

**CONSIDERATII PRIVIND PLANIFICAREA MANAGEMENTULUI
SECURITĂȚII INFRASTRUCTURILOR CRITICE
Gl. (r) Conf. Univ. Dr. Dumitru Zamfir**

Introducere

Infrastructurile critice au reprezentat totdeauna domeniul cel mai sensibil, cel mai vulnerabil al oricărui sistem și al oricărui proces. Sensibilitatea decurge din rolul lor deosebit în structura, stabilitatea și funcționarea unui sistem, oricărui sistem și oricărui proces.

Vulnerabilitatea se definește pe imposibilitatea asigurării, prin proiect și prin realizarea efectivă, a protecției corespunzătoare lor, dar și prin creșterea presiunilor programate, direct sau indirect, intenționate sau aleatorii asupra lor. Vulnerabilitatea este, în acest caz, direct proporțională cu rolul pe care îl joacă infrastructurile respective. De unde rezultă că, oricât de bine ar fi protejate, infrastructurile critice vor avea totdeauna un grad de vulnerabilitate ridicat, întrucât, de regulă, sunt primele vizate atunci când se urmărește destabilizarea și chiar distrugerea unui sistem sau unui proces.

Identificarea, optimizarea și securizarea infrastructurilor critice reprezintă o prioritatea indiscutabilă, atât pentru gestionarii de sisteme și procese, cât și pentru adversarii acestora, adică pentru cei care urmăresc să atace, să destabilizeze și să distrugă sistemele și procesele vizate.

Infrastructurile critice nu sunt și nu devin critice, doar la atacuri sau din cauza atacurilor, ci și din alte cauze, unele dintre ele greu de depistat și de analizat. De regulă, mai ales după atacurile teroriste de la 11 septembrie 2001 asupra complexului World Trade Center și asupra Pentagonului, se consideră că infrastructurile sunt sau pot deveni critice în raport cu atacurile teroriste sau cu alte amenințări, îndeosebi asimetrice. Acesta este doar un aspect sau un criteriu de identificare a infrastructurilor critice. Mai sunt însă și altele care țin, deopotrivă, atât de stabilitatea și funcționalitatea sistemelor și proceselor, cât și de raporturile acestora cu mediul exterior.

De aceea, în opinia noastră, analiza problematicii infrastructurilor critice trebuie să țină seama de toate dimensiunile și implicațiile stabilității și funcționalității sistemelor și proceselor, precum și de înlănțuirile cauzale care pot genera sau influența dinamica lor.

Lucrarea pe care o prezint abordează doar un aspect al problematicei infrastructurilor critice, și anume, cel al planificării managementului securității.

Lucrarea conturează mediul extern și organizațional în cadrul căruia trebuie să opereze Planul de management al securității pentru a-și atinge obiectivele.

Dacă acest mediu nu este identificat, este probabil ca Planul de management al securității să nu primească sprijinul necesar de la acționarii cheie, acesta nu va fi considerat a fi o zonă importantă de risc pentru proprietar / operator și nu va reflecta factorii strategici importanți care necesită pregătirea și revizuirea acestuia.

Una din provocările elaborării unui plan este aceea de a-l face relevant, interesant și să merite timpul investit de către cei care trebuie să-l citească și să-l aprobe.

Lucrarea își propune să ofere Managerului de securitate o gamă variată de instrumente care îl va ajuta să explice următoarele:

1. Argumentele care stau la baza Planului de management al securității, în special motivele pentru care riscurile de securitate sunt importante și modul în care acestea afectează zone cheie ale activității corporației. Acestea analizează evenimentele care au făcut ca riscul de securitate să devină un subiect important de discuție în managementul riscului din secolul XXI, înainte de a rezuma principalele standarde internaționale de reglementare în limitele cărora trebuie să funcționeze Planul de management al securității.

2. Importanța unei bune analize a acționarilor a părților externe și interne implicate în pregătirea și implementarea Planului pentru managementul securității. În special, prioritizarea intereselor și influenței acestora asupra proceselor și rezultatelor și modul de comunicare cu acestea înainte, în timpul și după acest proces.

3. Importanța plasării Planului pentru managementul securității în mijlocul structurii managementului de risc adoptată de către proprietar / operator în ceea ce privește riscurile cheie pe care le cunosc și le prioritizează. Pentru a folosi o analogie în acest sens: Nu are rost să aruncăm o minge, dacă nu e nimeni care să o prindă. Una dintre provocările cu care se confruntă Managerii de securitate este răspândirea informației privind riscul de care sunt responsabili în cadrul organizației în care lucrează. Acest lucru este necesar pentru ca Planul de management al securității să aibă o șansă de reușită.

4. Organizarea pregătirii Planului pentru managementul securității ca Proiect ajută la creșterea importanței acestuia și asigură resursele necesare pentru managerul de securitate ca acesta să poată depune efortul considerabil necesar pregătirii acestuia. Pentru ajutarea managerului de securitate în acest proces, în acest capitol sunt furnizate o serie de instrumente simple.

Lucrarea este structurată pe capitolele din Diagrama 1.

Diagrama 1 – Structura lucrării

Planificarea managementului securității infrastructurilor critice	1. Argumentare	2. Analiza acțiunilor	3. Securizarea întreprinderii
	1.1. Contextul corporației	2.1. Grupuri de acționari	3.1. Apetitul de risc și conștientizarea securității
	1.2. Contextul strategic	2.2. Identificarea acțiunilor	3.2. Cadru managementului de risc
	1.3. Standarde legale, de reglementare și internaționale	2.3. Prioritizarea acțiunilor	3.3. Evaluarea eficienței managementului de risc
		2.4. Comunicarea	3.4. Parteneriate
		4. Planificarea	
		4.1. Roluri, responsabilități și resurse	
		4.2. Managementul proiectului	
		4.3. Comunicare	

1. Argumentarea unui Plan de management al securității

Una dintre provocările cu care se confruntă Directorii și Managerii de securitate este lipsa de cunoștințe cu privire la riscul de securitate și de ce acesta este important pentru organizația în cadrul căreia lucrează. De aceea abordarea planificării managementului securității pune accentul pe înțelegerea mediului intern și extern în cadrul căruia trebuie să opereze Planul de management al securității. Aceasta are ca obiectiv alinierea Planului de management al securității la cadrul intern de control adoptat de către Consiliul Director ca făcând parte din responsabilitățile acestuia cu privire la conducerea corporației. În consecință, Planul de management al securității va avea vizibilitate și va fi acceptat de către proprietar / operator și va avea șanse mai mari de a fi implementat. Odată ce acest obiectiv a fost realizat, menținerea unui grad

ridicat de cunoaștere și comunicarea eficientă în acest scop, este un proces continuu odată ce Planul de management al securității a fost aprobat și implementat.

Această secțiune a Planului de Management al Securității definește contextul strategic, cadrul legislativ și cele mai bune practici din domeniu și stabilește liniile directoare ale documentului. Cititorul trebuie să înțeleagă de ce este necesară adoptarea unui Plan de Management al Securității, de ce investițiile aferente implementării acestuia trebuie să fie considerate prioritare și de ce se impune includerea sa în programul de management al riscului aplicat de proprietar /operator și monitorizarea sa permanentă.

2 Analiza factorilor implicați

Factorii implicați sunt acele persoane și organizații care influențează elaborarea și implementarea Planului de Management al Securității. Cei care pot stabili modul în care obiectivul ar avea de câștigat de pe urma asigurării unei securități sporite sunt cei care participă activ la operațiuni. Aceștia sunt atât interni, cât și externi în raport cu funcționarea obiectivului. Este necesară identificarea acestor factori, care pot fi similari celor enumerați în tabelul de mai jos:

Tabelul 2a: Factori interesați interni și externi

Categoriile de factori interesați externi	Categoriile de factori interesați interni
Autoritatea de reglementare din domeniu	Consiliul de Administrație
Administrația națională și locală	Operațiuni
Servicii de urgență, inclusiv poliția, pompierii și ambulanța	Protecția muncii
Principalii furnizori	Personal /resurse umane
Comunitatea	Întreținere
Grupuri de interese	Financiar /Performanță
	Achiziții
	IT

Din experiența noastră, următoarele persoane reprezintă circa 90% din factorii interesați care influențează rezultatele Planului de Management al Securității. Aceste persoane contribuie fie la a) identificarea apetitului față de risc și /sau b) identificarea cerințelor de securitate.

Tabelul 2b: Implicarea factorilor interesați

Titlatură /Funcție	Competențe
Director executiv sau adjunct	Identifică cerințele strategice de securitate ale proprietarului /operatorului în ceea ce privește obiectivul
Șeful Departamentului de Securitate	Răspunde de modul în care își desfășoară activitatea Departamentul de Securitate și stabilește obiectivele și resursele necesare acestuia
Șeful Departamentului de Protecția Muncii, care ar putea fi același cu cel de mai sus	Răspunde de riscuri vizibile precum cele legate de siguranță și mediu, care implică o serie de obligații de natură legislativă și /sau normativă. Această persoană joacă un rol determinant în planul securității, stabilind cerințele de securitate și în același timp elaborând rapoarte pe această temă, pe lângă alte rapoarte privind monitorizarea post-implementare a riscurilor pe linie de protecția muncii.
Responsabilul cu operațiunile pentru obiectivul vizat	Răspunde de securitatea obiectivului în ansamblu și este tras la răspundere în cazul apariției unor probleme. Trebuie să înțeleagă fiecare aspect al Planului de Management al Securității și să poată comunica și colabora cu factorii interesați externi pe această temă. Îi este alocat un buget și răspunde în fața biroului central.
Directorul de personal pentru obiectivul vizat	Răspunde de angajarea și instruirea personalului și este, prin urmare, unul dintre principalii factori implicați în Planul de Management al Securității din perspectiva selectării și verificării personalului pentru companii și contractori.
Controlor financiar care răspunde de bugetul obiectivului vizat	Aprobă impactul financiar al oricăror riscuri de securitate identificate de Planul de Management al Securității. Acesta va trebui să fie aprobat, posibil sub formă de cheltuială excepțională, și gestionat ca parte integrantă a unui program structurat de investiții. Planul de Securitate stă la baza tuturor cheltuielilor și trebuie să cuprindă toate costurile financiare: analiza beneficiilor în conformitate cu politicile corporatiste.
Directorul de achiziții pentru obiectivul vizat	Achiziționarea oricăror materiale, recomandări etc. trebuie să se realizeze prin intermediul departamentului Achiziții; de aceea este importantă relaționarea cu acest departament, astfel încât să fie în măsură să se implice în etapa adecvată.
Directorul departamentului de întreținere	Răspunde de implementarea atribuțiilor departamentului de întreținere de a se ocupa de aspectele non-tehnice legate de întreținerea sistemelor de securitate și de orice cerințe specifice.
Directorul departamentului IT	Răspunde de implementarea infrastructurii IT

	existente și de atribuțiile Departamentului IT legate de integrarea sistemelor de securitate în aplicațiile sau rețelele existente.
Persoana care răspunde de partenerii de afaceri /principalii furnizori care contribuie la funcționarea obiectivului	Securitatea obiectivului depinde în mare parte de aportul unor terți, care vor fi identificați în urma analizei referitoare la factorii implicați. După identificarea acestora, relațiile de interdependență și riscurile de securitate pe care le implică aceștia vor fi incluse în Planul de Management al Securității.
Departamentul de poliție	Stabilirea cerințelor specifice referitoare la sistemele de securitate aferente obiectivului, precum și identificarea activităților infracționale și a timpului de reacție al poliției la locația unde se află obiectivul.
Departamentele de pompieri și ambulanță	Stabilirea cerințelor specifice referitoare la accesul în situații de urgență, procedurile și echipamentul de protecție și siguranță, respectarea normelor și reglementărilor în domeniul construcțiilor.

Organigrama trebuie să identifice sfera de responsabilitate aferentă principalelor domenii de activitate. Identificarea modalității de abordare a persoanelor din afara locației și obținerea punctului de vedere al acestora ar putea necesita desfășurarea unor activități de planificare și sprijin de către persoanele din cadrul obiectivului.

Disponibilitatea	Factorii interesați din această categorie au un grad ridicat de disponibilitate, dar un grad redus de conștientizare a riscurilor de securitate. Cu toate acestea, au un potențial semnificativ de a obține rezultate foarte bune. Prin urmare, explicați-le problema.	Factorii interesați din această categorie au un grad ridicat de disponibilitate și de conștientizare a riscurilor de securitate. Aceștia obțin cele mai bune rezultate. Prin urmare, cultivați relațiile cu acești factori.
	Factorii interesați din această categorie au un grad redus de disponibilitate și de conștientizare a riscurilor de securitate. Prin urmare, nu sunt la curent cu problemele și este necesară comunicarea directă cu ei.	Factorii interesați din această categorie au un grad redus de disponibilitate, dar un grad ridicat de conștientizare a riscurilor de securitate. Au adesea opinii critice cu privire la riscurile de securitate și trebuie să colaborați cu ei la soluționare problemelor specifice apărute.
Conștientizarea		

2.4 Obiectivele în materie de comunicare

După ce ați identificat poziția fiecărui grup de factori interesați în matrice, puteți stabili momentul și modalitatea oportună de abordare a acestora. Sugestia noastră este să adăugați măsurile rezultate în urma evaluării în proiectul de plan, un model al acestui plan putând fi consultat în Capitolul 4. Așadar, comunicarea cu factorii interesați la momentul oportun și într-un mod corespunzător este esențială pentru elaborarea Planului de Management al Securității.

3 - Securizarea companiei

Mediul în care Planul de Management al Securității urmează să fie pus în aplicare reprezintă factorul determinat în ceea ce privește decizia de implementare a acestuia. Prin urmare, este important ca responsabilul în domeniul securității să cunoască mediul respectiv și modul de implementare al Planului de Management al Securității.

Rezultatul acestei secțiuni este că veți dezvolta un apetit pentru risc, veți începe să conștientizați riscurile la adresa securității din organizația dvs. și veți înțelege cine trebuie să aprofundeze, să aprobe și să „răspundă” de Planul de Management al Securității privind siguranța Obiectivului. Această persoană va analiza și indicatorii de risc ai performanței care ar trebui prezentați într-un raport ce monitorizează toate riscurile gestionate de conducerea unei organizații cu mai multe sedii.

Indiferent cât de bine credeți că funcționează structura de conducere a organizației dvs., acest lucru nu ar trebui să dicteze calitatea Planului de Management al Securității pe care îl pregătiți pentru a gestiona riscurile la adresa securității în cadrul Obiectivului de care sunteți responsabil.

Chiar dacă nu este atât de simplu să puneți în aplicare toate recomandările din ghidul de față în măsura în care o doriți, atâta vreme cât parcurgeți fiecare capitol în ordinea indicată, veți avea siguranța că știți toate aspectele importante care v-a fost adusă în atenție și că v-ați făcut temele pentru o bună gestionare a riscurilor la adresa securității. Mediul de lucru din cadrul Obiectivului este dinamic, iar conceperea unui Plan de Management al Securității reprezintă punctul de pornire al unui proces ce va garanta că planul este actualizat în mod periodic astfel încât să includă toate schimbările în momentul apariției lor. La fiecare pas al actualizării planului, veți avea prilejul de a perfecționa managementul riscurilor la adresa securității și de a îmbunătăți calitatea cadrului de reglementare. Dacă, după finalizarea Planului de Management al Riscului considerați că unele părți necesită a fi refăcute, puteți solicita

asistență din partea unui expert independent pentru revizuirea și actualizarea planului conform cerințelor stabilite.

4. Planificarea

Întocmirea unui Plan de Management de Securitate necesită unele instrumente de bază de Management Proiect pentru a garanta că documentul are vizibilitate și poate obține aprobările necesare.

Instrumentele cele mai valoroase pentru managerul de securitate sunt după cum urmează:

- I. Schița de proiect
- II. Planul de proiect

Schița de proiect stabilește scopul proiectului și cine este implicat, după cum arată și exemplul de mai jos:

NUMELE OPERATORULUI			
MANAGEMENTUL DE RISC: Plan de management de securitate			
Numele proiectului	Plan de management de securitate	Sponsorul proiectului	Șeful departamentului Risc sau HSE
Zona de origine	Risc sau HSE	Managerul proiectului	Managerul de securitate
Data începerii	TBC	Data finalizării	TBA
Scopul proiectului			
Această secțiune este o scurtă prezentare a motivației Planului de Securitate din perspectivă strategică și operațională și ce se speră a se obține.			
Va fi furnizat			
De exemplu, va fi distribuită o copie a Planului de Management de Securitate în format hard tuturor acționarilor.			
Resurse			
O listă a celor care trebui implicați în Planul de Management de Securitate			
O estimare a perioadei de timp necesare și a cheltuielilor financiare.			
Riscuri majore și puncte slabe			
O declarație clară care reiterează importanța unui Plan de securitate consistent și eficient și interesul acționarilor externi. Necesitatea ca proiectul să aibă vizibilitate și susținerea principalilor acționari interni pentru a fi o reușită. Comunicările în legătură cu proiectul trebuie să fie clare și drepturile de proprietate asupra planului trebuie să fie explicite. Trebuie să se răspundă la întrebarea: „Ce trebuie să se întâmple pentru ca planul de securitate să devină o componentă centrală a conducerii companiei în cadrul operatorului?”			
Beneficii			
Acestea trebuie enunțate și trebuie să reflecte beneficiile pentru managerul de securitate și operator. Acestea trebuie să garanteze că securitatea bunurilor respectă standardele internaționale și oferă garanții acționarilor externi, inclusiv partenerilor de afaceri actuali și viitori. Că acționează ca unic punct de referință pentru riscul de securitate specific, dar			

că este parte a cadrului general de management al riscului asumat ca parte a responsabilităților de conducere ale consiliului.

Planul de proiect este folositor, dar nu trebuie să devină împovărător. Un model simplu de plan tactic ar trebui să fie suficient, de exemplu cum este cel de mai jos. Ambele sunt în Excel și pot fi create într-un format generic, care poate fi adaptat pentru fiecare operator.

Plan de management de securitate : Plan de proiect						
Obiectivul proiectului	Scop	Proprietar	Termen	Livrare	Statut	
Faza A: Strategie și planificare						
A1						
	Punct de referință – adăugați codul corespunzător					
Faza B: Evaluare						
B1						
	Punct de referință – adăugați codul corespunzător					
Faza C: Design						
	Punct de referință – adăugați codul corespunzător					
Faza D: Implementare și evaluare						
	Punct de referință – adăugați codul corespunzător					

Cod	
Roșu – incomplet	
Verde – complet	
Albastru – punct de referință	

O bună lansare pentru proiect este organizarea unui grup de lucru care să permită identificarea tuturor acționarilor, pentru a li se comunica graficul de proiect și eventualele rezultate.

Trebuie să aveți capacitatea de a comunica Planul de management de securitate și acțiunile care rezultă din acesta tuturor acționarilor principali pe care i-ați identificat conform necesităților stabilite. Comunicarea poate avea mai multe forme și vă recomandăm să folosiți experții interni din cadrul organizației. Este important ca Planul de management de securitate să fie comunicat eficient, ca parte a procesului de adoptare și acceptare a acestuia ca un risc care trebuie tratat adecvat.

Angajarea în lucrul la un Plan de management de securitate implică planificare. Este un proiect în adevăratul sens al cuvântului și pentru a reuși necesită timp și implicare din partea unui număr de indivizi. Informarea acționarilor despre evoluții și angajarea lor la momentul potrivit necesită, de asemenea, capacitate de anticipare, astfel încât dacă alocați de la început timp planificării privind cum, cine și când intenționați să demarați fiecare fază a proiectului stabilită în acest manual, veți culege roadele mai târziu pe parcursul procesului.

Trebuie să puteți să comunicați Planul de management de securitate și acțiunile care derivă din acesta tuturor acționarilor importanți pe care i-ați identificat.