://www.disaster-resilience.com)



# SIMULAZIONE METROPOLIS 2016



Carabinieri e uomini dell'esercito in azione per sventare un attentato terroristico contro lo stadio di San Siro, teatro settimana prossima della finale di Champions League tra Real e Atletico Madrid. Si tratta di una simulazione per tutte le forze dell'ordine e i soccorritori: prevede il contrasto all'azione di un terrorista suicida e altri due complici che prendono ostaggi. Situazione, quest'ultima, che richiama i tragici eventi della notte del Bataclan e dello Stade de France di Parigi.

# ESERCITAZIONE A MANCHESTER IN UN CENTRO COMMERCIALE



“Assalto al Trafford Centre di Manchester”, ma è solo un'esercitazione. Nelle prime ore del mattino di martedì 10 maggio, 800 persone impegnate in una simulazione a Manchester. Un 'attentatore' ha finto di farsi esplodere. Le 'vittime' con finte ferite sul corpo

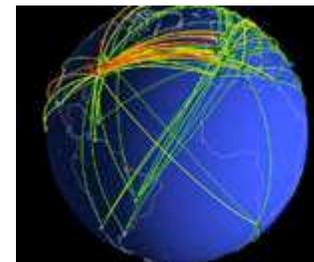


# IL CRISIS TEAM: ATTIVITÀ DURANTE L'EVENTO

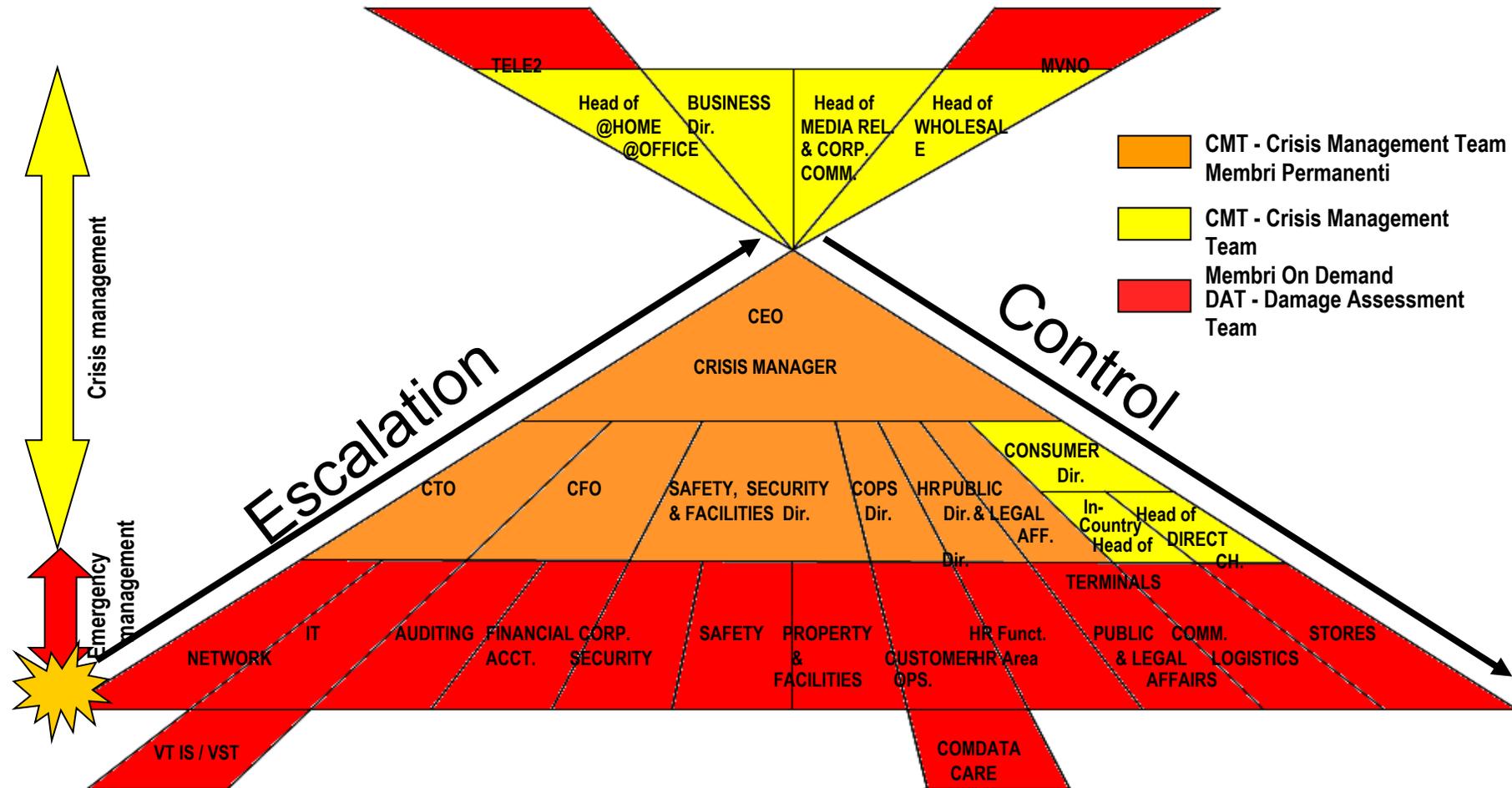


## Attività durante l'evento

- ✓ Si concentra sulla salvaguardia delle Persone
- ✓ Agevola le operazioni di soccorso
- ✓ Accentra flussi di informazione
- ✓ Raccoglie ed elabora tutte le informazioni
- ✓ Accentra i rapporti con tutti i soggetti esterni
- ✓ Attiva i gruppi di intervento
- ✓ Attua interventi per fronteggiare i riflessi più negativi
- ✓ Diffonde informazioni all'interno
- ✓ Coinvolge esperti e professionalità esterne
- ✓ Gestisce i rapporti con i media



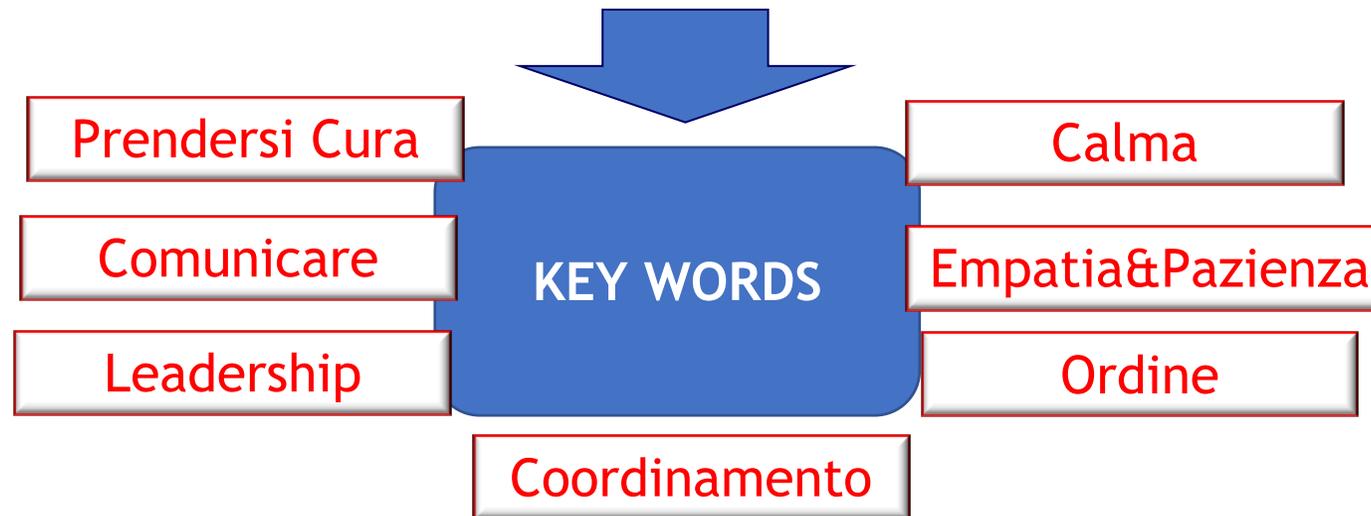
# CRISIS MANAGEMENT TEAM: ESCALATION & CONTROL



# PRIORITÀ: DURANTE



1. Salute e Sicurezza delle Persone
2. Procedure di evacuazione ed emergenza
3. Coinvolgere e notificare alle istituzioni
4. Comunicare alle famiglie e ai parenti
5. Comunicazione ai e con media
6. Allertare e comunicare con gli stakeholder



# STRUMENTI E FONTI INFORMATIVE

- INTERNET

- [RSOE](#)
- [GAR](#)
- [EMERGENZA24](#)
- <http://comunicaremergenza.it>

- SOCIAL

- [TWITTER](#) - @EMERGENZA24/Ansa/FFOO/Regione e Comune)
- FACEBOOK/LINKEDIN



# STRUMENTI E FONTI INFORMATIVE



- NY ALERT:
- Gli utenti si possono registrare e ricevere alert su sms, telefono, fax, email, ...

# STRUMENTI E FONTI INFORMATIVE



- **Alert System App - Comune di Lucca**
- La App è scaricabile da tutti i cittadini in possesso di uno smartphone in modo completamente gratuito
- In tempo reale fornisce alla cittadinanza tutte le informazioni utili come i lavori in corso, i fenomeni atmosferici, eventuali emergenze. La App prevede anche la possibilità di registrare messaggi vocali per informare i cittadini anche attraverso l'audio.



# STRUMENTI E FONTI INFORMATIVE



**eni.com** @eni

#Report parla di #Eni. Qui le nostre info su blocco #Opl245, anche quelle che la trasmissione non vi dirà

**OPL245**  
Dalla negoziazione alle verifiche legali:  
l'iter dell'acquisizione del blocco OPL245 da parte di Eni.

- Le negoziazioni sono sempre state subordinate alla verifica sull'azionariato della società Malabu Oil and Gas Ltd e alla risoluzione delle controversie tra Shell, il Governo nigeriano e Malabu.
- Eni e Shell non hanno sottoscritto alcun accordo commerciale con Malabu Oil and Gas Ltd.

Eni non si è avvitata



# STRUMENTI E FONTI INFORMATIVE



COOP E I SOCI • COOP E I FORNITORI • COOP E I LAVORATORI • VIDEO INTERVISTE



QUELLO CHE REPORT NON DICE



“ Rispondiamo al racconto di Coop fatto dalla trasmissione Report attraverso questo spazio sul Web. Abbiamo chiesto a Report la possibilità di farlo in diretta, durante la trasmissione, ma questa opportunità ci è stata negata. La Coop sei tu. E tu hai diritto di sentire la nostra voce, che è anche la tua. ”

Scopri il retroscena

[CLICCA QUI >](#)

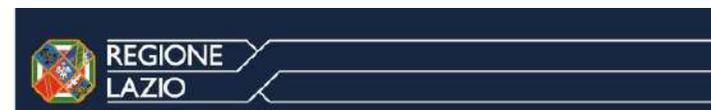


# IL SISTEMA DELL'EMERGENZA



Ogni Regione ha realizzato un servizio di emergenza sanitaria con sistemi organizzativi e percorsi formativi a volte significativamente diversi, pur in presenza di una specifica normativa di riferimento.

In Lombardia AREU, nel Lazio ARES...





# LE RESPONSABILITA'

Durante un evento ordinario o straordinario la responsabilità di gestione dei soccorsi è **SEMPRE** della **Centrale Operativa 118** che:

- Classifica l'evento
- Invia il numero adeguato di mezzi di soccorso
- Ne attiva di aggiuntivi (se necessitano)
- Si coordina con gli altri attori istituzionali (Prefettura, FF.OO, VV.F, sala operativa di Protezione Civile)
- **GESTISCE** l'emergenza in loco: attivazione P.C.A. (Punto di Comando Avanzato)





ENI

RID

ANAS

Autostrade

RFI

ENAV

VV.FF.

Forze di Polizia

CRI

Corpo Nazionale del Soccorso Alpino

CNR

Banca D'Italia

INGV

Forze Armate

Conferenza unificata Stato/Regioni/Città ed autonomie locali

Organizzazioni di volontariato

Ministero della Salute

Capo Dipartimento Protezione Civile

INGV

Poste Italiane

Capitanerie di Porto

APAT

ENEA

ENAC

RAI

TERN A

ENEL

TIM

Vodafone

WindTre



# COSA DIRE?

- **INFO LOGISTICHE:**
  - Comune, via, civico, incrocio, citofono, piano, scala o interno, presenza di ostacoli...
- **NATURA DELL'EVENTO e DESCRIZIONE DELLA SCENA**
- **INFO SANITARIE:**
  - Numero coinvolti, loro posizione, coscienza o incoscienza, segni visibili di traumi, ciò che i coinvolti vi riferiscono.



# IL CRISIS TEAM: ATTIVITÀ DOPO L'EVENTO



## *Attività dopo l'evento*

- ✓ Attua i piani di recupero
- ✓ Valuta efficienza/efficacia interventi compiuti
- ✓ Valuta come è stata vissuta la crisi dai “pubblici” più significativi
- ✓ Corregge le procedure di Crisis Management
- ✓ Interviene sui “pubblici esterni” (campagne pubblicitarie, azioni mirate,...)



# AUDIT DEL PIANO DI EMERGENZA



- ✓ Conoscenza da parte dei dipendenti
- ✓ Coerenza piano-risorse disponibili
- ✓ Tempestività/affidabilità sistemi di allarme
- ✓ Qualità e controlli di risorse e procedure predisposte
- ✓ Correttezza priorità di intervento
- ✓ Gestione Media/mezzi di comunicazione interni



# AUDIT DEL PIANO DI EMERGENZA: QUALI DOMANDE PORSI?



- ✓ Il piano ha funzionato?
- ✓ Le strutture si sono dimostrate adeguate?
- ✓ Le priorità sono state corrette? Le risorse investite?
- ✓ I flussi di informazione/comunicazione sono stati corretti?
- ✓ Come sono stati gestiti i media?
- ✓ La squadra ha lavorato bene?
- ✓ Il resto dell'azienda come ha risposto ?
- ✓ Quali ostacoli?
- ✓ Quali cambiamenti?



# PRIORITÀ: MANTENERE LA CONTINUITÀ



- Assicurarsi che le “persone critiche” siano pronte e capaci di svolgere le attività previste dai ruoli.
- Formazione e sensibilizzazione per sviluppare competenze e capacità di altre persone per affiancare le persone chiave e critiche per il business
- Counselling e servizi di supporto psicologico (Health Care support)
- Defusing & Debriefing
- Training ai manager: come poter riconoscere e supportare le persone a riconoscere I primi segnali di stress
- Escalation al top management
- Comunicazione corretta su cosa è successo (staff, dipendenti, fornitori, clienti, ...):



# PRIORITÀ: RITORNARE ALLA “NUOVA” NORMALITÀ



- Continuare ad aiutare i manager
- Comunicazione corretta
- Analisi delle “lessons learned”

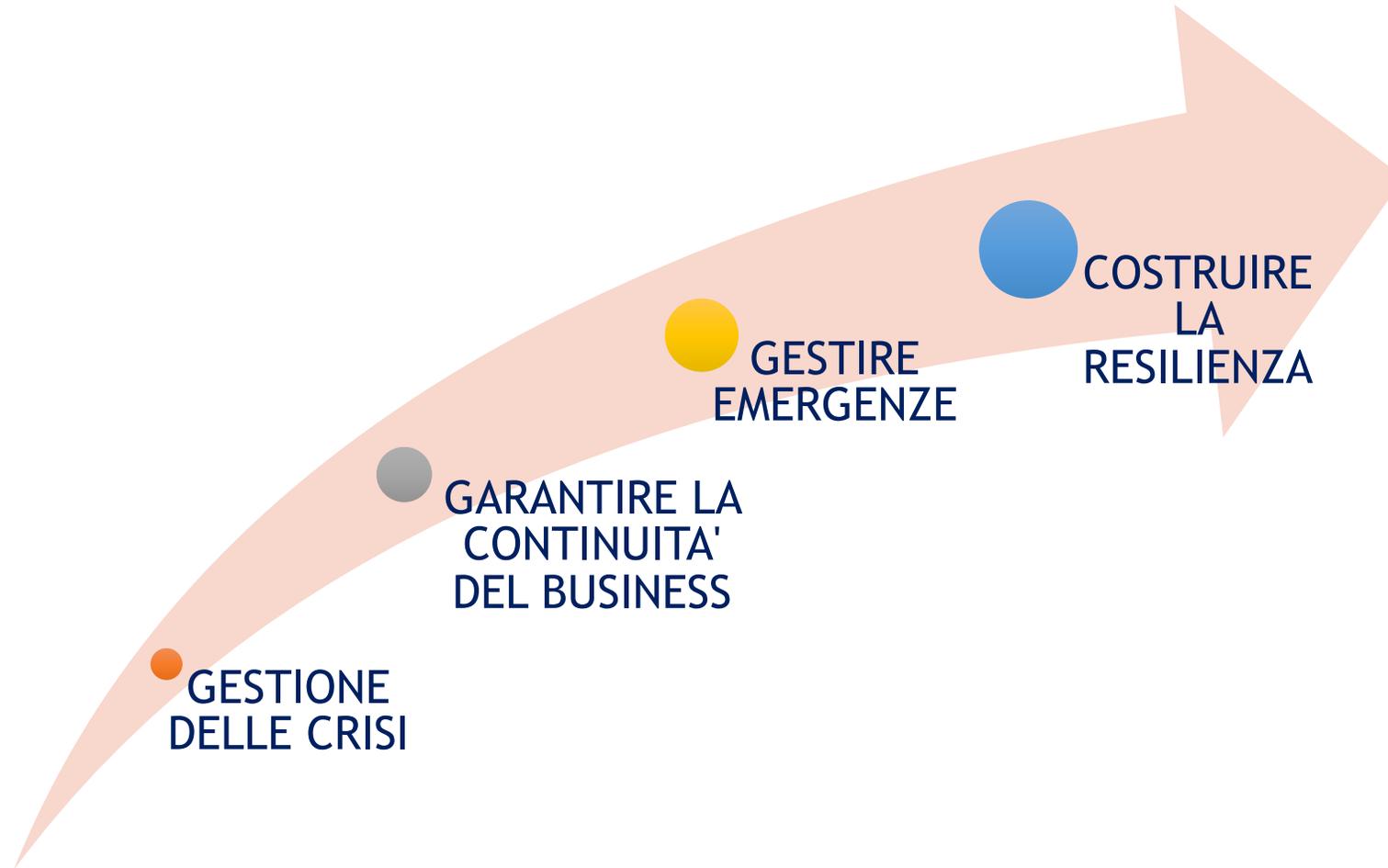


# LE QUESTIONI CHIAVE

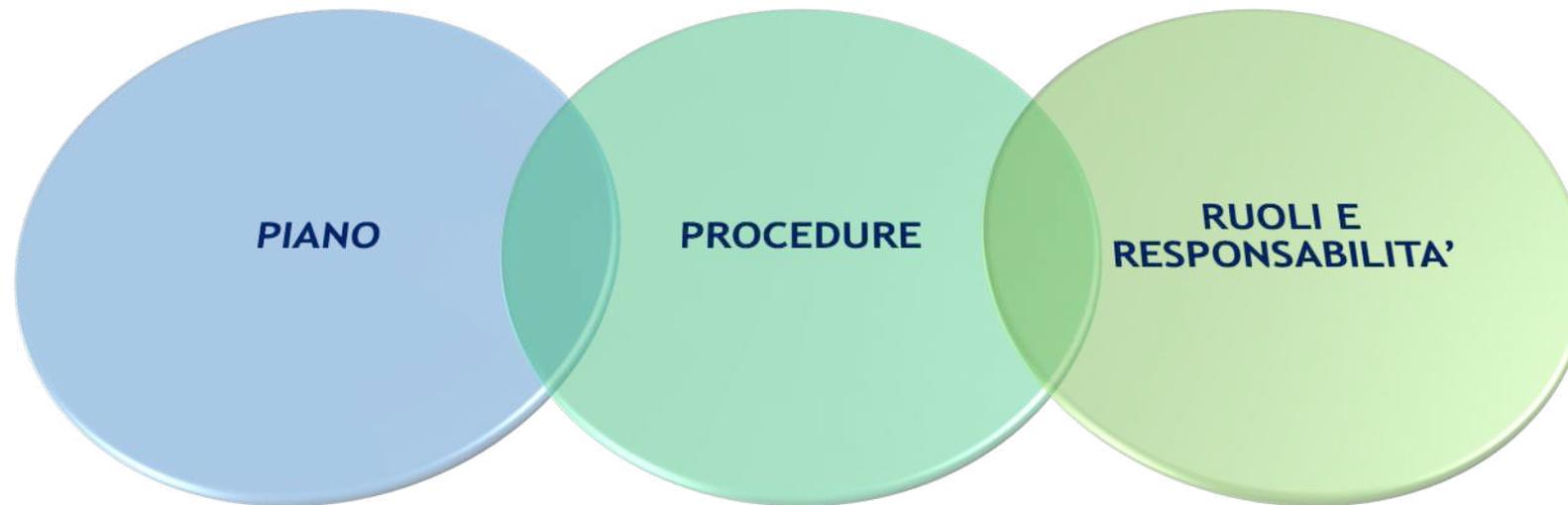


**Scuola Internazionale  
Etica&Sicurezza  
Milano - L'Aquila**

# STRATEGIE ED AZIONI...OGGI



# I PILASTRI



# APPROCCIO TRADIZIONALE



- Siamo abituati a pensare e ad associare:
  - Expertise a specializzazione (es. l'esperto di terremoti, l'esperto di attacchi informatici, etc.),
  - Compiti a divisione del lavoro
  - Organizzazione a struttura gerarchica
  - Soluzioni a piani, programmi e procedure





# MA OGGI BASTA?

- Quando le organizzazioni per la gestione delle emergenze tendono a concentrarsi principalmente sull'affinamento delle **pratiche già sperimentate e collaudate** si espongono al rischio di restare intrappolate nel proprio sistema di competenze e rischiano di non accorgersi se e quando si trovano di fronte a situazioni nuove che richiedono di essere inquadrare e affrontate in modo differente....E QUINDI?



# PILLOLE DI SAGGEZZA



# “NUOVE” STRATEGIE



RICONOSCERE E  
REAGIRE A  
SITUAZIONI  
INASPETTATE

APPRENDERE  
DALLE NUOVE  
EMERGENZE



# KEY ISSUES



PERCEZIONE DEL  
RISCHIO E  
PROPENSIONE AL  
RISCHIO



EURISTICHE E  
BIAS



SBIANCARE I  
"CIGNI NERI"



MIOPIA  
ORGANIZZATIVA  
E SEGNALI  
DEBOLI



IGNORANZA  
PLURALISTA



REAZIONI  
INDIVIDUALI E  
COLLETTIVE NEL  
PERICOLO



# KEY ISSUES



Dagli studi sul risk e crisis management e su diversi casi, emergono alcune “questioni critiche” :

1. Percezione del rischio e propensione al rischio
2. Euristiche e bias
3. Sbiancare i “cigni neri”
4. Miopia Organizzativa e segnali deboli
5. Ignoranza Pluralista
6. Reazioni individuali e collettive nel pericolo





## PROPENSIONE AL RISCHIO

E' l'atteggiamento individuale  
di fronte al pericolo

## PERCEZIONE DEL RISCHIO

E' la capacità di individuare attraverso  
le conoscenze e le competenze una  
fonte di pericolo

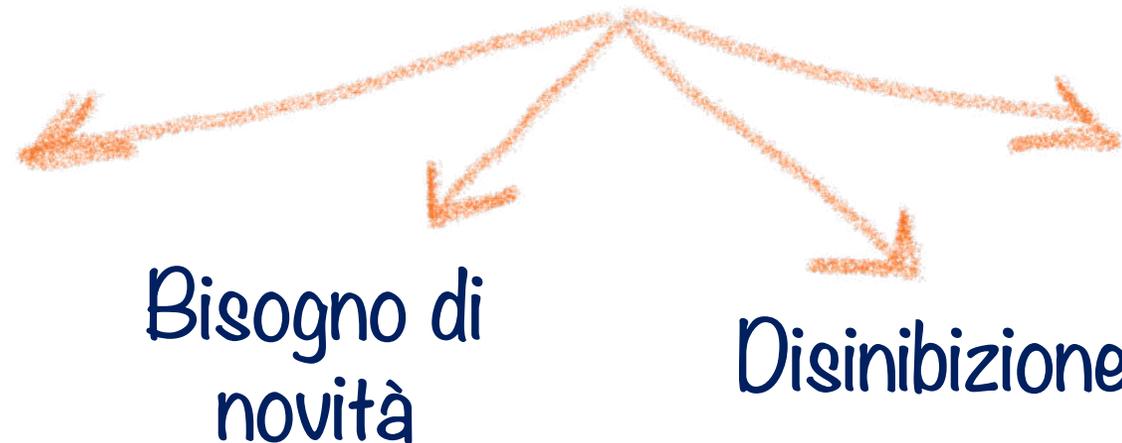
# PROPENSIONE

Uno dei motivi che può condurre alla preferenza per situazione rischiose è definita:

## SENSATION SEEKING

Spinta motivazionale che porta a provare sensazioni sempre nuove, situazione estreme e potenzialmente pericolose. Ciò che gratifica è la sensazione di vivere la situazione rischiosa e di padroneggiarla.

Ricerca di  
avventura



Suscettibilità alla  
noia

# PERCEZIONE

La **percezione della sicurezza** è legata ad una serie di fattori presenti nella nostra società e coinvolge:



... Ma cosa succede però se viene a mancare la percezione di sicurezza?

Subentrano **stati di ansia** capaci di alterare anche gli aspetti più saldamente radicati della personalità andando a scardinare le proprie certezze, *causando ansie e frustrazioni derivanti dalla impossibilità di controllare le situazioni.*

# PERCEZIONE E PROPENSIONE



- **ANALITICA:** elaborazione logica delle informazioni, basata su conoscenze teoriche
- **ESPERIENZIALE:** automatica, fatta di reazioni involontarie dovute allo stimolo e all'emozione che suscita

**Sindrome NIMBY - Not In My Back Yard**  
La paura di uno sviluppo negativo  
influenza l'attitudine della popolazione  
nei confronti di un particolare  
cambiamento



# FATTORI CHE INFLUENZANO LA PERCEZIONE



## Caratteristiche dell'Incidente

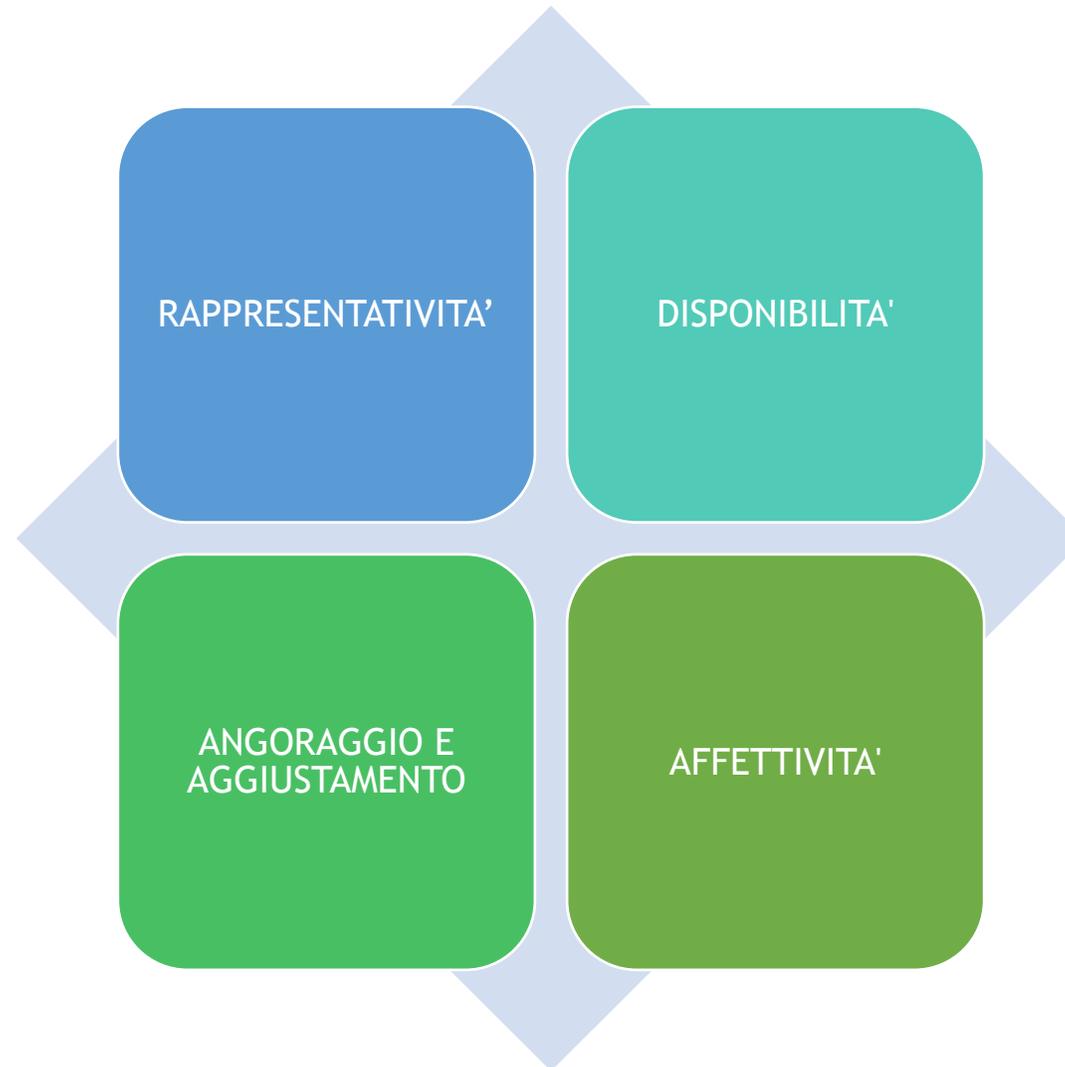
- Volontario
- Familiare
- Probabile
- Controllo
- Immagini
- Immediato/Ritardato
- Cause identificabili
- Cause scientificamente descrivibili
- Scarsa memorizzazione eventi
- Cronico
- Naturale
- Mitigabile
- Avvertibile

## Caratteristiche dell'Individuo

- Età
- Sesso
- Grado di cultura
- Contesto sociale
- Contesto economico
- Contesto politico
- Interessi
- Grado di conoscenza del problema



# LE 4 PRINCIPALI EURISTICHE...STRATEGIE MENTALI



# BIAS O ILLUSIONE DI CONTROLLO



Il Bias dell'illusione di controllo è la tendenza a sovra stimare le probabilità di successo legate alla propria performance, è una forma di sovrastima della fiducia.

BIAS OTTIMISTICO è la convinzione di un individuo di avere in futuro meno probabilità rispetto ad altri di andare incontro ad un evento negativo nella vita. Esso è condizionato poi dall'esperienza e dalle emozioni negative.

L'illusione si verifica soprattutto quando l'esito dell'evento è determinato in buona parte dal caso, ma le persone sottostimano il peso del caso mentre sovrastimano il peso dei fattori personali. Se le persone fossero razionali giudicherebbero gli eventi casuali come fuori dal proprio controllo.



# “SBIANCARE” I CIGNI NERI



- Le persone tendono a razionalizzare ex-post gli accadimenti inattesi, e sono soggetti al cosiddetto **hindsight bias** (Fischhoff, 1975; Harrison e March, 1984).
- In altre parole, si tende a sovrastimare la prevedibilità di un evento dopo che questo ha avuto luogo.
- Gli individui pongono l'accento sul fatto che l'informazione era disponibile, mentre trascurano le difficoltà che hanno incontrato a interpretare tale informazione come rivelatrice di ciò che sarebbe accaduto.



# MIOPIA ORGANIZZATIVA E SEGNALI DEBOLI



Per “Miopia organizzativa” si intende la scarsa capacità di un’organizzazione di valutare i fatti nella realtà e nei loro possibili sviluppi.

Due processi possibili:

- ✓ Incapacità di un’organizzazione e/o di un sistema inter-organizzativo di riconoscere i segnali sia deboli che forti, di potenziale pericolo, che possono minare la sopravvivenza dell’organizzazione o danneggiarne il normale funzionamento.
- ✓ Incapacità di un’organizzazione e/o di un sistema inter-organizzativo di riconoscere i segnali sia deboli che forti, di potenziali opportunità.

Per “Trappola della conferma”, ovvero tendenza degli individui a rimuovere i segnali di pericolo che, se colti, potrebbero mettere in discussione i meccanismi routinari. Lo stato di agitazione scompare e torna la tranquillità.



# MIOPIA ORGANIZZATIVA E SEGNALI DEBOLI



I meccanismi e i processi che generano la miopia organizzativa sono diversi, tra cui:

1. Razionalità limitata
2. Distorsioni cognitive
3. Cultura organizzativa
4. Struttura organizzativa
5. Meccanismi di coordinamento e controllo
6. Relazioni inter-organizzative
7. Normalizzazione della devianza
8. Difficoltà di accettare il cambiamento



# IGNORANZA PLURALISTA



- Tra gli psicologi che hanno studiato il comportamento di chi si trova di fronte a qualcuno che chiede aiuto, rilevanti sono John Darley e Bibb Latanè
- Secondo gli studiosi sono 5 i punti del processo che porta una persona ad intervenire:
  1. Si verifica una situazione di pericolo incombente potenziale;
  2. La situazione si deve poter definire come emergenza;
  3. La persona chiamata a dare aiuto deve sentirsi “responsabile”;
  4. La persona deve avere qualche idea di cosa fare;
  5. La persona interviene per aiutare.





# IGNORANZA PLURALISTA

L'aspetto più significativo è relativo alla grande influenza del contesto sulle decisioni individuali, fenomeno che viene definito “**ignoranza pluralista**”:

In una situazione ambigua e non chiara, le persone cercano informazioni per dare un significato e decidere se intervenire; si verifica quindi uno stallo, l'indifferenza delle persone in un gruppo rispetto ad un pericolo si estende agli altri perché un comportamento inerte sembra trasmettere il messaggio “*Non c'è niente di cui preoccuparsi*”.

Quindi la solidarietà e l'altruismo oltre a dipendere da tratti individuali di personalità sono fortemente influenzati dall'ambiente e dalle circostanze esterne



# IL CASO DI KITTY GENOVESE





# LE REAZIONI DURANTE UN'EMERGENZA



**Scuola Internazionale  
Etica&Sicurezza  
Milano - L'Aquila**

# LE PERSONE COINVOLTE



# STRESS E REAZIONI



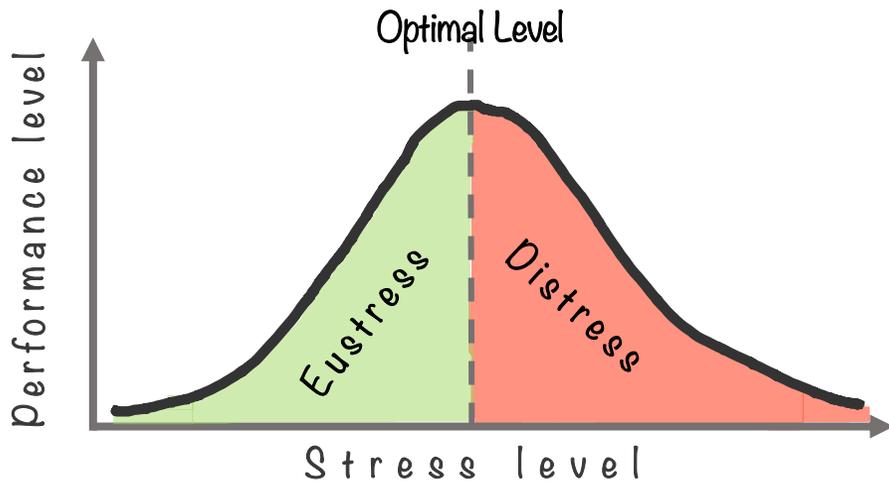
## SCALA EVENTI DELLA VITA DI *HOLMES E RAHE*

**TAB. 10.1.** La *Social Readjustment Rating Scale* di Holmes e Rahe [1967]

NUMERO D'ORDINE	EVENTO	VALORE MEDIO	NUMERO D'ORDINE	EVENTO	VALORE MEDIO
1.	Morte del coniuge	100	23.	Figlio o figlia che lascia la famiglia	29
2.	Divorzio	73	24.	Dissidi con i parenti acquisiti	29
3.	Separazione dal coniuge	65	25.	Notevole successo personale	28
4.	Fine di un periodo di carcerazione	63	26.	Inizio o fine dell'attività lavorativa del coniuge	26
5.	Morte di un familiare	63	27.	Inizio o fine della scuola	26
6.	Lesione o malattia grave	53	28.	Cambiamento nelle condizioni di vita	25
7.	Matrimonio	50	29.	Modificazione delle abitudini personali	24
8.	Licenziamento dal lavoro	47	30.	Dissidi con il principale	23
9.	Riconciliazione con il coniuge	45	31.	Cambiamento dell'orario o delle condizioni di lavoro	20
10.	Pensionamento	45	32.	Cambiamento di residenza	20
11.	Problemi di salute di un familiare	44	33.	Cambiamento di scuola	20
12.	Gravidanza	40	34.	Cambiamento degli svaghi	19
13.	Difficoltà sessuali	39	35.	Cambiamento delle attività parrocchiali	19
14.	Acquisizione di un nuovo componente della famiglia	39	36.	Cambiamento delle attività sociali	18
15.	Riassetamento degli affari	39	37.	Mutuo o prestito inferiore a 10.000 dollari	17
16.	Modificazione della situazione finanziaria	38	38.	Cambiamento delle abitudini del sonno	16
17.	Morte di un amico intimo	37	39.	Cambiamento nella frequenza delle riunioni familiari	15
18.	Cambiamento del tipo di lavoro	36	40.	Cambiamento delle abitudini alimentari	15
19.	Cambiamento nella frequenza delle liti col coniuge	35	41.	Vacanza	13
20.	Mutuo superiore ai 10.000 dollari	31	42.	Natale	12
21.	Preclusione del diritto di estinguere un'ipoteca o un prestito	30	43.	Piccole infrazioni alla legge	11
22.	Cambiamento delle responsabilità sul lavoro	29			



# STRESS



 <p><b>Eustress</b>, or "positive" stress, helps you get tasks done if they're manageable.</p>	 <p><b>Distress</b>, or "negative" stress, is chronic and overwhelming- not helping you long-term.</p>
<p><b>Example:</b> Getting ready for a presentation by practicing it out loud before presenting in class is good stress.</p>	<p><b>Example:</b> When you have an exam and start studying the material the night before, that's distress.</p>
<p><b>Symptoms:</b> Feeling challenged, motivated and like you're getting out of your comfort zone.</p>	<p><b>Symptoms:</b> Body aches, getting sick more often than usual, headaches, changes in your attitude, and not sleeping well.</p>
<p><b>Solutions:</b> Be aware of what feels good when it's been accomplished, and what just feels exhausting afterward.</p>	<p><b>Solutions:</b> Know when what you're doing is too much and take some responsibilities off of your shoulders.</p>

Lo Stress è la risposta non specifica dell'organismo ad ogni richiesta effettuata ad esso

(H. Seyle, 1936)

E' una reazione emozionale intensa ad una serie di stimoli esterni che mettono in moto risposte fisiologiche e psicologiche di natura adattiva. Bisogna distinguere quando esso è utile (**eustress**) e quando diviene nocivo (**distress**).

# LE REAZIONI



## FISIOLOGICHE

(CANNON, LEACH)

### FREEZING



## FISICHE



### Aumento attività essenziali

- Aumento metabolismo
- Aumento battiti del cuore e respirazione
- Aumento pressione arteriosa
- Fegato rilascia più glucosio
- Tensione muscolare



### Riduzione e attività non essenziali

- Asse ipotalamo, ipofisi, surrene
- Viso impallidisce e azzeramento salivario
- Peli si rizzano
- Riduzione soglia sensoriale del dolore
- azzeramento salivario e secchezza fauci
- si restringono i vasi sanguigni
- si secernono gli anestetici naturali le endorfine per non sentire il dolore
- Rilascio degli sfinteri

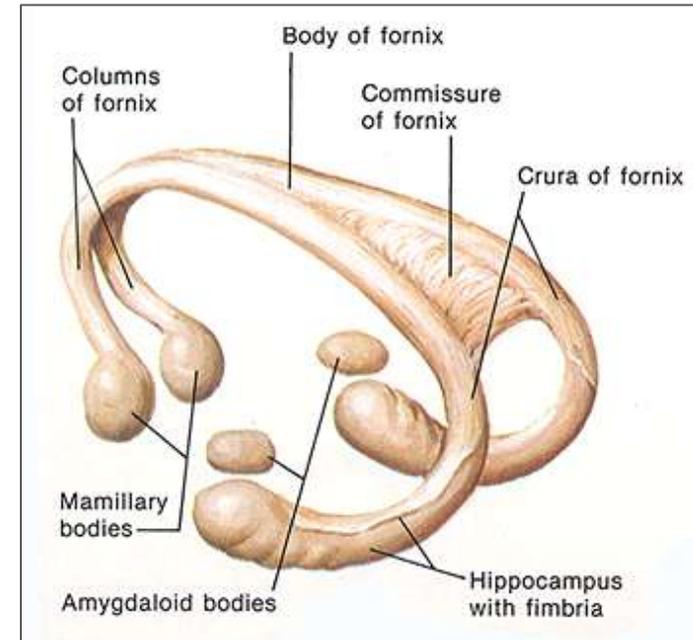
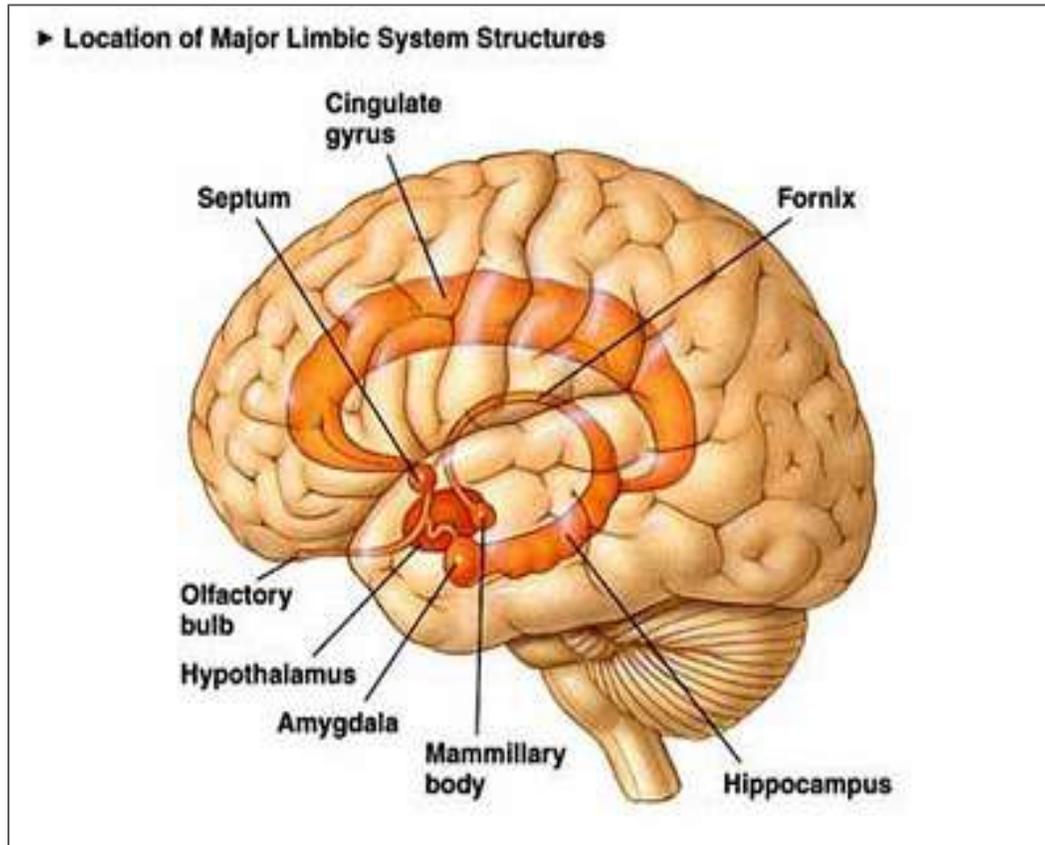


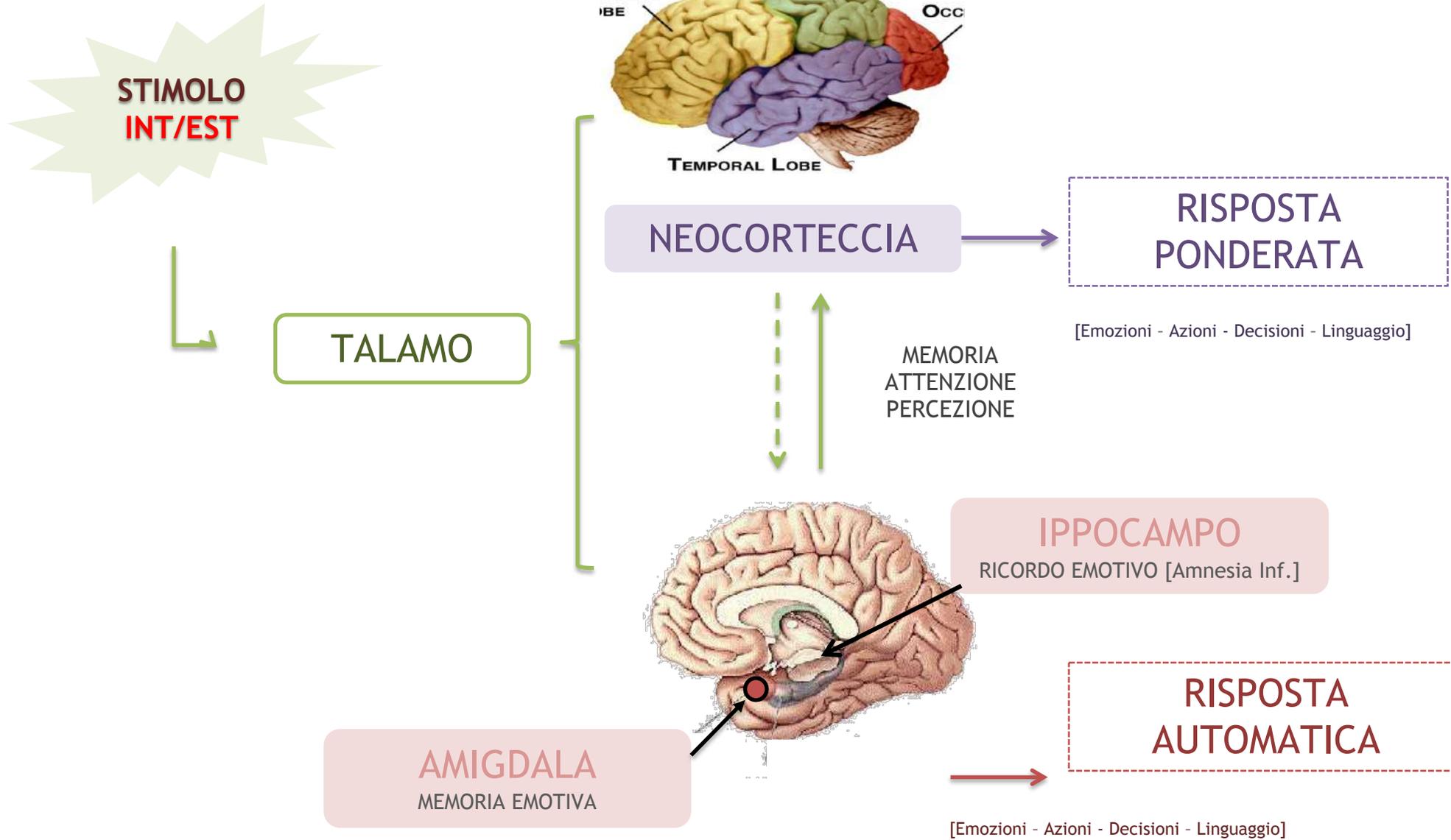
# DALLA PERCEZIONE ALLA RISPOSTA



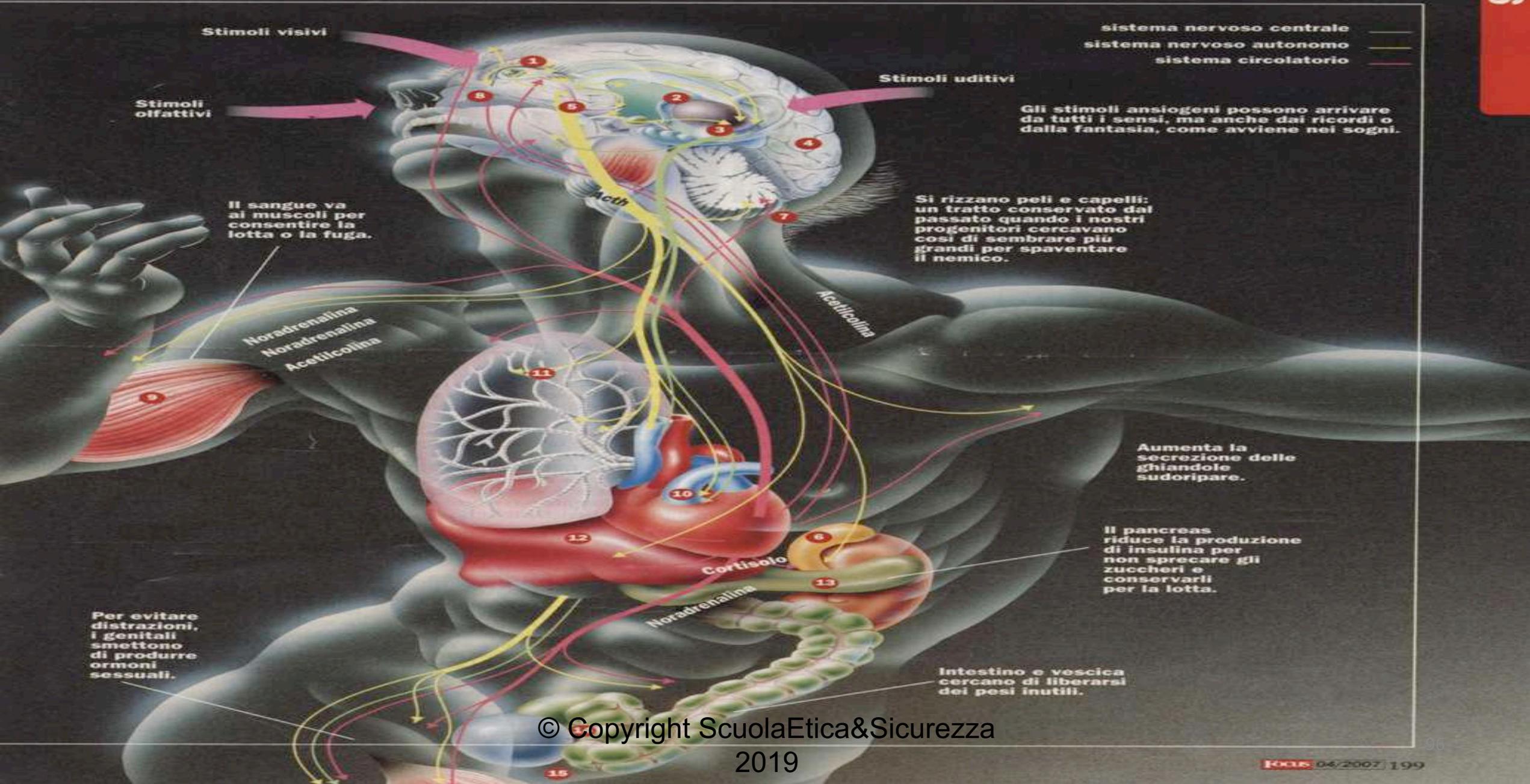
*“Ciò che noto vedo, ciò che vedo sento,  
ciò che sento faccio”*

*Il sistema limbico svolge un ruolo fondamentale nell'elaborazione di ogni nostro pensiero, messaggio, decisione, azione*





# Ma quando è troppa rende la vita impossibile. E dolorosa...





# REAZIONI FISICHE

- **Asse ipotalamo (amigdala e sistema limbico), ipofisi, surrene (cortisolo). Tre manifestazioni comuni:**
  - Viso impallidisce e azzeramento saliva
  - Peli si rizzano
  - Riduzione soglia sensoriale del dolore
- **Aumento delle attività essenziali:**
  - Aumento metabolismo
  - Aumento battiti del cuore e respirazione
  - Aumento pressione arteriosa
  - Fegato rilascia più glucosio
  - Tensione muscolare
- **Riduzione attività non essenziali:**
  - azzeramento saliva e secchezza fauci
  - si restringono i vasi sanguigni
  - si secernono gli anestetici naturali le endorfine per non sentire il dolore
  - Rilascio degli sfinteri

# IN PARTICOLARE

## ✓ AUMENTO CIRCOLAZIONE SANGUIGNA

- Incremento pressione sanguigna, della frequenza cardiaca e della forza del battito cardiaco
- L'apporto di sangue diminuisce nel tratto digerente e nella pelle (la digestione si ferma e impallidiamo) mentre aumenta nei muscoli, pronti a entrare in azione
- Aumenta la sudorazione per regolare la temperatura durante lo sforzo muscolare

## ✓ AUMENTA METABOLISMO

- Aumento tasso metabolico
- Aumento della respirazione e apertura delle vie aeree per aumentare l'apporto di ossigeno e eliminazione anidride carbonica



# IN PARTICOLARE

## ✓ SI ARMANO LE DIFESE

- Il sangue si addensa preparandosi ad arrestare le emorragie
- Le cellule immunitarie si mobilitano per prepararsi a combattere eventuali infezioni

## ✓ PREPARAZIONE RIPARAZIONE TESSUTI

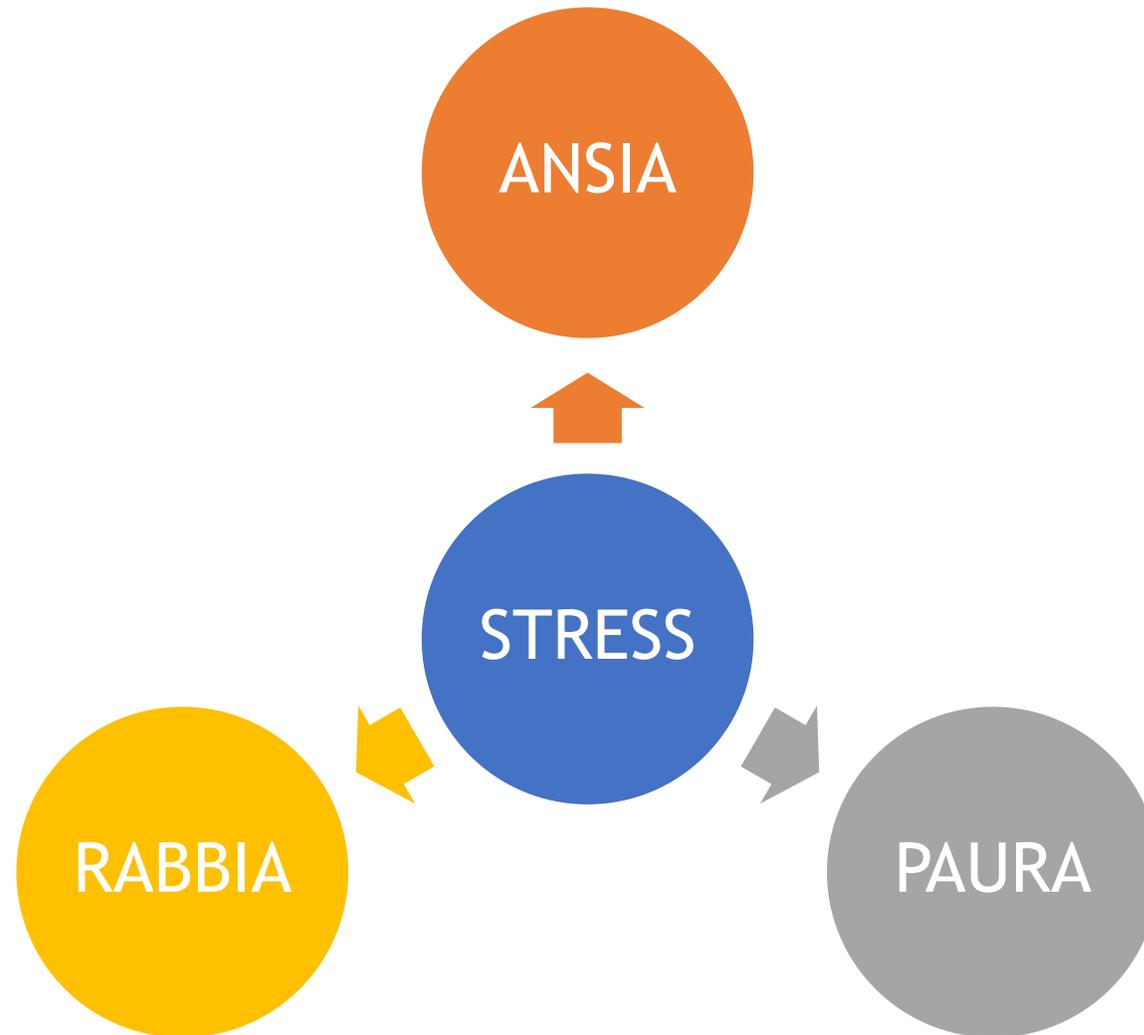
- Mobilitazione ormoni infiammatori per favorire la riparazione dei tessuti lesionati
- L'apporto di sangue diminuisce nel tratto digerente e nella pelle (la digestione si ferma e impallidiamo) mentre aumenta nei muscoli, pronti a entrare in azione
- Aumenta la sudorazione per regolare la temperatura durante lo sforzo muscolare

## ✓ VIGILANZA

- Si attivano i centri cerebrali dell'attenzione
- Si attiva la capacità di cogliere i segnali dall'ambiente



# EMOZIONI ED EMERGENZA



# ANSIA

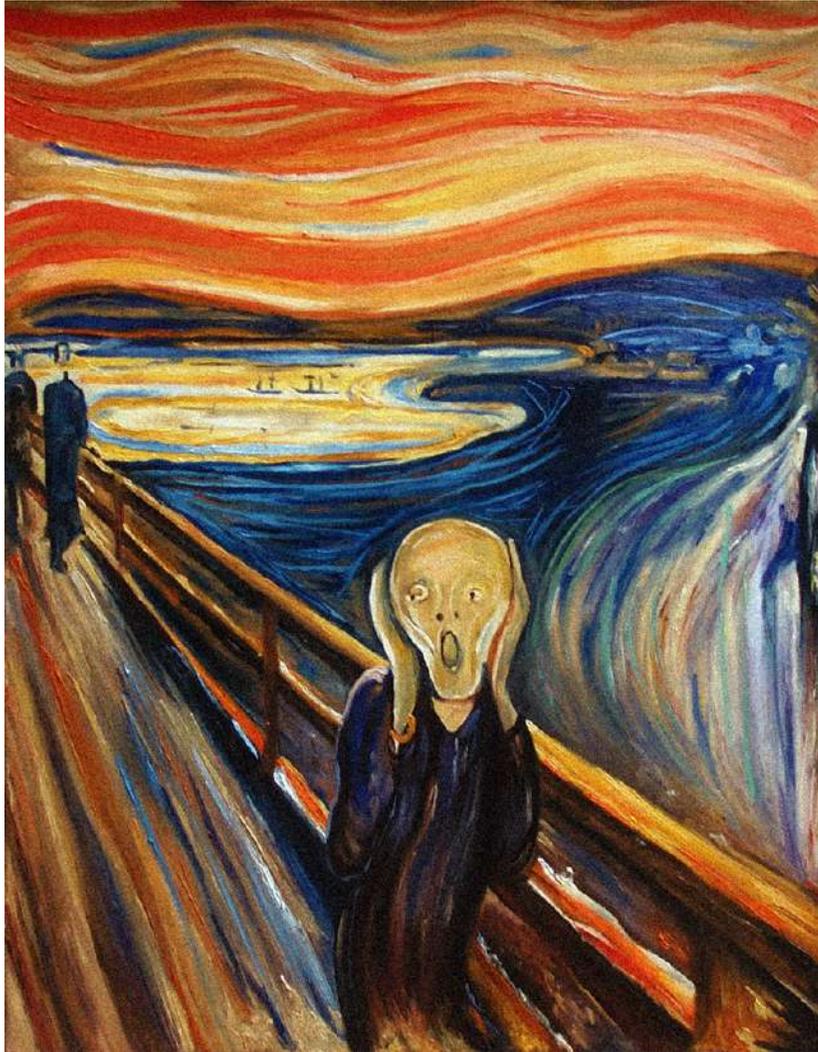


L'**ansia** si pone come obiettivo l'affrontare una preoccupazione sulla verificabilità di un evento futuro.

L' **ansia** ci aiuta ad individuare minacce future e a premunirci contro di esse, progettando ipotetici scenari nei quali potremmo essere coinvolti e, in quel caso, dovremmo affrontare la situazione temuta.

Come infatti ci insegna la legge di Yerkes e Dodson (1908), un **giusto grado di ansia** ci permette di essere più performanti rispetto a quando siamo tranquilli.

# PAURA



La **paura** è un meccanismo di difesa il quale, in risposta ad uno stimolo ritenuto pericoloso per la vita o l'integrità, attiva reazioni innate che servono a difendere l'animale dai pericoli dell'ambiente.

La **paura** è un'emozione che assolve alla funzione di proteggere l'organismo nel senso che predispone l'organismo ad una risposta coerente alla realtà dell'ambiente. E' involontaria è un segnale intuitivo e automatico.

Anche se non dobbiamo più “sfuggire ai predatori”, saper fiutare il pericolo è una risorsa preziosa per sopravvivere nel mondo.

Quando la paura degenera nel panico si hanno comportamenti irrazionali.

# PAURA RAZIONALE E IRRAZIONALE



- Non è un segno di debolezza, ma rispecchia un meccanismo cognitivo che abbiamo ereditato.
- Nelle due parti più importanti del cervello nascono le paure:
  - Cervello limbico – paura irrazionale
  - Corteccia cerebrale – paura razionale



# PANICO



Il termine **panico** deriva da “Timor Panico”, cioè dal timore di Dio dei boschi “Pan”, un satiro che incuteva terrore nei pastori.

È una degenerazione della Paura che si verifica quando il nostro organismo non riesce ad elaborare una risposta, una “strategia di salvezza” a seguito di:

- a) Un evento esterno particolarmente traumatico;
- b) Una minaccia di grave pericolo.

Il panico paralizza perché diminuisce l’efficienza mentale e fisica.

Ci si riferisce ad un fenomeno di gruppo in cui la paura intensa e contagiosa spinge i singoli individui a pensare solo a se stessi a danno degli altri

# PANICO DI MASSA



Il panico di massa è un comportamento collettivo autodistruttivo in cui le capacità di giudizio e ragionamento sono deteriorate, le emozioni intense di paura sono diffuse “a onda”, prevalgono azioni illogiche e irrazionali, vi è una preoccupazione aggressiva per la propria sopravvivenza e un annullamento di ogni comportamento altruistico.



***Ansietà diffusa*** precedente al disastro



***Manca*** di una qualificata ***leadership***



Veloce e progressiva ***chiusura dell'unica via di uscita***



Verificarsi di un ***fattore di precipitazione***

# FOLLA: RAZIONALITA' O IRRAZIONALITA'?



- Convinzione diffusa: folla si comporta in modo irragionevole e imprevedibile
- Logiche di comportamento sono:
  - Bisogno di protezione
  - Disponibilità ad assecondare azioni maggioranza
  - Ricerca di risposta di senso condivisa rispetto ad un problema
  - Riprova sociale e ignoranza pluralista
- Attenzione al tempo richiesto per fuggire da un pericolo (Required Safe Escape Time)



# HEYSEL STADIUM (1985 - 39 VITTIME)



# DUISBURG (Luglio '10 - 19 vittime)



# TORINO PIAZZA SAN CARLO: FINALE CHAMPIONS LEAGUE 3 GIUGNO 2017



# CORINALDO: CONCERTO DI SFERA EBBASTA DICEMBRE 2018

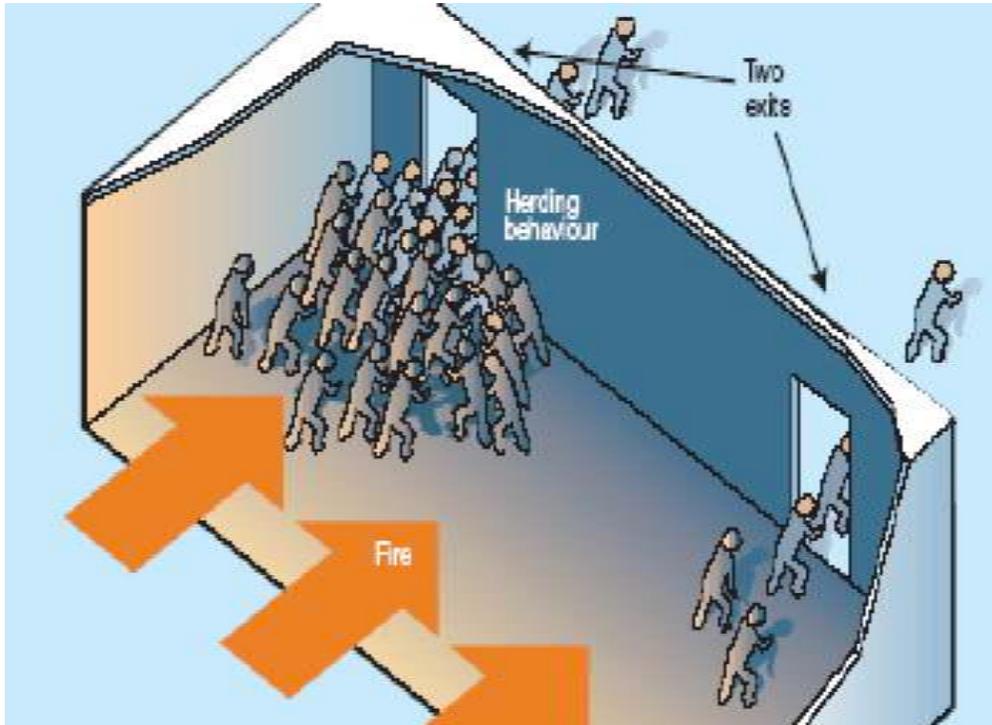


# DALLA PERCEZIONE ALLA RISPOSTA



*“Ciò che noto **vedo**,  
ciò che vedo **sen**to,  
ciò che sento **faccio**”*

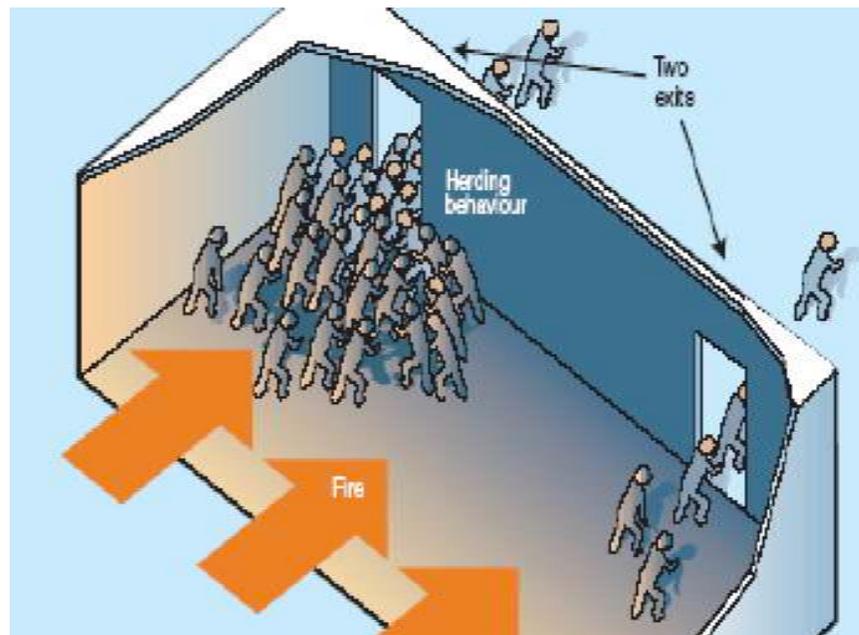
# FOLLA IN MOVIMENTO



1. Le persone si muovono più velocemente di quanto si muovono normalmente
2. Probabilità di movimenti in direzioni diverse
3. Probabilità di velocità diverse
4. Attenzione a strozzature e ostacoli
5. Tendenza ad utilizzare le stesse vie di fuga

# FOLLA E VIE DI FUGA

Teniamo conto che se in un locale invaso dal fumo si trovassero 2 uscite, la folla tende ad accalcarsi presso una soltanto delle due e il flusso rallenta perché gli individui corrono anziché camminare.



# CHE COSA FARE?



**A** Fornire una guida sicura e segni di riconoscimento

**B** Fornire messaggi tempestivi e veritieri

Regola KISS (keep it short and simple)

Le informazioni più importanti vanno date per prime o per ultime

**C** Mostrare le vie di fuga e controllare i fattori precipitanti

# ...RSET

1. Tempo di rilevazione
2. Tempo di allarme
3. Tempo di pre-movimento
4. Tempo di percorrenza

Es: Tempo totale evacuazione: 56 sec.

- 17 sec. Per rendersi conto messaggio
- 29 per raccogliere le proprie cose
- 5 per uscire

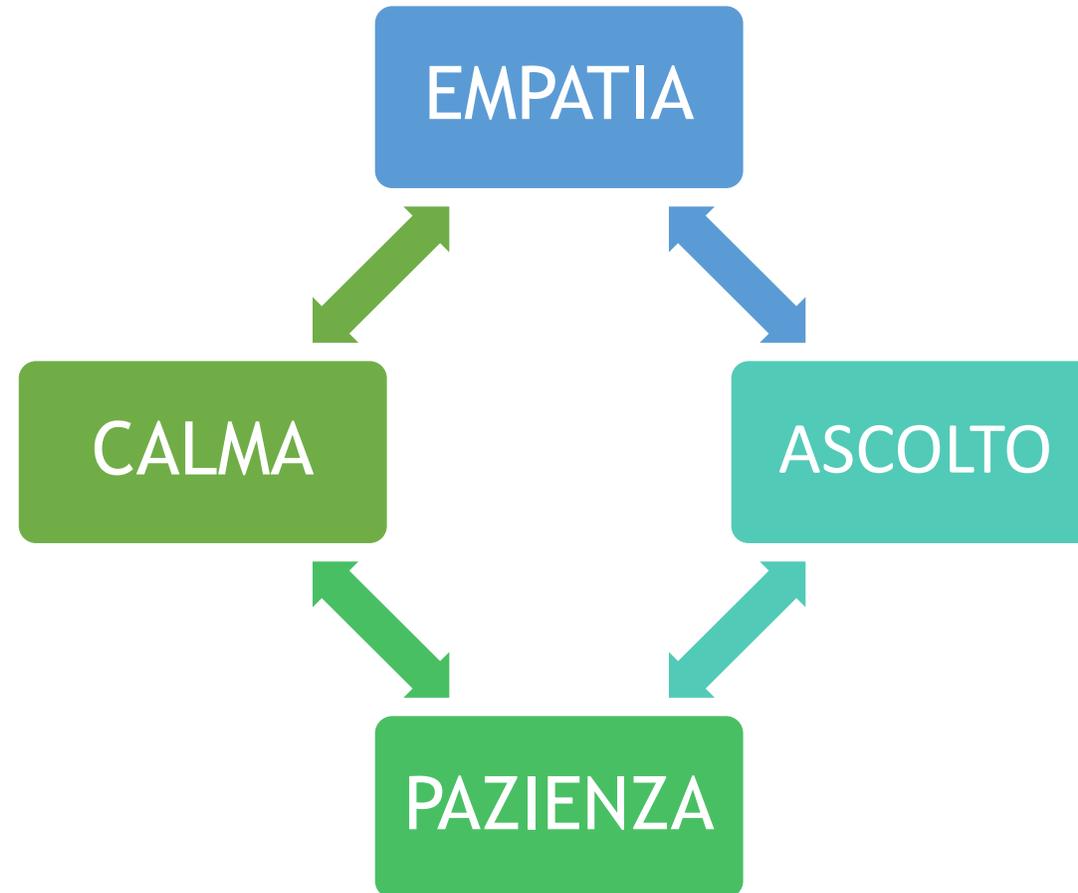


La rabbia deriva in genere da esperienze di frustrazione dei tentativi di raggiungere un obiettivo, da azioni ostili o situazioni disturbanti.

Quella che noi chiamiamo e trasformiamo in rabbia, quindi, nasce dall'*aggressività*, dove aggressività sta per *adgredior*, ovvero il modo affrontare la vita.

In molti casi, contrariamente alle credenze comuni, la rabbia si rivela essere *una forza sana*, un'energia che può e deve essere utilizzata, la cui espressione tipica è finalizzata a correggere una determinata situazione o a evitare che essa possa ripetersi.

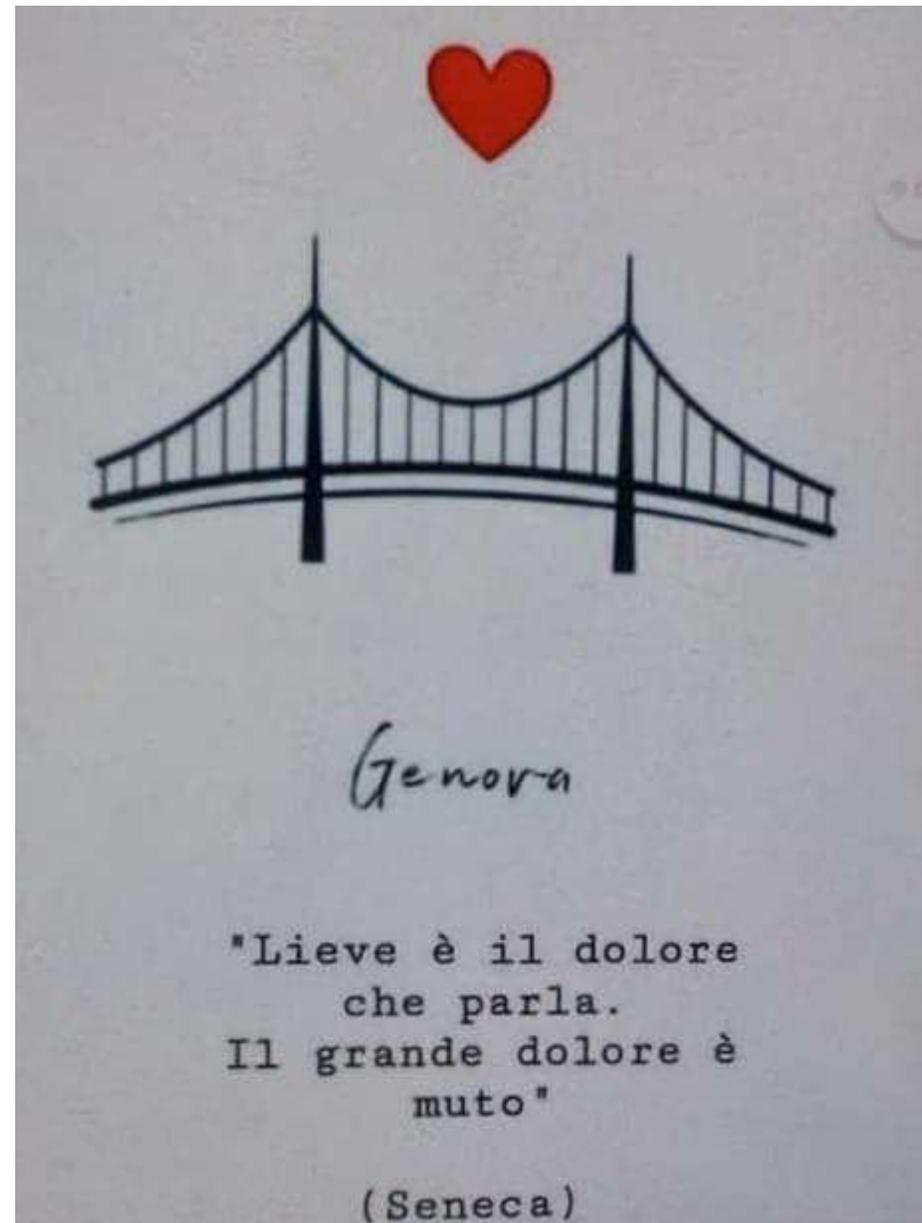
# ... E LE EMOZIONI DEGLI ALTRI



# DISASTRO PONTE MORANDI: RIFLETTIAMO INSIEME



**Scuola Internazionale  
Etica&Sicurezza  
Milano - L'Aquila**



# DISASTRO PONTE MORANDI - 14 AGOSTO





# CON IL SENNO DEL POI... PERCEZIONE DEL RISCHIO E RILVAZIONE SEGNALI DI PERICOLO



L'analisi La situazione in Italia

## Radiografia del rischio scatta l'allarme per 300 ponti e gallerie

Sono le infrastrutture che presentano criticità di livello uno. Le cause: l'età delle opere, il loro uso, la manutenzione

giorno raggiungono Fiumicino dal centro della capitale. Frasi inquietanti che successivamente lo stesso Menico e il Comune di Roma si erano precipitati a ridimensionare. I timori erano stati confermati invece lo scorso anno ad Agrigento dove i cedimenti del cemento hanno consigliato la chiusura del viadotto realizzato da Morandi per unire la città con il sobborgo di Villastara. Uno dei nodi, spiega l'ingegner M., sono le norme sulla verifica della sicurezza: «Ci sono due livelli: quello visivo e quello strutturale. I controlli visivi, i addetti che verificano di persona la staticità di una struttura, sono più frequenti. Quelli con carteggi e analisi più approfondite sui materiali si realizzano ogni uno due anni».

PAOLO GRISERI, ROMA  
**P**ia di trecento a rischio. Un numero minimo rispetto alle 45 mila infrastrutture tra ponti, viadotti e gallerie che costellano la Penisola. Ma tantissime in numero assoluto. Sono le opere che, come il ponte di Genova, «presentano criticità di livello uno, quelle che hanno anomalie gravi. Problemi che se non curati in tempo, sono potenzialmente in grado di provocarne il cedimento». Parla con un linguaggio medico l'ingegner M., esperto in interventi di manutenzione delle infrastrutture italiane. Chiede di non divulgare il suo nome perché spesso tocca a lui, per conto di società appaltanti, valutare il degrado e decidere come intervenire. Un caso in cui competenza e animato devono andare di pari passo. C'è un problema di età delle opere e ci sono falle nelle norme sulla manutenzione. Il 70 per cento dei 15.000 tra ponti e gallerie della rete autostradale italiana ha più di 40 anni. Tanti? Pochi? Dipende dall'utilizzo delle strutture. «Quando l'ho progettato era un ponte soprattutto per automobili non per camion», confessa negli anni 80 lo stesso Riccardo Morandi parlando del suo ponte di Genova. Nel corso del tempo l'aumento del trasporto merci su gomma ha cambiato in modo significativo lo stress cui vengono sottoposte infrastrutture immaginate per veicoli leggeri. «Così», dice l'ingegner M., «la durata delle opere rischia di ridursi notevolmente». Soprattutto se si bloccano opere come la Tav e il Terzo valico che sarebbero destinate a trasferire almeno una parte delle merci su ferrovia. Nei primi mesi del 2016 il traffico merci su gomma in Italia è cresciuto del 18 per cento. L'uscita dalla crisi e tanti No alle



«Mai nessun allarme Altrimenti sul ponte avrei fermato il traffico»  
 Parla il responsabile di Genova di Autostrade

**La perizia RETROFITTING**  
 È l'attività che mira al consolidamento e al miglioramento delle infrastrutture esistenti. Spesso si tratta di opere che hanno subito un degrado o che sono state progettate con norme obsolete. Il retrofitting consiste in interventi di manutenzione e rafforzamento delle strutture, come la sostituzione di materiali, l'aggiunta di rinforzi, o l'uso di tecniche innovative come il prelievo di calcestruzzo e la sua sostituzione con calcestruzzo a resistenza superiore. Il retrofitting è una soluzione efficace per prolungare la vita delle infrastrutture e migliorare la loro sicurezza e l'efficienza.

**Linchista**  
 Adesso il ponte di Genova è stato sottoposto a un'ispezione di routine. Il tecnico che ha eseguito l'ispezione è stato il linchista Andrea Paganelli.

**Le vecchie**  
 Le opere più antiche sono quelle che presentano maggiori criticità. Le opere più antiche sono quelle che presentano maggiori criticità. Le opere più antiche sono quelle che presentano maggiori criticità.

**Autostrade**  
 Le opere più antiche sono quelle che presentano maggiori criticità. Le opere più antiche sono quelle che presentano maggiori criticità. Le opere più antiche sono quelle che presentano maggiori criticità.

**Il nodo di Genova**  
 Il nodo di Genova è uno dei nodi più critici della rete autostradale italiana. Il nodo di Genova è uno dei nodi più critici della rete autostradale italiana.

**Il nodo di Genova**  
 Il nodo di Genova è uno dei nodi più critici della rete autostradale italiana. Il nodo di Genova è uno dei nodi più critici della rete autostradale italiana.

**Il nodo di Genova**  
 Il nodo di Genova è uno dei nodi più critici della rete autostradale italiana. Il nodo di Genova è uno dei nodi più critici della rete autostradale italiana.

### La strage in autostrada

## LE RESPONSABILITÀ

I continui lavori, due mesi fa un bando da 20 milioni «Tre anni fa si era addirittura staccato un pezzo»

## Tutti gli allarmi inascoltati I dubbi sui tiranti in cemento

**L'intervista**  
**L'ingegnere**  
 «Era destino: è costruito su dei calcoli sbagliati»

Il ponte Morandi è un edificio che, da un lato, è stato costruito con le migliori tecnologie e, dall'altro, è stato costruito con le peggiori. Il ponte Morandi è un edificio che, da un lato, è stato costruito con le migliori tecnologie e, dall'altro, è stato costruito con le peggiori.

**Il nodo di Genova**  
 Il nodo di Genova è uno dei nodi più critici della rete autostradale italiana. Il nodo di Genova è uno dei nodi più critici della rete autostradale italiana.

**Il nodo di Genova**  
 Il nodo di Genova è uno dei nodi più critici della rete autostradale italiana. Il nodo di Genova è uno dei nodi più critici della rete autostradale italiana.

**Il nodo di Genova**  
 Il nodo di Genova è uno dei nodi più critici della rete autostradale italiana. Il nodo di Genova è uno dei nodi più critici della rete autostradale italiana.

**Il nodo di Genova**  
 Il nodo di Genova è uno dei nodi più critici della rete autostradale italiana. Il nodo di Genova è uno dei nodi più critici della rete autostradale italiana.

**Il nodo di Genova**  
 Il nodo di Genova è uno dei nodi più critici della rete autostradale italiana. Il nodo di Genova è uno dei nodi più critici della rete autostradale italiana.

**Il nodo di Genova**  
 Il nodo di Genova è uno dei nodi più critici della rete autostradale italiana. Il nodo di Genova è uno dei nodi più critici della rete autostradale italiana.

**Linchista**  
 Adesso il ponte di Genova è stato sottoposto a un'ispezione di routine. Il tecnico che ha eseguito l'ispezione è stato il linchista Andrea Paganelli.

**Le vecchie**  
 Le opere più antiche sono quelle che presentano maggiori criticità. Le opere più antiche sono quelle che presentano maggiori criticità.

**Autostrade**  
 Le opere più antiche sono quelle che presentano maggiori criticità. Le opere più antiche sono quelle che presentano maggiori criticità.

**Il nodo di Genova**  
 Il nodo di Genova è uno dei nodi più critici della rete autostradale italiana. Il nodo di Genova è uno dei nodi più critici della rete autostradale italiana.

**L'opera e la città**  
 L'opera e la città sono due aspetti che non possono essere separati. L'opera e la città sono due aspetti che non possono essere separati.

**Il «Ponte di Brooklyn» che ha sempre fatto paura a chi doveva attraversarlo**  
 Il «Ponte di Brooklyn» è un ponte che ha sempre fatto paura a chi doveva attraversarlo. Il «Ponte di Brooklyn» è un ponte che ha sempre fatto paura a chi doveva attraversarlo.

**Il nodo di Genova**  
 Il nodo di Genova è uno dei nodi più critici della rete autostradale italiana. Il nodo di Genova è uno dei nodi più critici della rete autostradale italiana.

**L'opera e la città**  
 L'opera e la città sono due aspetti che non possono essere separati. L'opera e la città sono due aspetti che non possono essere separati.

**Il «Ponte di Brooklyn» che ha sempre fatto paura a chi doveva attraversarlo**  
 Il «Ponte di Brooklyn» è un ponte che ha sempre fatto paura a chi doveva attraversarlo. Il «Ponte di Brooklyn» è un ponte che ha sempre fatto paura a chi doveva attraversarlo.

**Il nodo di Genova**  
 Il nodo di Genova è uno dei nodi più critici della rete autostradale italiana. Il nodo di Genova è uno dei nodi più critici della rete autostradale italiana.

Scuola Internazionale Etica e Sicurezza  
 Milano - L'Aquila

Maurizio ROSSI. – *Al Ministro delle infrastrutture e dei trasporti.* –

molti tratti autostradali liguri non sono conformi alle normative di sicurezza europee e, nelle ore di punta, si verificano continuamente code di decine di chilometri, rallentamenti e numerosi incidenti che bloccano l'area intorno a Genova;

sul nodo autostradale di Genova è noto il grave problema del ponte Morandi che attraversa la città e del quale non si conosce la sicurezza nel tempo.

Maurizio ROSSI. – *Al Ministro delle infrastrutture e dei trasporti.* –

il viadotto Polcevera dell'autostrada A10, chiamato ponte Morandi, è un'imponente realizzazione lunga 1.182 metri, costituita su 3 piloni in cemento armato che raggiungono i 90 metri di altezza che collega l'autostrada Genova-Milano al tratto Genova-Ventimiglia, attraversando la città sulla val Polcevera;

recentemente, il ponte è stato oggetto di un preoccupante cedimento dei giunti che hanno reso necessaria un'opera straordinaria di manutenzione senza la quale è concreto il rischio di una sua chiusura;

**La strage in autostrada**

**L'ANALISI**

Questo è il quinto ponte in cinque anni che viene giù. Quando si capirà quanto conta pensarci «prima»?



Foto: Afp - Contrasto / Getty Images / Contrasto. In alto, nella foto a sinistra, l'autostrada Genova-Milano; in basso, il ponte di Genova. Nella foto a destra, il ponte di Genova, con il ponte di Genova in alto.

di Gian Antonio Stella

1967

**1967**  
È il quinto ponte a cedere in cinque anni che viene giù. Quando si capirà quanto conta pensarci «prima»?

20,2

**20,2**  
È il quinto ponte a cedere in cinque anni che viene giù. Quando si capirà quanto conta pensarci «prima»?

331

**331**  
È il quinto ponte a cedere in cinque anni che viene giù. Quando si capirà quanto conta pensarci «prima»?

**ALIBI INUTILI PERCHÉ TUTTI SAPEVANO**

Il ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti, Maurizio Morandi, è stato accusato di aver coperto la verità sulla sicurezza del ponte Morandi di Genova. Il ministro ha risposto che non sa nulla di quanto è successo e che non ha mai visto il ponte. Il ministro ha anche detto che non ha mai parlato con il progettista del ponte, il professor Giuseppe Morandi, e che non ha mai visto i progetti del ponte. Il ministro ha anche detto che non ha mai parlato con il costruttore del ponte, l'ingegner Carlo Cazzaniga, e che non ha mai visto i disegni del ponte.

**La parola**

**RETROFITTING**



Il retrofitting è una tecnica di manutenzione e di restauro di edifici e infrastrutture esistenti. Consiste nell'aggiungere o sostituire parti di un edificio o di un'infrastruttura per migliorarne la resistenza, la sicurezza o l'efficienza. In questo caso, si riferisce al ponte Morandi di Genova, che è stato oggetto di un'opera straordinaria di manutenzione senza la quale è concreto il rischio di una sua chiusura.

questo mettere i soldi pubblici, per evitare che capissero un'altra strage di questo tipo. Il più «da manutenzione» viene prima di tutto e il progettista deve essere pagato immediatamente.

Parlo d'ora. Che strano progetto secondo quanto ho visto e ho sentito che, nel momento in cui si è deciso di costruire il ponte Morandi, si è deciso di costruire il ponte Morandi. Il ministro ha anche detto che non ha mai parlato con il progettista del ponte, il professor Giuseppe Morandi, e che non ha mai visto i progetti del ponte. Il ministro ha anche detto che non ha mai parlato con il costruttore del ponte, l'ingegner Carlo Cazzaniga, e che non ha mai visto i disegni del ponte.

È un'altra storia. Ma, in questo caso, si tratta di un'altra storia. Il ministro ha anche detto che non ha mai parlato con il progettista del ponte, il professor Giuseppe Morandi, e che non ha mai visto i progetti del ponte. Il ministro ha anche detto che non ha mai parlato con il costruttore del ponte, l'ingegner Carlo Cazzaniga, e che non ha mai visto i disegni del ponte.

Il ministro ha anche detto che non ha mai parlato con il progettista del ponte, il professor Giuseppe Morandi, e che non ha mai visto i progetti del ponte. Il ministro ha anche detto che non ha mai parlato con il costruttore del ponte, l'ingegner Carlo Cazzaniga, e che non ha mai visto i disegni del ponte.

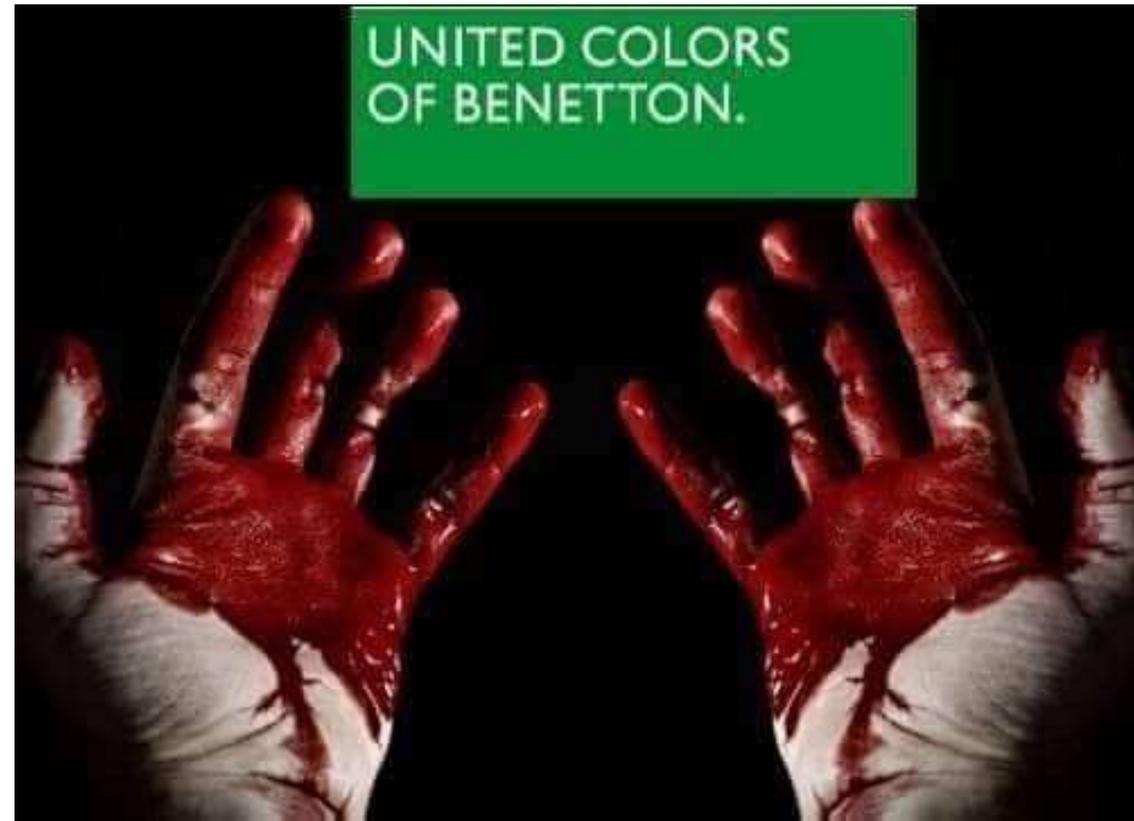
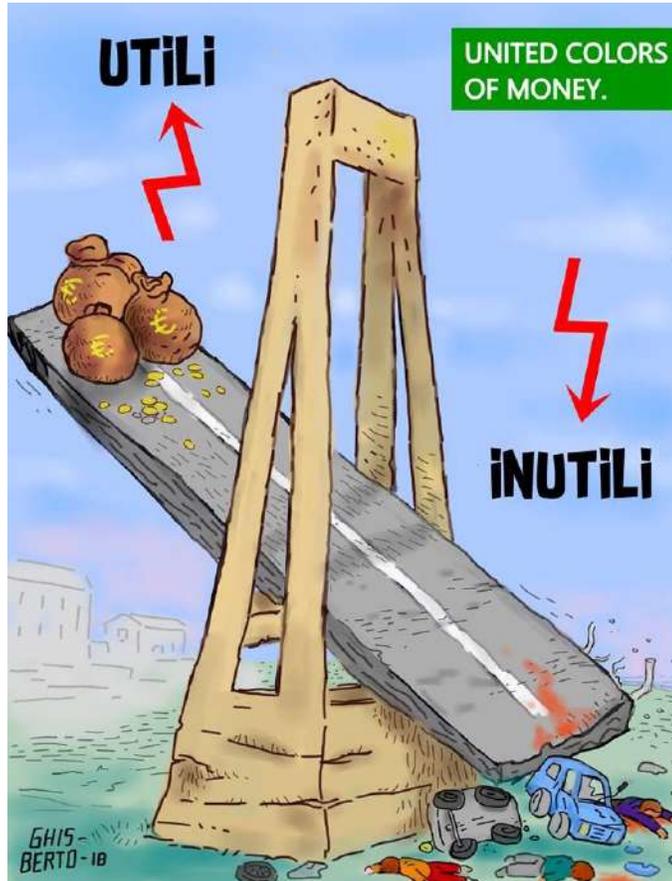
Il ministro ha anche detto che non ha mai parlato con il progettista del ponte, il professor Giuseppe Morandi, e che non ha mai visto i progetti del ponte. Il ministro ha anche detto che non ha mai parlato con il costruttore del ponte, l'ingegner Carlo Cazzaniga, e che non ha mai visto i disegni del ponte.

# IMMAGINI DI SOLIDARIETA'





# COMUNICARE IN CASO DI CRISI



La società Autostrade ha reagito in modo maldestro al disastro del ponte sul Polcevera

## Atlantia: zero in comunicazione È stata molto carente soprattutto nelle prime ore dal crollo

DI EDOARDO NARDUZZI

Il crollo del ponte Morandi, oltre a essere una tragedia per le persone colpite e per l'immagine internazionale dell'Italia, rappresenta una rara occasione per analizzare sul campo le strategie di comunicazione adottate in situazioni complesse dalle grandi organizzazioni.

Almeno tre diversi livelli di comunicazione sono stati attivati dall'evento: a) quello verso i mercati finanziari, essendo Atlantia, la capogruppo di Autostrade per l'Italia, quotata in borsa ed emittente di obbligazioni quotate;

b) quello verso i consumatori e i cittadini, gestendo Autostrade un servizio essenziale in concessione di viabilità;

c) quello verso le istituzioni e i soggetti pubblici che svolgono il ruolo di concedente e di rappresentanti dell'interesse pubblico al presidio della sicurezza dei trasporti e stradale.

Quello che colpisce subito nell'analisi della strategia di comunicazione seguita dal duo Atlantia/Autostrade è la totale assenza di segmentazione su cosa comunicare, sul come farlo e sul verso chi indirizzare lo specifico messaggio.

L'enormità della crisi e il fatto che Atlantia/Autostrade beneficiavano di una

visto che perfino i controlli sono gestiti dal concessionario per le autostrade costruite lo scorso secolo, e quindi erano tenuti a «fare il media» dell'evento. Anche con il più appropriato utilizzo dei social media che invece si sono trasformati nell'Inquisizione della famiglia Benetton.

Atlantia, curiosamente, non comunica nulla fino

al 16 agosto quando emette un primo comunicato stampa in inglese per informare i suoi azionisti ed obbligazionisti. Il crollo del ponte Morandi è avvenuto nella tarda mattinata del 14 agosto a mercati aperti ma Atlantia non ha ritenuto importante informare i suoi investitori che il suo principale as-



Giovanni Castellucci

tipica asimmetria informativa a loro vantaggio e quindi avrebbero dovuto scegliere di comunicare molto, con elevata frequenza e con il massimo livello di dettaglio fino dai minuti successivi il crollo del ponte. Solo loro, infatti, potevano effettivamente capire cosa potesse essere accaduto,

set, Autostrade per l'Italia, era stato oggetto di un gravissimo incidente equiparabile a un terremoto. Gli scambi in borsa sono avvenuti per tutto il 14 agosto in assenza di informativa da parte di Atlantia e senza che la Consob sollecitasse una comunicazione in materia.

### GIANNI MACHEDA'S TURNAROUND

Due ordigni esplosivi di fronte alla sede della Lega a Treviso. La Strategia della sezione.

\*\*\*

Scossa di terremoto in Molise. A conferma che esiste.

\*\*\*

Le concorrenti a Miss Germania non sfileranno più in bikini. Ma dovranno dimostrare di avere i conti correnti in ordine.

\*\*\*

Lisa Marie duetta col padre Elvis Presley. Anche da morto canta meglio lui.

Eppure ci sarebbe stato molto da comunicare agli azionisti: se esistevano riserve o poste specifiche per fronteggiare i danni emergenti; se esistevano polizze assicurative attivabili; l'impatto che l'incidente avrebbe potuto avere sulla concessione; se esisteva una qualche possibilità di segregare i rischi nel bilancio della sola controllata e così via. In qualsiasi paese occidentale non sarebbe mai stato permesso ad Atlantia di nulla dire a mercati aperti e per due interi giorni.

Altrettanto scarna e inconcludente è la comunicazione di Autostrade verso i cittadini. Il primo comunicato del 14 agosto non offre alcun dettaglio sull'entità del crollo e sulla portata dell'incidente e si limita a dire che il viadotto era stato sempre monitorato

e che nulla lasciava prevedere che potesse crollare. Quelli successivi iniziano a duettare con il governo circa la non responsabilità del concessionario rispetto all'evento.

Mai Autostrade ha comunicato quanti suoi tecnici erano all'opera, con quali obiettivi e con quale coordinamento con la protezione civile. Autostrade, che evidentemente non aveva pensato di installare delle telecamere dal costo di poche decine di euro e funzionanti in modalità wireless sul ponte crollato, non è stata neppure in grado di comunicare quanti veicoli erano in transito sul ponte al momento del crollo e quali mezzi di soccorso aveva inviato per aiutare gli automobilisti rimasti bloccati sul ponte.

© R. produzione riservata



Comunicato Stampa

**DICHIARAZIONI DI MAIO PERTURBANO ANDAMENTO TITOLO E DETERMINANO GRAVI DANNI REPUTAZIONALI**  
LA SOCIETA' SI RISERVA OGNI INIZIATIVA LEGALE A TUTELA DI DIPENDENTI, AZIONISTI, BONDHOLDERS E STAKEHOLDERS

Roma, 27 giugno 2019 - Le dichiarazioni odierne del vice presidente Di Maio perturbano l'andamento del titolo Atlantia in Borsa, anticipando la presunta conclusione di un procedimento amministrativo che il ministro Toninelli ha affermato solo ieri "essere ancora in corso", e determinano gravi danni reputazionali per la Società.

La Società si riserva di attivare ogni azione e iniziativa legale a tutela dei propri interessi, dei dipendenti, degli azionisti, dei bondholders e degli stakeholders tutti.

Si ricorda che, sulla base del contratto di concessione in essere, ogni ipotesi di revoca - ove mai ne venissero accertati i presupposti - richiederebbe il previo pagamento del valore della concessione stessa, nei termini contrattualmente previsti e approvati per legge.

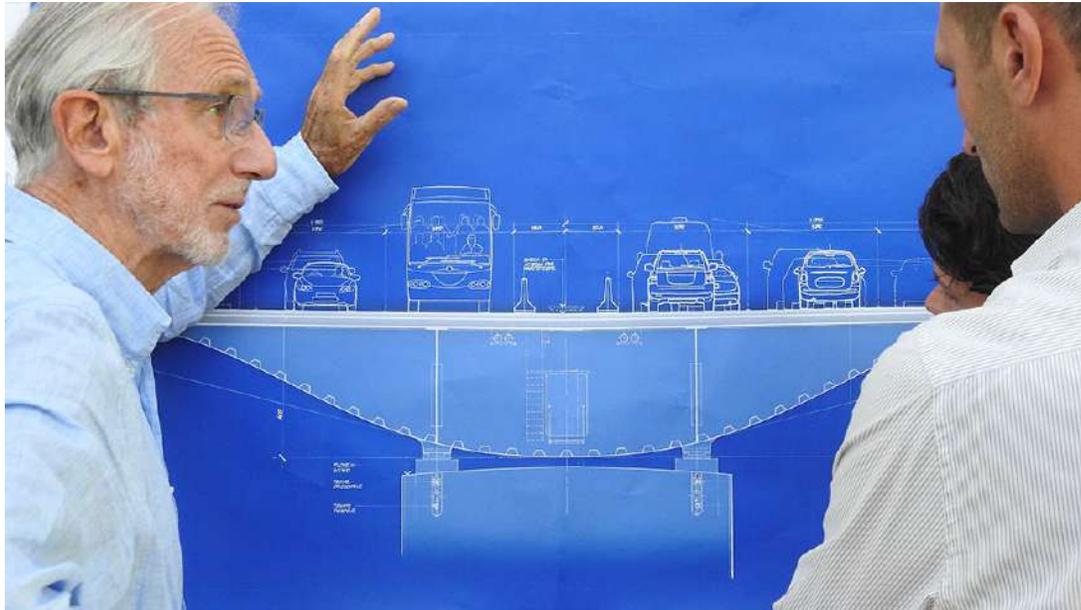
Si ricorda infine che Atlantia è il leader mondiale nel settore delle concessioni autostradali e aeroportuali, con oltre 14.000 km di rete e 30.000 dipendenti nel mondo.



# EFFETTO POST CRISI - CITTA'



# EFFETTO POST CRISI - CITTA'...NUOVE VISIONI



# EFFETTO POST CRISI - E SULLE PERSONE...?

## Adele non parla più dopo il crollo del ponte Morandi di Genova

Una bambina di nome Adele ha assistito dalla finestra della sua casa al crollo del ponte Morandi e, da allora, non parla più ma comunica solo attraverso i disegni.

CRONACA

Publicato il 14 SETTEMBRE 2018, alle ore 11:22



FACEBOOK



< 348

## “In un minuto ho perso tutti i ricordi. Ecco perché ho urlato la mia rabbia”

Parla Giusy, la donna-simbolo della protesta durante il consiglio regionale



GUARDA ANCHE

## Crollo ponte, l'esperta: "A lavoro a Genova per disinnescare effetti trauma"

MEDICINA

Mi piace 64

Condividi

Twist

Condividi



Publicato il: 22/08/2018 19:47

"Essere presenti e poter intervenire nei primissimi momenti è molto importante perché un evento traumatico come questo è definizione, potenzialmente dannoso e può minare l'integrità psicofisica portando a gravi conseguenze come il disturbo da post traumatico, attacchi di panico, disturbi depressivi, somatizzazioni e altri problemi psicologici invalidanti". Lo ricordano gli esperti dell'associazione Emdr (metodo per il trattamento psicologico degli eventi traumatici) Italia, presieduta da Isabel Fernandez, che a pochissime ore dal disastro del crollo del Ponte Morandi di Genova è subito intervenuta "con tantissimi psicoterapeuti liguri, specializzati in psicologia dell'emergenza".

# E DOPO? QUALI REAZIONI ED EMOZIONI?



**Scuola Internazionale  
Etica&Sicurezza  
Milano - L'Aquila**

# FASI TEMPORALI DELLA CALAMITÀ E MODALITÀ DI REAZIONE





# E DOPO? QUALI REAZIONI ED EMOZIONI?

## Area Emotiva

Shock  
Apatia  
Ansia angoscia  
Rabbia collera  
Senso di colpa  
Vergogna  
Irritabilità  
Senso di isolamento  
Preoccupazione e  
apprensione

## Area Cognitiva

Confusione  
Rallentamento del pensiero  
Ridotta concentrazione  
Amnesie  
Diminuzione dell'attenzione

## Area somatica

Cefalea ed emicrania  
Malessere generalizzato  
Astenia nausea  
Difficoltà respiratorie

## Area interpersonale

Isolamento sociale  
Aumento dei conflitti in:  
famiglia, lavoro, scuola, società

## Area del comportamento

Aggressività litigiosità  
Disturbi del sonno  
Incremento dell'uso di sostanze  
Calo di performance  
Calo dell'appetito  
Evitare i luoghi o azioni che ricordano l'evento

Post Traumatic Stress Disorder

# CRESCITA POST TRAUMATICA



Il termine “crescita post-traumatica” è stato coniato negli anni '90 dagli psicologi Richard Tedeschi e Lawrence Calhoun per descrivere i casi di persone che avevano vissuto una profonda trasformazione mentre affrontavano diverse tipologie di trauma e situazioni di vita difficili.

Circa il 70% dei sopravvissuti ad un trauma ha riportato una *crescita psicologica positiva*.

# RESILIENZA

dal latino *resiliens*, genit. *resilientis*, part. pres. di *resilire* "saltare indietro, rimbalzare»

Per **resilienza** si intende la capacità di rispondere a situazioni critiche (ad es. errori, crisi, “colpi”, tensioni, pressioni) al punto da rendere l’individuo ancora più preparato ad affrontare le sfide, in termini di risorse e di competenze.

La resilienza organizzativa è la capacità, da parte dell’organizzazione, di anticipare, prepararsi, rispondere ed adattarsi ai cambiamenti allo scopo di sopravvivere e prosperare.



# I FATTORI PERSONALI



**A** *AUTOEFFICACIA*

**B** *EMPATIA*

**C** *HUMOR*

**D** *INDIPENDENZA*

**E** *ATTRIBUZIONE CASUALITÀ INTERNA*



**F** *AUTOSTIMA*

**G** *CONSAPEVOLEZZA EMOTIVA*

**H** *OTTIMISMO*

**I** *CAPACITÀ ANALITICA E DI PIANIFICAZIONE*

# I FATTORI RELAZIONALI



**A**

**RETE DI APPOGGIO**

**B**

**ACCETTAZIONE  
NEL GRUPPO DI  
PARI**



**C**

**COMPETENZA  
SOCIALE**

**D**

**RELAZIONI  
CON GLI  
ALTRI**

# RESILIENZA INDIVIDUALE E COLLETTIVA



# RESILIENZA ORGANIZZATIVA



Abilità di un'organizzazione di anticipare, prepararsi, rispondere ed adattarsi ai cambiamenti incrementali e alle interruzioni allo scopo di sopravvivere e prosperare.



# GESTIRE L'INATTESO



# GESTIRE LE EMOZIONI E ALLENARE LA RESILIENZA



**Scuola Internazionale  
Etica&Sicurezza  
Milano - L'Aquila**

# STRUMENTI DI GESTIONE DELLE EMOZIONI





# DEBRIEFING E DEFUSING

- ✓ Nell'ambito della psicologia dell'emergenza è stato introdotto il debriefing, come procedura specifica di gestione delle emozioni, da attuare quando ci si trova in presenza di situazioni a forte impatto emotivo.
- ✓ La prima parte del debriefing costituisce un protocollo autonomo che prende il nome di defusing.
- ✓ Il defusing viene praticato immediatamente dopo l'evento e ha l'obiettivo di disinnescare le "bombe emotive" eventualmente presenti.



# RICONOSCERE, PERCEPIRE... E RESPIRARE



## IMPARARE A SPOSTARE L'ATTENZIONE

*Dove sto orientando  
la mia mente ora?*

*Su cosa sto  
concentrando la mia  
attenzione?*

*Su quali altri  
elementi potrei  
spostarla?*



## RESPIRARE CON CALMA

Il respiro lento e  
consapevole consente di:

- *Rallentare il battito cardiaco*
- *Portare ossigeno al cervello*
- *Modificare quantità di endorfine*
- *Cambiare lo stato emotivo*



# RESILIENZA E CASSETTA DEGLI ATTREZZI

**R.** - RISCHIO

**E.** - ELASTICITA'

**S.** - SFIDA E SORRISO

**I.** - IMPEGNO, INIZIATIVA, INTELLIGENZA

**L.** - LIBERTA', LEGGEREZZA

**I.** - INTRAPRENDENZA, IRONIA

**E.** - EMOZIONE, ERRORE

**N.** - NOVITA', NOBILTA' D'ANIMO

**Z.** - ZAVORRA

**A.** - AUTOCONSAPEVOLEZZA



# UN GRANDE AIUTO: MINDFULNESS



# MINDFULNESS ORGANIZZATIVA



La “piena consapevolezza”, consiste nella capacità di sviluppare, “una approfondita consapevolezza verso il segnale debole, il dettaglio discriminante”.

Questa consapevolezza investe la qualità dell’attenzione, il non lasciarsi fuorviare dalle proprie aspettative o dalle routine di riuscire a focalizzarsi su elementi che a prima vista appaiono insignificanti ma che possono rappresentare le prime avvisaglie di una crisi di sistema.





**GRAZIE  
DELL'ATTENZIONE!**

Seguiteci su [www.scuolaeticaesicurezza.it](http://www.scuolaeticaesicurezza.it)



**Scuola Internazionale**  
**Etica & Sicurezza**  
**Milano - L'Aquila**