

LA NOTA AL COMITATO DIRETTIVO

Quando il servizio si interrompe, la fiducia è in gioco

Attività bancarie, finanziarie e assicurative / 8 pagine / 3 ottobre 2026

Decisione proposta: trattare le informazioni per i clienti come una componente di continuità del servizio.

Ciò che indebolisce la fiducia

Un'interruzione del servizio lascia i clienti con decisioni immediate: attendere, riprovare, chiamare o cercare un'alternativa. Se le informazioni non li aiutano a scegliere, una rottura tecnica diventa anche un'esperienza di abbandono. La comunicazione deve essere collegata alle operazioni e al rapporto con il cliente non appena vengono preparati gli accordi di resilienza.

Decisione raccomandata

Il comitato convalida un unico riferimento fattuale, responsabilità di pubblicazione e una frequenza di aggiornamento adattata alla situazione. I team competenti determinano gli obblighi normativi; la comunicazione organizza la coerenza delle spiegazioni al pubblico. La priorità non è quella di produrre una formula rassicurante, ma di fornire informazioni accurate, utili e controllabili.

Decisioni previste

Definire i canali di emergenza, le modalità di assistenza ai clienti vulnerabili e la procedura per correggere messaggi errati. Proporre una revisione post-incidente che distingua il ripristino del servizio, la risoluzione delle conseguenze individuali e le azioni preventive.

PUNTO DECISIONALE

Un cliente può capire cosa fare senza conoscere l'organizzazione interna del nostro gruppo?

La resilienza è anche un'esperienza pubblica

La disponibilità del sistema, la continuità aziendale e la comprensione dei clienti devono essere riviste insieme.

Una sfida al di là del cyberattacco

La prima panoramica degli incidenti rilevanti segnalati nell'ambito del DORA, pubblicata dalle autorità europee nel 2026, evidenzia il ruolo dei fallimenti del sistema, degli eventi esterni e delle dipendenze dei fornitori [1]. La preparazione non dovrebbe pertanto essere limitata a uno scenario di intrusione. Migrazione, errore di terze parti o errore di configurazione possono anche richiedere una risposta coordinata.

Conseguenze diverse per il pubblico

La stessa indisponibilità può impedire a un individuo di pagare, ad una società di effettuare un'operazione o a un dipendente di rispondere a una richiesta. Il messaggio generale deve essere completato da istruzioni pertinenti a queste situazioni. La banca o l'assicuratore deve anche distinguere le persone effettivamente colpite da coloro che sono preoccupati ma non interessati.

Non confondere rassicurazione con certezza

Una formula come "tutto è sicuro" può andare oltre ciò che l'indagine può stabilire. È più utile indicare le caratteristiche coinvolte, gli elementi controllati e il corso da seguire. La comunicazione può riconoscere l'incertezza mostrando un'organizzazione: chi lavora, quali informazioni verranno aggiornate e come accedere all'aiuto.

PUNTO DECISIONALE

La fiducia dipende anche dalla capacità di rendere una situazione incerta utilizzabile per il cliente.

Una relazione sulla situazione, diverse risposte utili

La coerenza non consiste nell'inviare lo stesso testo a tutti i destinatari.

Costruire la base comune

Il rapporto sulla situazione registra l'ora di rilevamento, i servizi interessati, il campo di applicazione confermato, le misure adottate e gli sconosciuti. E 'versione e la sua convalida è assegnata. I dipendenti che rispondono ai clienti devono accedere a una versione aggiornata senza aspettare un flusso informale di email.

Adattare la risposta senza alterare i fatti

I clienti hanno bisogno di orientamento e assistenza. I dipendenti devono sapere cosa dire e dove guidare. I media si aspettano una spiegazione pubblica e una possibilità di follow-up. Le autorità ricevono le informazioni determinate dalle procedure applicabili. Validazioni e orari devono essere coordinati, senza presentare una comunicazione pubblica in sostituzione di una notifica di regolamentazione.

Fornire il funzionamento in condizioni di interruzione

Il solito sito, applicazione o strumento di spedizione potrebbe non essere disponibile. È necessario verificare i canali di emergenza e i mezzi di autenticazione dei messaggi. Le comunicazioni degli incidenti possono essere sfruttate dai truffatori: le istruzioni devono essere dirette ai punti di contatto noti ed evitare di invitare i clienti a trasmettere segreti o codici.

Pubblico	Esigenza prioritaria	Responsabile del coordinamento
Clienti	Impatto e azioni da compiere	Relazioni con i clienti e operazioni
Dipendenti	Istruzioni e orientamento	Comunicazione interna
Media	Fatti e prossimo aggiornamento	Relazioni con i media
Autorità	Informazioni richieste	Conformità e funzioni autorizzate

PUNTO DECISIONALE

Un'unica cronologia di riferimento; messaggi su misura per le esigenze di ciascun pubblico.

Mettere alla prova le risposte a tre situazioni

Gli scenari qui sotto sono illustrativi e vengono utilizzati per preparare un'organizzazione senza descrivere un incidente reale.

Pagamenti non disponibili, causa ancora sconosciuta

La prima risposta spiega l'impatto osservato, le alternative effettivamente disponibili e l'ora del prossimo punto. Non promette una scadenza di risoluzione non confermata. Il comitato decide sul livello di mobilitazione dell'assistenza, il pubblico da contattare direttamente e le informazioni che possono essere pubblicate prima della conclusione tecnica.

Durante il guasto circola una voce su una fuga di dati

La sola indisponibilità del servizio non determina l'esfiltrazione dei dati. I team autorizzati valutano la situazione e la comunicazione evitano di confermare senza prove oltre a negare prematuramente. I messaggi devono specificare la portata di ogni dichiarazione: "non abbiamo identificato" non è sinonimo di "non c'è rischio." Le persone interessate ricevono istruzioni adeguate quando i fatti lo consentono.

La decisione impopolare delle imprese rilancia le critiche

Una modifica tariffaria annunciata dopo un incidente può essere vista come disconnessa dall'esperienza del cliente. Il comitato deve esaminare il calendario, la spiegazione economica e le possibilità di ricorso o accompagnamento. La comunicazione non può risolvere solo una contraddizione tra il servizio reso e la decisione presa. Deve rendere visibile questa contraddizione prima della pubblicazione.

PUNTO DECISIONALE

Il discorso pubblico rimane difendibile di fronte al cliente che ha subito le conseguenze più concrete?

Preservare il rapporto dopo la ripristino del servizio

La fine dell'incidente tecnico non è sempre la fine dell'incidente per gli interessati.

Distingui tre passi

Il recupero descrive il ritorno delle funzionalità. La riparazione si occupa di singole conseguenze, transazioni per verificare o reclami. L'apprendimento è su cause e azioni di prevenzione. Mescolando questi passaggi può portare ad annunciare una risoluzione completa mentre i clienti sono ancora in attesa di una risposta.

Spiegare una decisione delicata

La chiusura di una succursale, la modifica della copertura o la modifica del servizio devono essere presentate con le sue ragioni, il suo calendario e le sue conseguenze pratiche; la natura giuridica o contrattuale di una decisione non è sufficiente a renderla comprensibile; i team sul campo devono poter rispondere a situazioni specifiche o orientarli verso una procedura chiaramente definita.

Dare un posto agli affari pubblici

Le relazioni istituzionali aiutano a comprendere le aspettative del territorio, le questioni dell'accesso ai servizi e le preoccupazioni dei responsabili decisionali pubblici; esse devono essere collegate all'esperienza reale dei clienti e alla comunicazione locale. La commissione è in grado di distinguere meglio tra obblighi, impegni volontari e scelte su cui il dialogo rimane possibile.

PUNTO DECISIONALE

Un annuncio di risoluzione deve specificare cosa viene ristabilito e cosa resta da affrontare.

Organizzare prove di fiducia

Una reputazione forte richiede informazioni che il pubblico può recuperare, comprendere e verificare.

Relazioni con i media preparate

Il portavoce deve avere una cronologia, un perimetro e un vocabolario comuni con gli esperti. Le risposte ai giornalisti devono separare i fatti accertati dalle ipotesi. Dopo l'incidente, una spiegazione delle azioni intraprese può essere utile; non deve rivelare elementi che faciliterebbero un attacco o annunciare garanzie assolute.

Una presenza digitale senza contraddizioni

Le pagine di aiuto, i messaggi di applicazione, il sito istituzionale e le pubblicazioni sociali dovrebbero fare riferimento alle informazioni di riferimento. Le istruzioni precedenti devono essere datate e chiuse. Un motore o AI può altrimenti presentare una situazione passata come corrente. Il lavoro GEO inizia con l'accuratezza, la disponibilità e la coerenza di questi contenuti [2].

Osservare ciò che è utile

Metti alla prova le domande che il pubblico chiede veramente: servizio disponibile, procedura di assistenza, distinzione tra marchi, contatti. Identificare le risposte e le fonti sbagliate utilizzate, senza riprodurre i dati personali nei test. La frequenza della citazione di un marchio non indica se un cliente riceve istruzioni sicure e attuabili.

PUNTO DECISIONALE

Le informazioni corrette, datate sul perimetro giusto e accessibili dai canali che il cliente utilizza.

90 giorni per rendere operativo il processo

Il programma proposto dovrebbe essere coordinato con le procedure di continuità e gestione degli incidenti esistenti.

Primo mese: definire il quadro

Confrontare le procedure ufficiali con il viaggio effettivo del cliente durante un'interruzione. Identificare l'indisponibilità dei canali allo stesso tempo, proprietari senza backup designati e messaggi contraddittori. Considerare anche gli ultimi motivi di reclamo e domande ripetute ai team di campo. La diagnosi deve portare a una lista di correzioni assegnate.

Secondo mese: mettere alla prova

Esegue un esercizio che combina operazioni, sicurezza, conformità, relazione con il cliente, risorse umane e comunicazione. Introduce informazioni in evoluzione durante la sessione. Verificare la pubblicazione di un primo messaggio, la sua correzione e coordinamento canale. Valutare la capacità di decidere con informazioni parziali piuttosto che recitare uno scenario appreso.

Terzo mese: consolidare il monitoraggio

Aggiornare le istruzioni, i sostituti della formazione e testare i mezzi di back-up. Preparare un modello di revisione distinguendo le conseguenze del cliente, la qualità delle informazioni e miglioramenti operativi. Il comitato segue le lacune in sospeso e convalida i mezzi che mancano. Esercizi successivi devono variare situazioni per non creare un'illusione di preparazione.

PUNTO DECISIONALE

Il dispositivo tiene quando il solito strumento o il titolare di un ruolo chiave non è disponibile.

Misurare ciò che protegge il rapporto

Gli indicatori dovrebbero far luce sull'esperienza del pubblico e sulla velocità della pubblicazione.

Misure raccomandate

Seguire il tempo tra la conferma di un impatto e le informazioni utili, la coerenza tra i canali, ripetute richieste di mancanza di spiegazione e trattamento delle conseguenze individuali. Mantenere basi di calcolo e distinguere gli incidenti a seconda del loro perimetro. Una media complessiva non dovrebbe mascherare una situazione grave per un pubblico limitato.

Interpretare con cautela

Un aumento dei contatti può indicare preoccupazione, ma anche una maggiore visibilità dell'assistenza. Una diminuzione delle conversazioni pubbliche non permette, da sola, di concludere che la fiducia sia tornata. Il comitato incrocia le osservazioni della comunicazione con i dati del servizio e i riscontri dei team autorizzati.

La decisione da formalizzare

Convalidare le responsabilità del rapporto situazione, canali di emergenza e regole di chiusura. Richiedere un resoconto di un esercizio che mostra un errore rilevato, una decisione presa e un miglioramento effettivamente implementato. L'obiettivo è quello di rendere il processo testabile prima del prossimo incidente.

La comunicazione di fiducia consente alle persone di capire e agire, anche quando il servizio è indebolito.

Fonti e riferimenti

[1] ESMA, EBA, EIOPA — First report on DORA major ICT-related incidents

[2] Google Search Central — AI features and your website

Analisi e raccomandazioni di Belief System. Gli scenari sono illustrativi. Le fonti forniscono il contesto e non costituiscono un'approvazione delle nostre raccomandazioni.