

ANSAIF

Associazione Nazionale Specialisti Sicurezza
in Aziende di Intermediazione Finanziaria

ANSSAIF Incontri sulla gestione dell'emergenza

Premessa.

Obiettivo.

L'obiettivo di questa iniziativa è stato quello di dibattere il tema della gestione dell'emergenza fra addetti ai lavori, partendo dall'ascolto delle esperienze e dei suggerimenti provenienti da Società specializzate, in modo da fornire delle riflessioni condivise utili per una guida sintetica di riferimento.

Ciò in un momento nel quale gli intermediari finanziari hanno redatto e testato i piani di continuità operativa e dibattono i legami fra Business Continuity Management e Crisis Management.

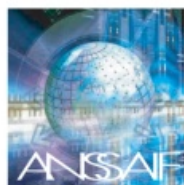
Modalità attuative.

Nei mesi di maggio e giugno c.a., grazie all'ospitalità della BNL e al contributo di alcuni soci sostenitori, abbiamo raccolto a Roma e Milano, attorno ad un tavolo, esperti di Sicurezza, Business Continuity ed Organizzazione del mondo bancario, assicurativo, imprenditoriale, e della Pubblica Amministrazione.

I principali punti emersi nelle relazioni e nei dibattiti sono stati sintetizzati in queste pagine e riesaminati nel corso degli incontri programmati a giugno.

I Soci sostenitori che hanno dato un loro costruttivo contributo al dibattito sono stati: Bit Systems – Gruppo Borsa Italiana; CST; ICAA; VPTech.

In particolare, ANSSAIF desidera ringraziare i Sigg.: Luca Ambrosi, Marco Beozzi, Giuseppe Bollini, Roberta Bruzzone, Fulvio Fabi, Andrea Giochetta, Alessandro Lega, Romano Stasi, nonché tutti gli altri intervenuti, per l'importante contributo dato alla discussione.



ANSAIF

Associazione Nazionale Specialisti Sicurezza
in Aziende di Intermediazione Finanziaria

Conclusioni.

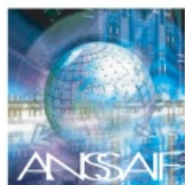
“La crisi è dietro l’angolo”.

Con questa affermazione si condensano le esperienze di molte aziende che, pur incorrendo in gravi incidenti, sono riuscite a contenerne le conseguenze e ad evitare l’escalation all’emergenza o alla crisi.

Ciò è avvenuto vuoi per l’elevata preparazione alla gestione degli incidenti (tipico nelle “High Risk Organizations”), vuoi per una serie favorevole di accadimenti (giorno della settimana, ora in cui è avvenuto l’incidente, presenza del personale più adatto per fronteggiarlo, ecc.).

Le Aziende, oltre a redigere ed aggiornare i piani di continuità, devono attuare e mantenere gli opportuni interventi organizzativi atti a far sì che non vi siano escalation a livelli più gravi in caso di incidenti: ciò comporta l’individuazione del personale più adatto, per competenza e comportamento, a fronteggiare anche eventi imprevisi; inoltre, la continua esercitazione, sia a tavolino che in aula e in simulazione, fornisce la capacità di reagire prontamente al disastro, anche a quello imprevisto. La prontezza nella reazione è fondamentale in caso di grave incidente. La prontezza è funzione di vari elementi: leadership efficace, competenze idonee, comportamenti adatti ad evitare il panico e a massimizzare gli sforzi, conoscenza perfetta delle disponibilità di mezzi, strumenti, assets, competenze da aggiungere prontamente in caso di necessità, capacità dei membri dei team di comunicare fra loro in modo corretto ed efficace.

Non ultimo, un controllo ferreo sulla comunicazione verso l’esterno, in modo sia di proteggere i team impegnati nel fronteggiare il grave incidente ed il senior management dai media, sia di fornire alla stampa le dovute informazioni.



ANSAAF

Associazione Nazionale Specialisti Sicurezza
in Aziende di Intermediazione Finanziaria

Punti di attenzione emersi dagli incontri.

La struttura organizzativa per la gestione dell'emergenza.

Si è raccolta una certa tendenza ad individuare una struttura a due livelli:

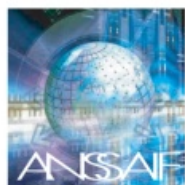
- Team tecnico che interviene in loco;
- Unità di Crisi, composta da membri del Top Management.

La Comunicazione all'esterno è curata dall'apposita struttura aziendale.

Si sono altresì raccolte testimonianze di eccellenti risultati anche con strutture a tre livelli. La scelta, pertanto, va fatta con attenzione.

Composizione del Team:

- *numerosità*, con possibilità di incrementarne qualitativamente e/o quantitativamente la composizione in base all'evolversi dell'incidente;
- *comportamenti*: attenzione al panico! L'esperienza insegna che le persone utilizzate nella gestione di quegli incidenti che possono accadere anche con una certa frequenza in un'Azienda (es: fermo di un server critico; interruzione dei collegamenti; “abend” di una procedura; ecc.), possono andare in crisi se l'incidente si aggrava ed aumenta il rischio che l'emergenza diventi ingovernabile in poco tempo; in questi casi possono essere commessi degli errori che aggravano la già grave situazione;
- hanno un rapido impatto sulle persone *aspetti psico-sociali* quali le convinzioni personali o la percezione dei fatti; incidono sui comportamenti delle persone anche il modo di operare dell'Organizzazione, il comportamento dei gruppi ed il ruolo e lo stile del management;
- ne consegue che *l'aspetto psicologico* delle persone, in caso di una emergenza, va tenuto nel debito conto e in particolare se vi è il rischio di danni alle vite umane; pertanto, si suggerisce la presenza nei team di almeno un esperto delle Risorse Umane;



ANSAAF

Associazione Nazionale Specialisti Sicurezza
in Aziende di Intermediazione Finanziaria

- fondamentale è anche il *ruolo del leader* per la guida del team, al fine di dare la giusta e veloce risposta all'incidente; ma l'esperienza insegna che anche i partecipanti devono essere in grado, se richiesto dalle circostanze, di poter essere a loro volta dei leader;
- *le competenze*: devono essere quelle giuste per fronteggiare anche eventi gravi; attenzione al fatto che team bravi nel gestire gli incidenti, spesso non lo sono in caso di emergenza, ove la tipologia e gravità dell'evento (mai verificatosi prima d'ora) richiede una padronanza elevata delle metodologie e tecnologie da utilizzare per la mitigazione del rischio;
- attenzione alla *presenza del top management* nelle fasi di gestione operativa della crisi, in quanto può creare distrazione; in emergenza è fondamentale avere possibilità di reperire le competenze necessarie in quel preciso momento;
- un'altra componente importante è lo *spirito di "corpo"*, in quanto può consentire di risolvere brillantemente delle situazioni impreviste e pericolose, e tale spirito si forma e si rafforza tramite esercitazioni periodiche;
- in generale, valutare attentamente la possibilità di avvalersi di risorse esterne in caso di emergenza.

Unità di Crisi:

- è indispensabile avere stabilito le deleghe ed averle testate;
- l'Unità di Crisi dovrebbe essere aggiornata trimestralmente sui test eseguiti e sulle problematiche incontrate. Almeno una volta l'anno detta Unità dovrebbe partecipare ad una simulazione.

Esperienze pregresse:

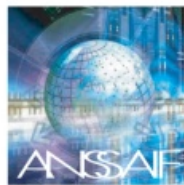
- tanti possibili incidenti non sono diventati disastri per una serie di coincidenze (ora o giorno della settimana in cui è avvenuto; qualità della risposta fornita, ecc.). Quindi il disastro è sempre dietro l'angolo!
- I disastri per fortuna sono pochi: bisogna allora fare tesoro delle esperienze fatte dagli altri!
- Bisogna diffondere fra il personale un'attitudine alla prevenzione del rischio.
- Siccome anche gli incidenti (ad esempio: il blocco di una LAN critica) sono per fortuna rari, anche di queste esperienze bisogna fare tesoro; si devono quindi fare le opportune indagini, memorizzare la "lesson learned", apportare le dovute azioni di mitigazione ed istruire il personale in modo da limitarne la possibilità di ripetersi.

Comunicazione:

- molta attenzione a quella all'esterno (i giornalisti sono in agguato!); fare in modo da istruire il personale a non dare informazioni a chicchessia, per nessuna ragione;
- non trascurare quella interna! Anche il silenzio è un messaggio, e può generare panico fra il personale.

Simulazioni:

- ci sono vari stadi prima di arrivare ai test con il personale coinvolto: sulla carta, a tavolino, in aula;
- fare tante simulazioni a tavolino con i team;
- prevedere anche tante diverse casistiche e scenari.



ANSAAF

Associazione Nazionale Specialisti Sicurezza
in Aziende di Intermediazione Finanziaria

- Ci sono sistemi software in grado di far simulare a computer il verificarsi di un evento disastroso in modo da avere informazioni quali: tempi di evacuazione degli ambienti lavorativi; “colli di bottiglia” durante l’evacuazione; impatti sulle strutture degli edifici derivanti da esplosioni in zone limitrofe; uffici a rischio; ecc.

Crisis manager:

- L’enfasi è sulla prevenzione e gli incidenti possono essere di varia natura e gravità.
- Quindi il CM deve essere praticamente a tempo pieno; deve continuare a pensare, analizzare, studiare, provare, ecc.

* * * * *

Roma, 27 giugno 2007

