



# Contingency Planning

Le aziende, sia di servizio che di produzione, hanno come obiettivo quello di fare profitto, tale proposizione può essere messa in pericolo qualora si manifestino incidenti gravi tali da interrompere le attività aziendali principali. La preparazione di un contingency planning aziendale permette di diminuire gli effetti degli incidenti improvvisi. L'obiettivo è di preparare delle azioni da implementare in caso di emergenza, la perdita di profitto, infatti, può essere limitata da un tempestivo intervento che minimizzi il fermo produttivo o di erogazione di servizi.

Nelle piccole aziende il piano può essere scritto anche da una sola persona, ma nelle organizzazioni più grosse dovrebbe essere istituito un team costituito da persone chiave in grado di agire a tutti i livelli aziendali. In generale i membri del team dovrebbero essere, il Direttore Generale, la Segreteria di Direzione, il Direttore di Produzione, l'Ingegnere di Processo, il Responsabile degli Acquisti, il Direttore Vendite, il Responsabile del Personale, l'IT Manager. Potrebbero essere inseriti nel team anche il Facility manager e ed il responsabile dell'assicurazione ed un assistente di direzione, quest'ultimo avrebbe il compito specifico di tenere aggiornata la documentazione.

I membri del Team dovrebbero considerare, ognuno dal suo punto di vista, quelli che potrebbero essere gli scenari peggiori tali da interrompere le attività, siano essi causati da perdita di un fornitore, di clienti o danni interni all'azienda. Gli scenari andrebbero studiati anche in relazione al periodo in cui si potrebbero verificare, poiché l'interruzione di attività in un periodo di picco produttivo sarebbe sicuramente più dannosa. Di seguito viene fornita una check list che potrebbe essere ulteriormente dettagliata dai singoli elementi del team, la presente check list è da considerarsi come indicativa e da usarsi solo per orientarsi nella stesura del contingency plan.

## L'inquadramento iniziale

Il piano si dovrebbe sviluppare seguendo il seguente ordine:

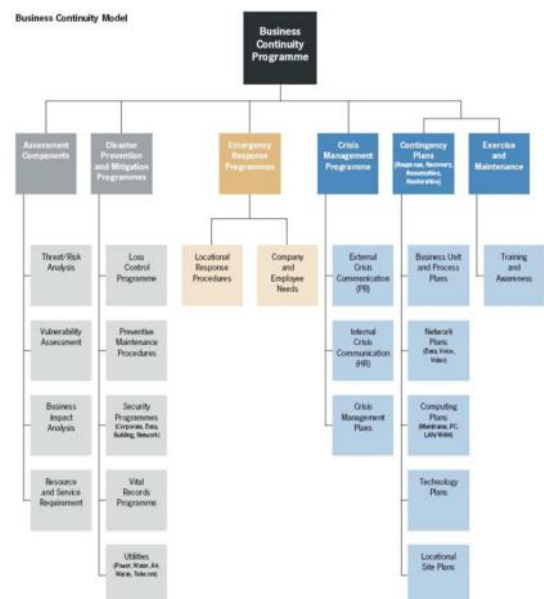
- ✚ Piano di emergenza

- ✚ Valutazione del danno
- ✚ Procedure di recovery iniziali
- ✚ Business continuity
- ✚ Recovery Plan
- ✚ Ripristino attività

L'obiettivo del piano ha tante sfaccettature e include:

- ✚ Assicurare la sopravvivenza dell'organizzazione dopo il disastro
- ✚ Ripristinare le risorse
- ✚ Minimizzare perdite finanziarie e d'immagine
- ✚ Rispettare mandati etici e legali nei confronti dei clienti, lavoratori, autorità locali e azionisti
- ✚ Identificare le inefficienze di processo
- ✚ Identificare i colli di bottiglia del sistema
- ✚ Mantenere un'immagine positiva dell'azienda
- ✚ Proteggere i propri dipendenti

Un esempio di business continuity plan a seguire:



Vengono identificate le seguenti aree principali sulle quali focalizzarsi nella costruzione del Piano:



# Contingency Planning

## Project initiation and management

Il Coreteam dovrebbe coordinare l'intero progetto, definendo gli obiettivi principali ed i fattori critici di successo.

## Risk evaluation and Control

In questa fase vengono definite le minacce esterne ed interne, la vulnerabilità aziendale viene definita e valutata. Le minacce possono andare da disastri naturali a questioni locali. Il piano deve evidenziare l'abilità dell'azienda nel gestire i rischi possibili, la capacità di sfruttare strumenti di gestione del rischio a tale scopo. Le aree da valutare potrebbero essere:

- ✚ I canali di comunicazione nell'azienda, con i clienti e con i fornitori.
- ✚ Il business continuity service con i fornitori ed i clienti
- ✚ Impostazione di piani predefiniti quali, analisi costi benefici, valutazione delle opzioni di sicurezza per l'azienda e per gli edifici.
- ✚ Valutazione delle operazioni necessarie per salvaguardare i dati aziendali

## Business impact analysis

Questa è la fase in cui si quantifica l'interruzione di attività in termini di costo. Implica l'identificazione dei criteri critici e la valutazione dell'impatto del danno in termini finanziari, legali, di credibilità verso il cliente ed ambientali. A questa fase compete anche la valutazione degli aspetti qualitativi del business in termini di immagine e gestione delle risorse umane.

## Business continuity strategy

In questa fase si analizzano le possibili alternative che si possono presentare al momento del disastro in termini di recovery delle parti informatiche. Questo comprende la verifica dell'ubicazione, la strategia di comunicazione da adottare, la possibilità di utilizzare differenti fonti di approvvigionamento, o differenti canali di commercializzazione.

La conoscenza della tecnologia più adatta permette di sfruttare al meglio la strategia di comunicazione.

## Emergency response and operations

Questa fase riguarda la possibilità di definire delle procedure per stabilizzare la situazione al momento dell'incidente. Si ritiene opportuno nel momento critico di istituire una centrale operativa di emergenza, da cui dirigere le operazioni critiche seguendo il manuale previamente redatto. Nella centrale operativa deve essere possibile utilizzare le tecnologie messe a punto per lo scopo.

L'obiettivo è di prevedere qualsiasi tipo di emergenza e procedure da avviare per occuparsene al meglio. Le procedure devono essere studiate in grande dettaglio in modo da operare il più tempestivamente possibile in caso di necessità. Il Core team deve essere in grado di operare direttamente dalla centro di emergenza operativo, da qui dovrà essere in grado di chiamare la unità\persone necessarie, così come stabilito nei piani operativi precedentemente discussi.

## Develop the plan

In questa fase si identificano le componenti chiave del piano, così come i metodi per tenerlo aggiornato ed implementabile.

Lo sviluppo del piano comprende la verifica delle job descriptions, gli action plans per il personale, la checklist dell'equipaggiamento, planimetrie, schemi elettrici e di impianti idrici, la possibilità di accedere a qualsiasi data base o informazione ritenuta rilevante e necessaria al momento della crisi.

La struttura del piano deve essere legata all'organizzazione aziendale con obiettivi specifici assegnati alle persone competenti. Devono essere sviscerate tutte le criticità che possono manifestarsi in occasione della crisi e soluzioni devono essere pensate per anticipare ogni evenienza negativa.

Le informazioni rilevanti per risolvere tempestivamente la situazione di crisi devono essere note all'Emergency Core-Team che deve poter dar subito seguito a domande del tipo: se il magazzino principale è inutilizzabile qual è l'alternativa? Lo stesso tipo di informazione deve essere reso disponibile per il canale vendite, di distribuzione...

Tornare al più presto all'operatività costituisce il presupposto principale del piano, pertanto il compito del Core-Team sarà sia quello di riavviare, al più presto, le attività all'interno dell'azienda che quello di comunicare



# Contingency Planning

efficacemente all'esterno, ai clienti e agli azionisti, lo stato delle cose.

La tempestività nell'informare il personale sull'avanzamento dello stato di crisi è altrettanto importante, così nel piano di emergenza sarà opportuno avere a disposizione i dati necessari per ottimizzare lo scambio di informazioni.

In sintesi nel piano dovrebbero essere dettagliate:

- ✚ Le attività critiche (strategiche) principali, eventuali piani di recovery;
- ✚ Persone responsabili di determinate azioni in caso di crisi,
- ✚ Information technology recovery e piano strategico di comunicazione.

Il documento finale dovrebbe essere distribuito alla persone responsabili di specifici task e copia dovrebbe essere nella centrale operativa di emergenza.

## Training and awareness

Il piano di emergenza deve prevedere anche la formazione specifica per tutte le persone che sono coinvolte.

## Maintain the plan

Il piano deve essere periodicamente rivisto in modo tale da garantirne l'efficacia in caso di necessità.

## Public relations

Deve essere definito un piano di comunicazione verso l'esterno sia con gli azionisti che con il mercato.

## Co-ordination with public authorities

È necessario verificare l'aderenza del piano con la regolamentazione locale, soprattutto nel caso in cui vi sia la possibilità di danno ambientale. È bene coinvolgere le autorità locali in sede di definizione del piano in modo definire un piano che sia efficace e coerente con la normativa locale.

## General guidance

Vi sono alcuni elementi che possono guidare nella stesura del piano. Le domande chiave da porsi quando ci si appresta a sviluppare il piano sono, relativamente agli edifici dell'azienda: l'edificio è di proprietà? Quanto tempo ci vuole a ricostruirlo? È fondamentale che sia costruito nella stessa località? C'è un

buon rapporto con le autorità del luogo? Si può operare in condizioni di emergenza con facilità? Rispetto alla fabbrica ed ai macchinari, quali sono gli elementi indispensabili? Li posso sostituire? In quanto tempo e da chi ci si riapprovvigiona? È possibile esternalizzare la produzione? Totalmente o parzialmente? Quanto costa? rispetto all'uso di computer e sistemi informatici è bene sincerarsi se, viene fatta una copia di back up? Viene fatta una verifica periodica della presenza di virus? La ricerca e sviluppo è un elemento critico per l'azienda? Parlando invece di materie prime è bene sincerarsi che l'approvvigionamento non sia solo da un fornitore, che vi siano delle fonti di approvvigionamento sostitutive, che la consegna avvenga in tempi definiti. È bene verificare, in caso di utilizzo di prodotti pericolosi, che questi siano ben custoditi in caso di incidenti.

Bisogna valutare i sistemi di comunicazione, ed avere a disposizione la lista dei key players aziendali.

Nella definizione degli scenari di rischio è bene non soffermarsi solo su i danni derivanti da incendio, ma anche su quelli determinati da alluvione, esplosione, terrorismo...

A conclusione di tutto sarebbe opportuno avere tre figure a cui fare riferimento in caso di crisi. Il responsabile della produzione dovrebbe gestire il business e occuparsi che le attività riprendano al più presto. Il responsabile amministrativo dovrebbe occuparsi della gestione del piano di emergenza, il responsabile marketing dovrebbe gestire la comunicazione con i media, parlare con la stampa e con i clienti. Ognuno di questi attori dovrà poter fare affidamento su personale qualificato interno in grado di rispondere prontamente alle emergenze.

Il piano deve essere rivisto con una certa continuità per essere mantenuto valido. Anche solo un cambio nella tecnologia o di un fornitore determina un cambiamento nel piano.

## Contingency planning – example check list

(departmental check list)

### Ubicazione Manager

- ✚ Indirizzo di casa
- ✚ Riferimenti telefonici



# Contingency Planning

## Aiuto manager ( key person)

- ✚ Indirizzo di casa
- ✚ Riferimenti telefonici

## Funzione aziendale critica

- ✚ Prodotto
- ✚ Servizio

## Materie prime

- ✚ Prodotti acquistati fuori
- ✚ Fornitori
- ✚ Tempi di consegna
- ✚ Fornitori alternative

## Macchinari e fabbrica

- ✚ Lista degli elementi essenziali e vetustà
- ✚ Tempo di sostituzione\rimpiazzo
- ✚ Colli di bottiglia
- ✚ È disponibile un sito alternativo

## Records

- ✚ Computer in uso
- ✚ Back up
- ✚ Ubicazione records

## Necessità in caso di emergenza

- ✚ Sito ideale
- ✚ Servizi essenziali minimi
- ✚ Personale minimo necessario

## Assistenza esterna

- ✚ Aiuto da altre compagnie del gruppo
- ✚ Risorse esterne disponibili per la produzione\servizio
- ✚ Comunicazione con i media e la stampa
- ✚ Norme locali

## Rischi speciali

- ✚ Reazioni pericolose ( materiali, liquidi infiammabili, processi aziendali a rischio)

## Strumenti per la gestione dell'emergenza

- ✚ Stabilire un piano di emergenza
- ✚ Operation emergency center
- ✚ Quando e dove sarebbe meno indicato avere un serio incidente?
- ✚ Quali sono gli elementi essenziali per far riprendere le attività
- ✚ Quale è l'impatto dell'interruzione di attività sull'intera compagnia?