



“Business Continuity Management”

Punti di attenzione progettuali



kp mg

Nolan, Norton Italia s.r.l.

Via Vittor Pisani, 27 20124 Milano

Management Consultants

Tel +39 0267197500

Fax +39 0267197555

Andrea Beretta,
Nolan Norton Italia
Director Financial Services

Roma, 30 settembre 2004

☐ Premessa

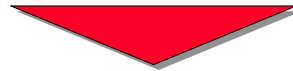
☐ BCM: Approccio e riflessioni

☐ Conclusioni



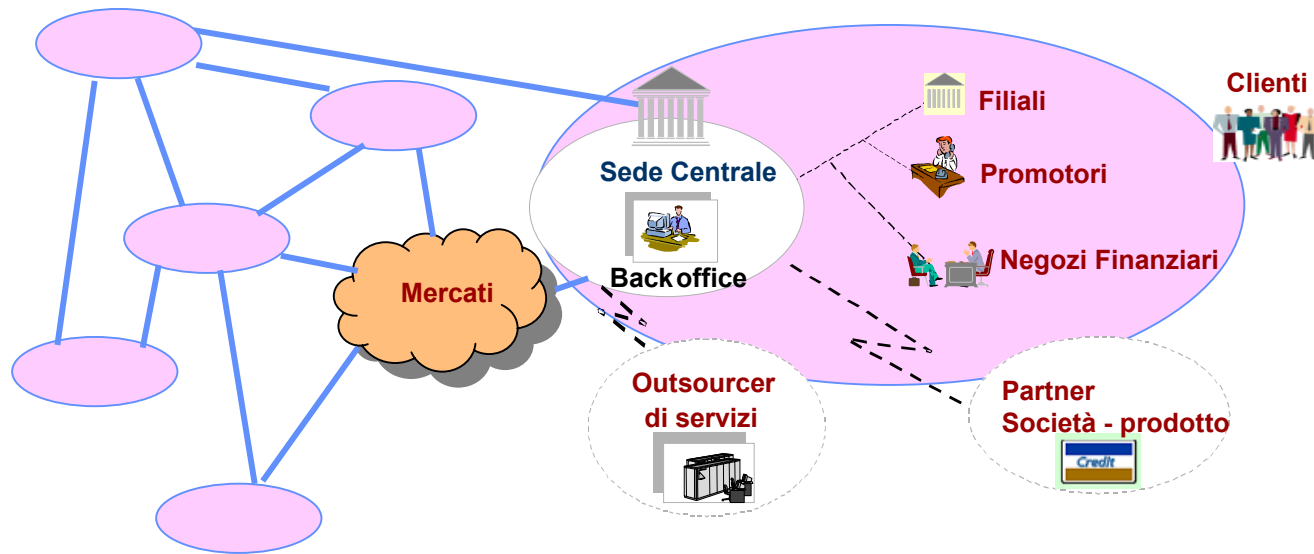
Con l’evolvere della società industriale diventano possibili nuove forme di “disastri” indotti da:

- ☐ **tensioni politico – sociali**
- ☐ **stili di vita**
- ☐ **globalizzazione**
- ☐ **automatismo per la regolazione/ integrazione dei sistemi**



Un paradosso: più sono sofisticate le tecnologie di controllo e più aumentano la complessità e la vulnerabilità dei sistemi!





- ☐ **Aumentata pervasività dell'Information & Communication Technology (ICT)**
- ☐ **Integrazione sia a monte sia a valle della catena del valore principale (outsourcing, BPO, clienti, mercati, intermediari, assicurazioni, ecc.)**
- ☐ **Dipendenza significativa dalle informazioni per il funzionamento (Knowledge Based Enterprise)**
- ☐ **Disponibilità estesa del supporto, fino a 24 ore al giorno, sette giorni su sette**



- ❑ “Nuovi problemi” però fanno evolvere le capacità di apprendimento
- ❑ L’ ABI ha avviato un progetto di “sistema” per la definizione di un approccio condiviso al BCM (supportato da Nolan Norton – Kpmg Bas)

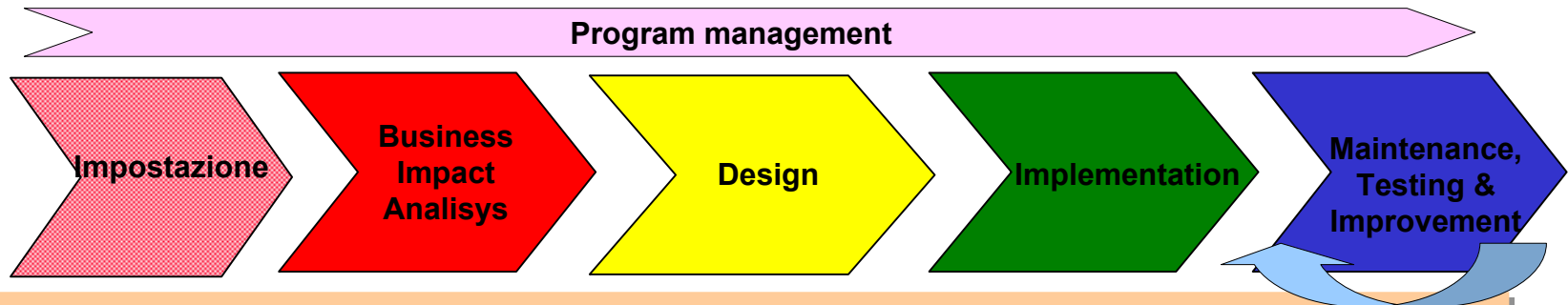
❑ Premessa

❑ BCM: Approccio e riflessioni

❑ Conclusioni



Approccio metodologico per la gestione della continuità operativa (BCM)



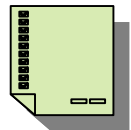
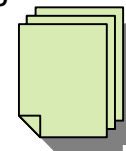
Attività

- | | | | | |
|---|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Impostazione del progetto | <ul style="list-style-type: none"> • Individuazione e valutazione processi critici • Valutazione impatti di scenari che minacciano la continuità del business | <ul style="list-style-type: none"> • Individuazione possibili strategie alternative di continuità del Business • Definizione della strategia di continuità operativa (Strategia di Business Continuity) e impostazione del relativo piano di implementazione | <ul style="list-style-type: none"> • Identificazione e predisposizione di infrastrutture e tecnologie per BC • Sviluppo del Piano di continuità operativa (Business Continuity Plan – BCP) • Collaudo, accettazione e preparazione del personale | <ul style="list-style-type: none"> • Manutenzione • Testing • Preparazione del personale e diffusione della cultura di BC • Miglioramento continuo |
|---|---|--|---|--|

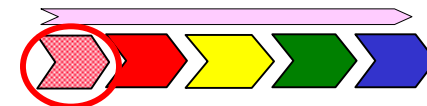


Principali “deliverable”

- | | | | | |
|--|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Scelta responsabile e team BCM | <ul style="list-style-type: none"> • Perimetro analisi e processi/risorse critiche | <ul style="list-style-type: none"> • Piano Interventi | <ul style="list-style-type: none"> • Realizzazione Interventi • BCP | <ul style="list-style-type: none"> • Test- Verifiche • Adeguamenti BCP; interventi operativi |
|--|---|--|---|--|



Impostazione di progetto: esempio di macro-definizione priorità di analisi



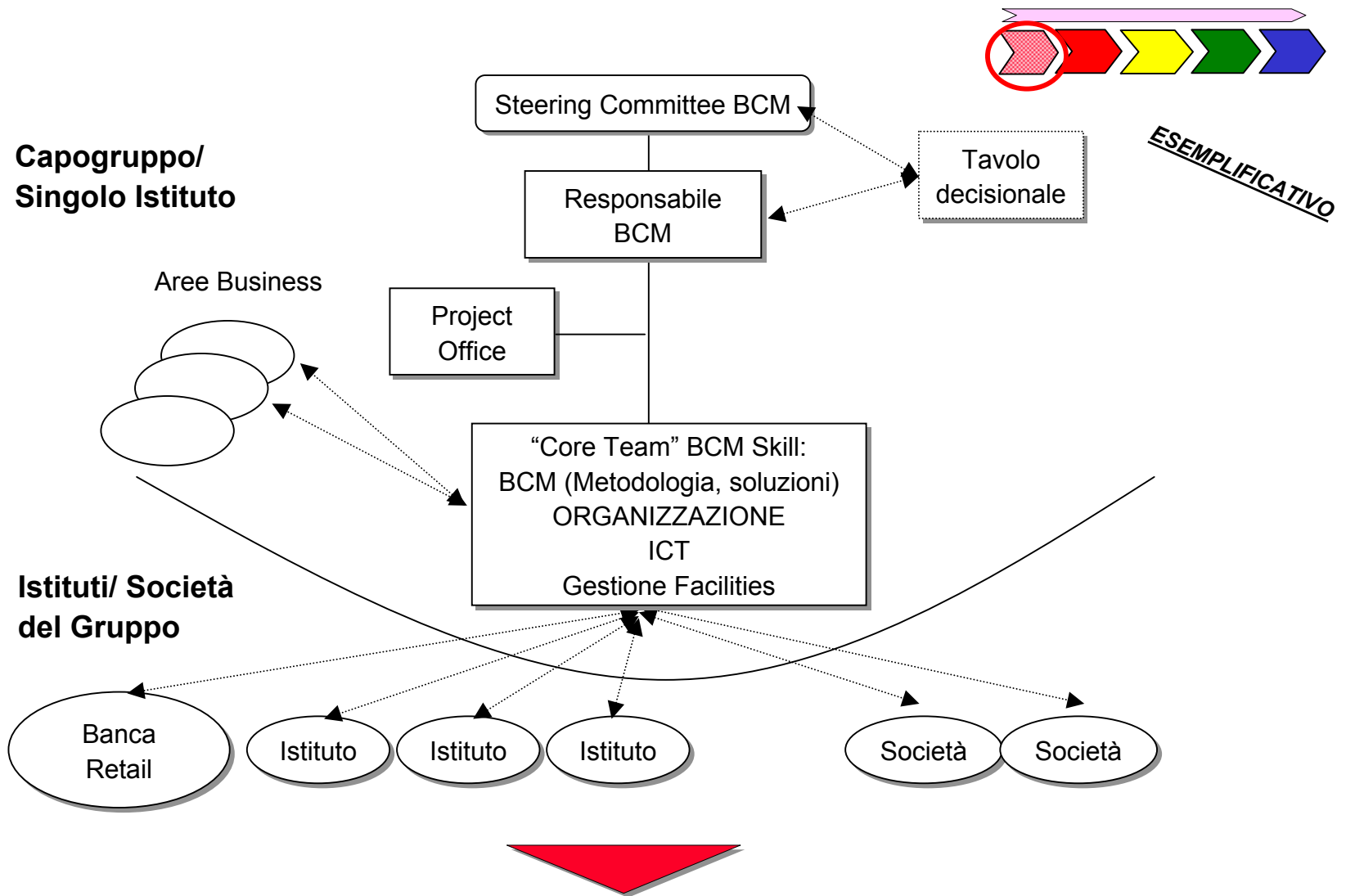
LIVELLO DI PRIORITÀ DI ANALISI	POSSIBILI CRITERI DI VALUTAZIONE DELLA CRITICITÀ IN OTTICA DI CONTINUITÀ	ENTITÀ/SOCIETÀ DEL GRUPPO	ESEMPLIFICATIVO
1	Servizi vitali e critici per: impatti normativi, strategia business, volumi, redditività, livello servizio clienti, immagine e vincoli		Ambito prioritario di analisi
2	Rilevanza in termini di: ▪ Strategicità per il Gruppo ▪ Volumi e redditività ▪ Livello di servizio verso i Clienti ▪ Vincoli esterni da rispettare ▪		Ambito da considerare per l'estensione del perimetro d'analisi
3	Residuale: attività che non impattano significativamente sulla continuità operativa delle entità con priorità 1 e 2.		



L' identificazione del perimetro e una prima ipotesi di priorità per segmentare il problema



Impostazione di progetto: esempio di assetto organizzativo



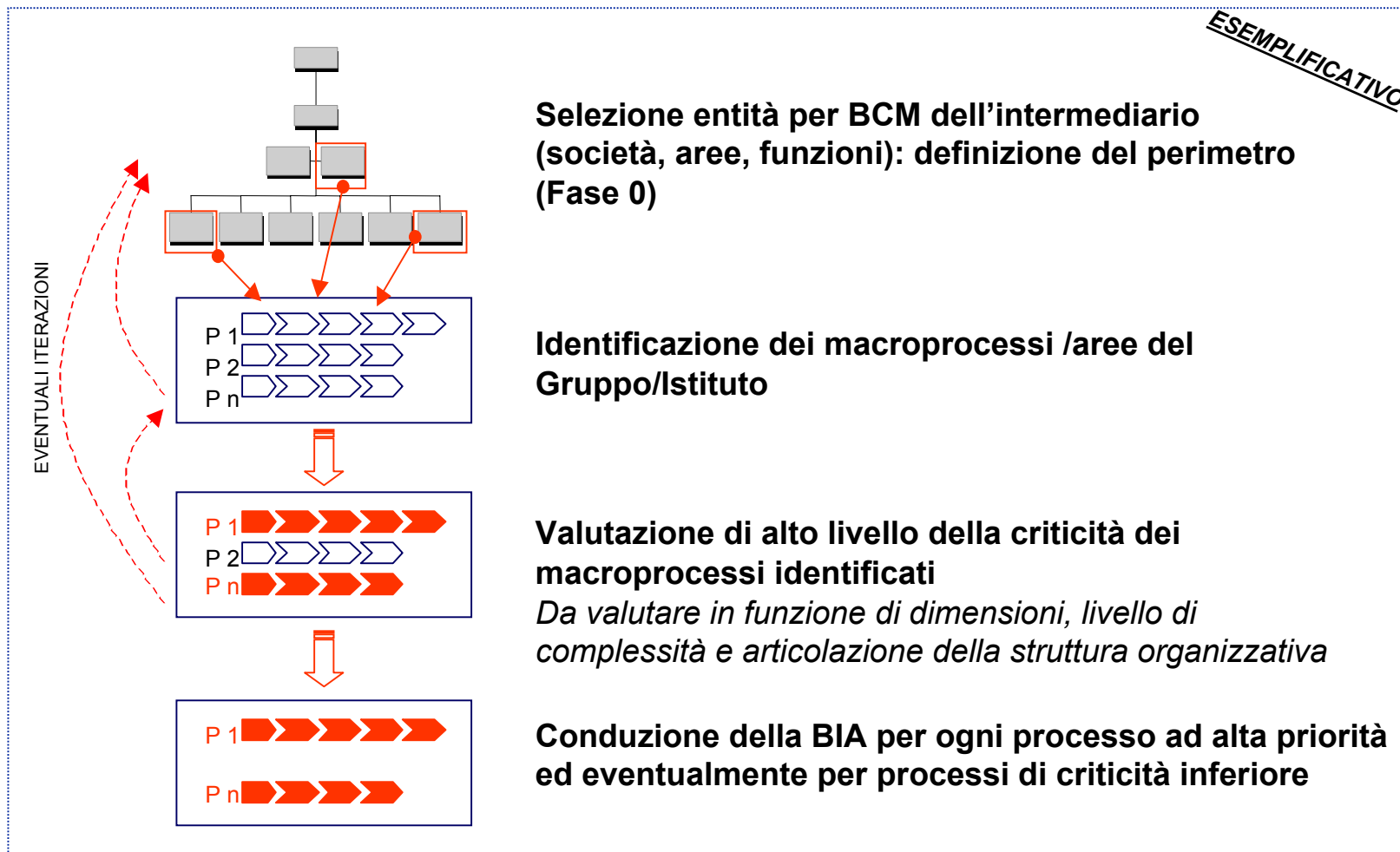
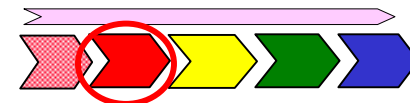
Possibili scelte di assetto organizzativo per la gestione di un progetto di continuità operativa



Business Impact Analysis – BIA: elementi chiave

Approccio iterativo per:

- ❑ individuazione e prioritizzazione dei processi maggiormente critici per l'intermediario finanziario;
- ❑ valutazione dei processi selezionati.



Business Impact Analysis – BIA: i rapporti con le terze parti

❑ Tipologia 1 – Outsourcer –insourcer it

- piattaforma applicativa (ASP, centri consorziali, ...);
- servizi bancari puramente informatici (ad es. Sistemi di pagamento, segnalazioni, ...);
- servizi IT tecnologici
- fornitori di servizi informativi (ad es. Reuters, CRIF, Bloomberg, ...)
-

❑ Tipologia 2 – Outsourcer - insourcer di processo

- outsourcer del Back-Office (ad es. Finanza);
- processi legati alla “materialità” (ad es. assegni, , trasporto valori, ...).

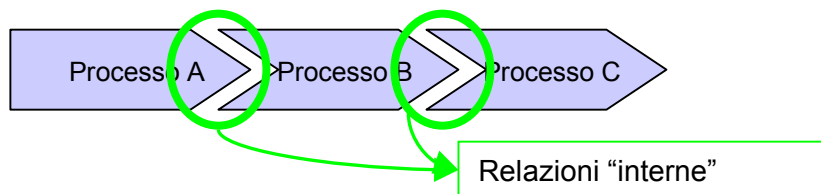
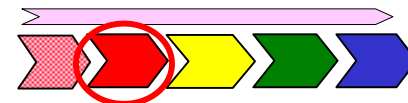
❑ Tipologia 3 – Outsourcer di servizi infrastrutturali

- outsourcer di servizi infrastrutturali (acqua, energia elettrica, telecomunicazioni, ...);

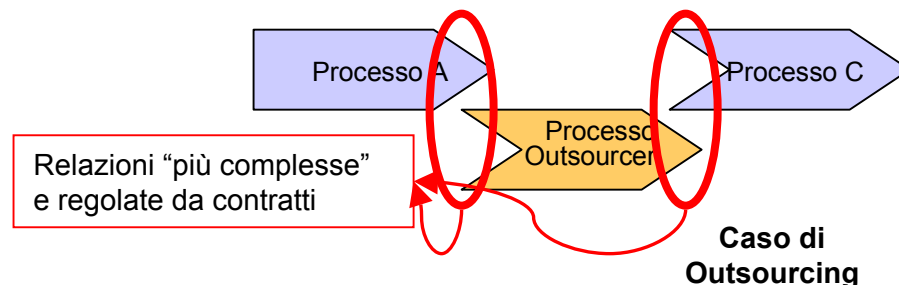
❑ Tipologia 4 – Fornitori di beni

- fornitori di beni (HW, SW, ...).

ESEMPLIFICATIVO



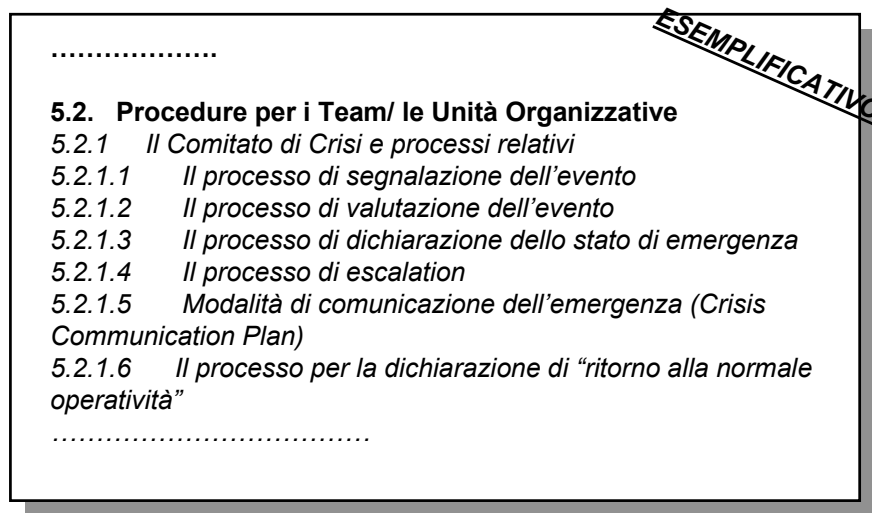
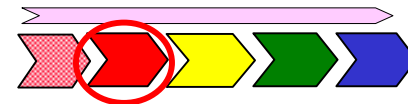
Caso di gestione interna



Caso di Outsourcing

- ❑ L'analisi sistematica dei rapporti con terze parti permette di identificare le diverse tipologie di outsourcer/ fornitori e le relazioni con essi
- ❑ Questa comprensione è essenziale per sviluppare una strategia di continuità che coinvolga nel modo più opportuno ed efficace la singola terza parte
- ❑ Non sottovalutare gli aspetti contrattuali e le procedure di “comunicazione”

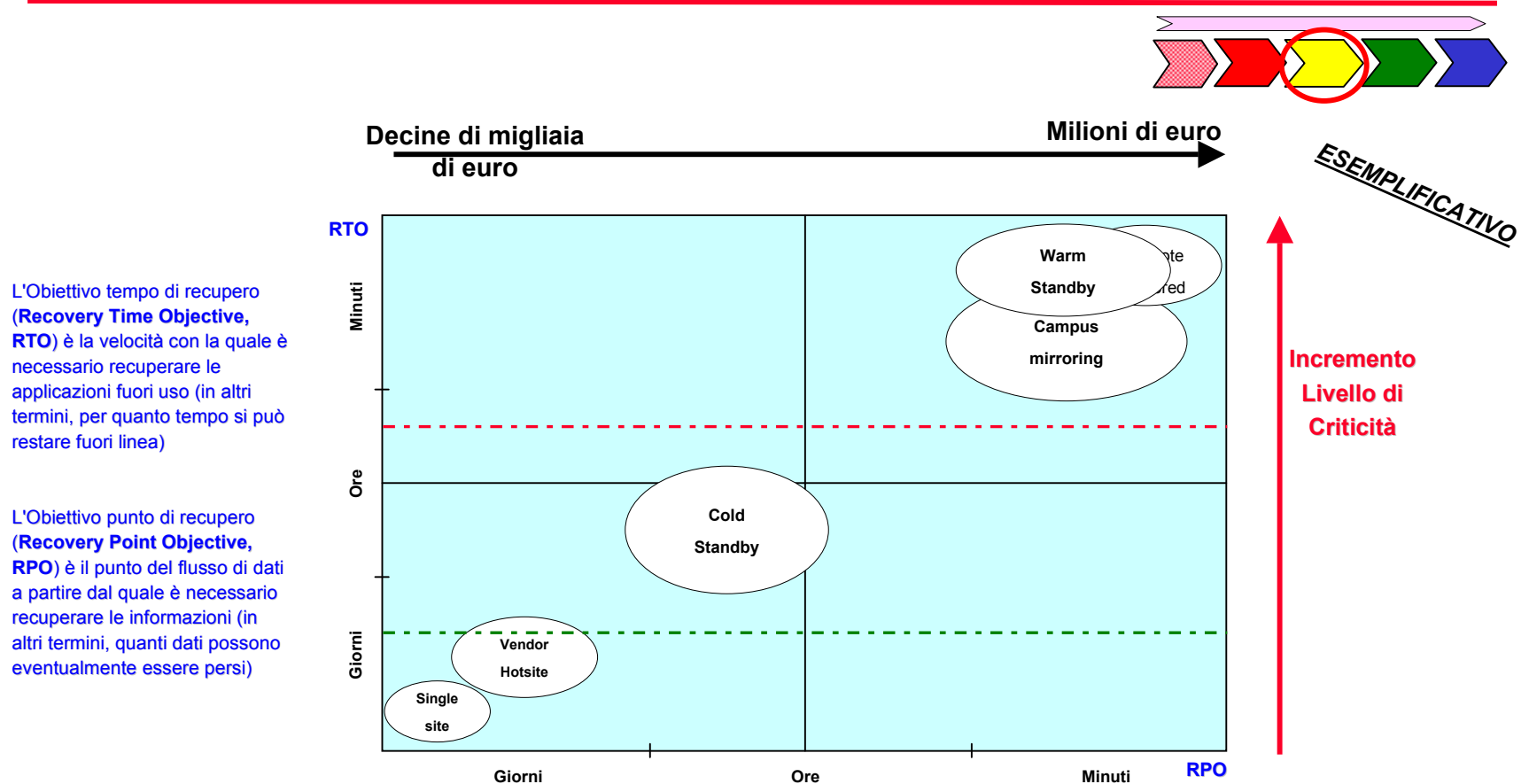




- ❑ **Nel corso dell' “analisi” si possono sviluppare già alcuni temi operativi con beneficio diretto**
- ❑ **Approccio “pragmatico”: prima ipotesi di processo e struttura per la gestione della crisi (in seguito, nel corso del progetto, verrà affinato con “release” successive)**
- ❑ **Ambiti di attenzione: comunicazione interne, ai media, ai partner, alle istituzioni, deleghe operative...**



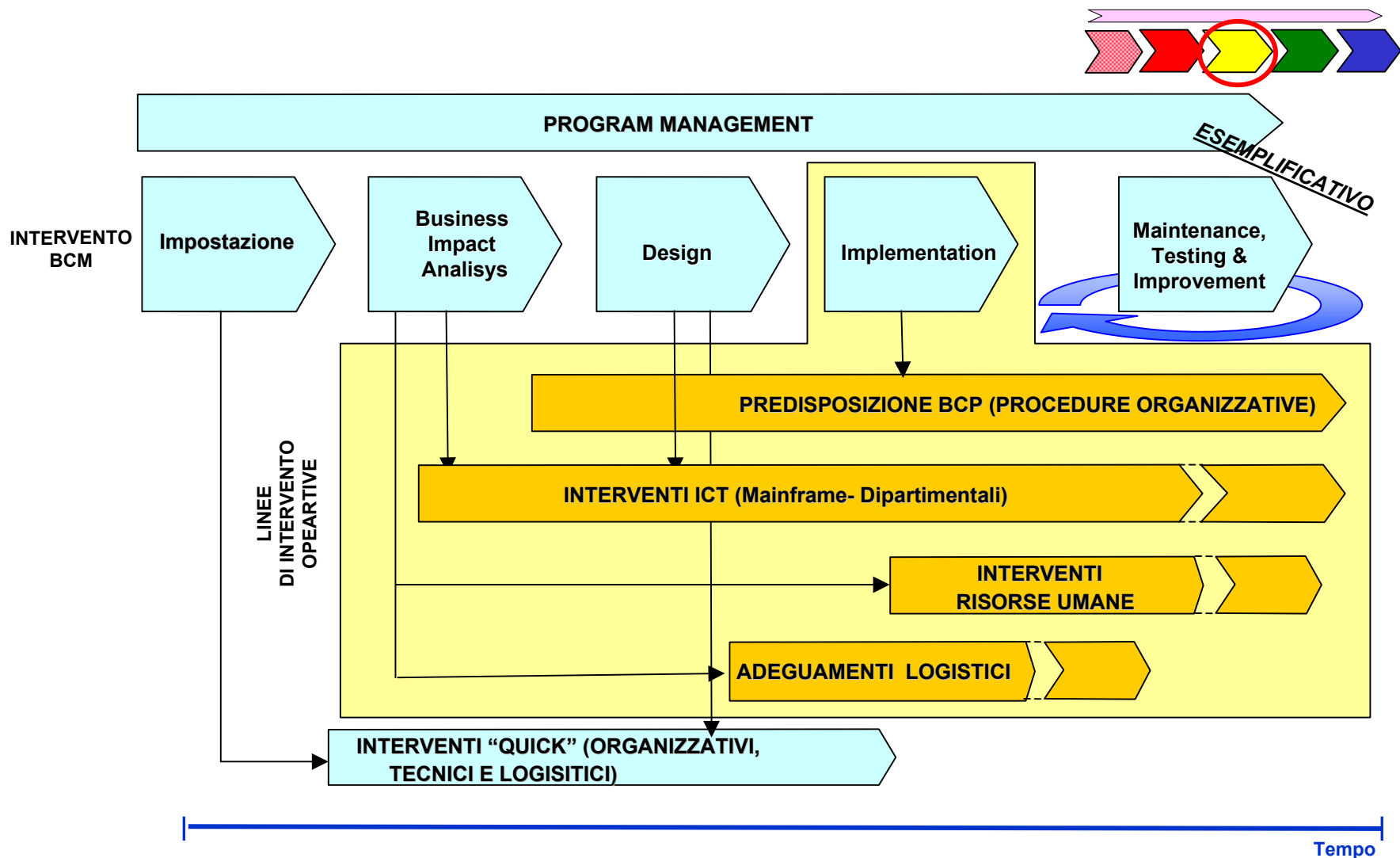
Design: Dimensioni economiche



- ❑ L' ICT incide significativamente in un progetto di BCM (60-70% dell'investimento in caso di "hot-site" interregionale)
- ❑ Le soluzioni possono implicare investimenti diversi!
- ❑ Gli ambienti "dipartimentali" sono spesso "solo" in alta affidabilità



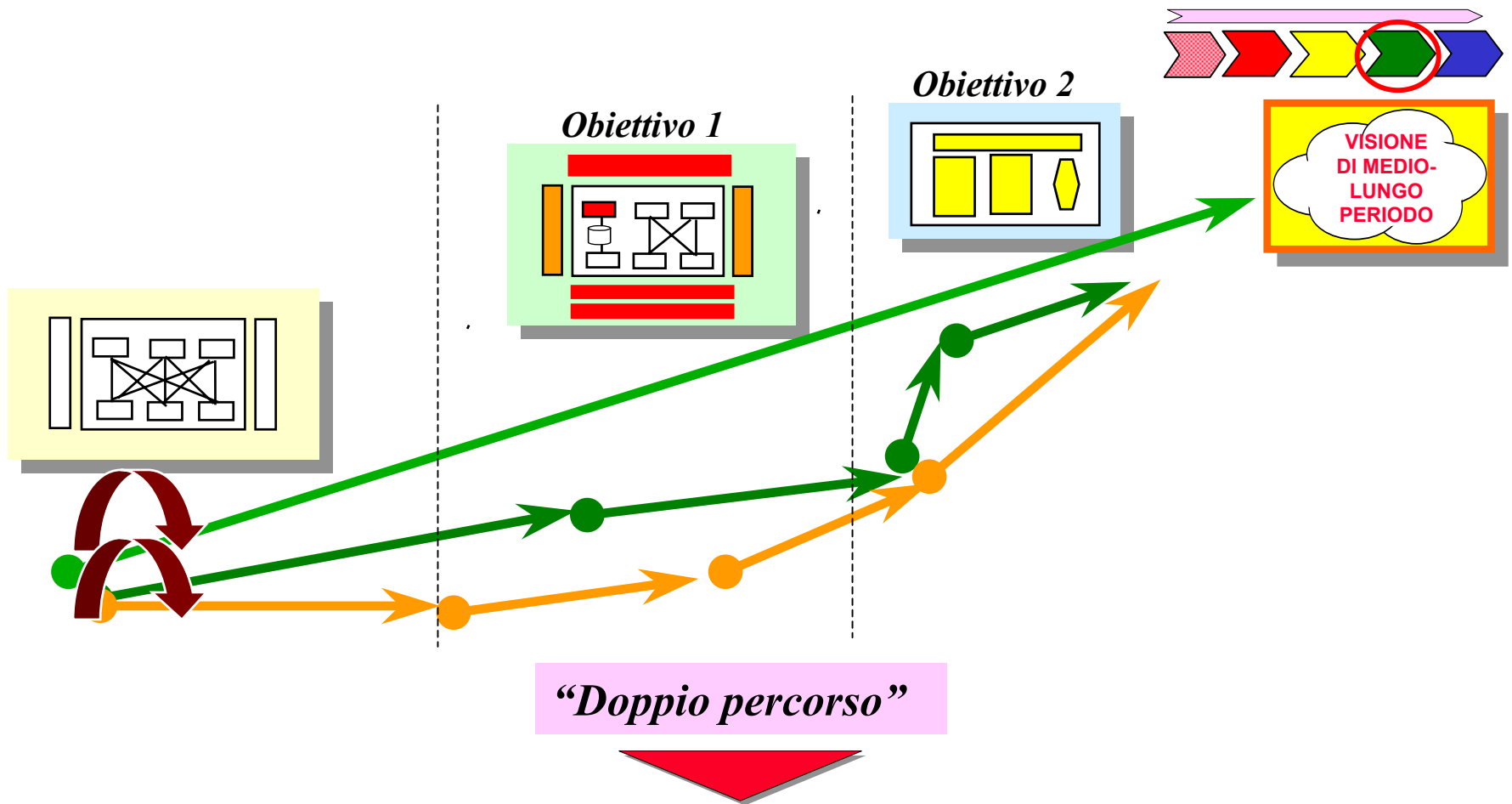
Design: La pianificazione degli interventi



La gestione di un progetto di BCM ha diverse dimensioni (risorse umane, organizzazione, normativa, tecnologie ...) e obiettivi temporali (breve vs medio-lungo)



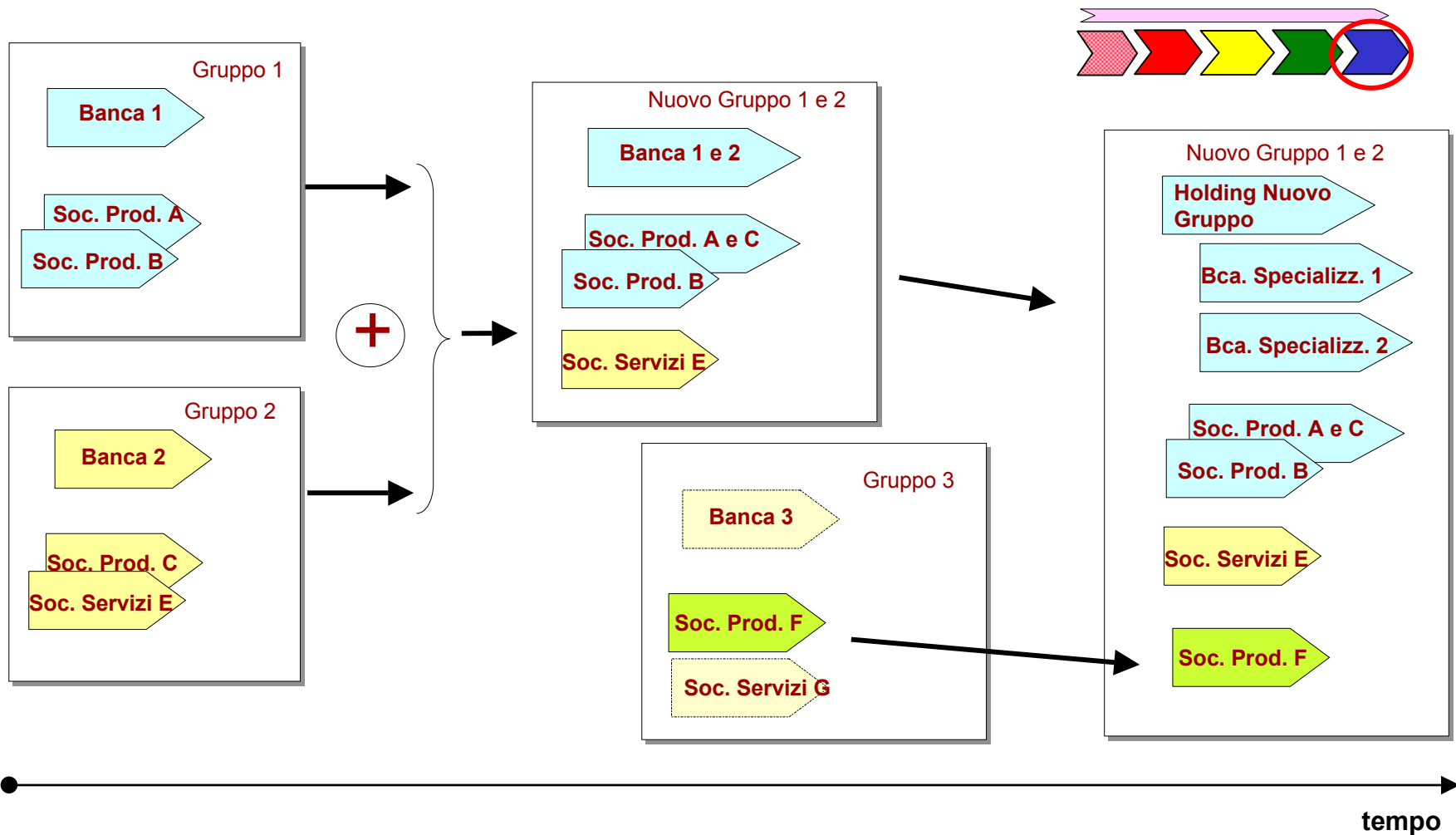
Implementation



- ☐ Gestire il “doppio percorso”: soluzioni strutturali e tattiche si intrecciano nel tempo
- ☐ Obiettivi chiari, progressivi e budget ben definiti
- ☐ “Sano” pragmatismo nell’affrontare e condurre le fasi progettuali



Testing & maintenance



Il BCM si modifica nel tempo per effetto di evoluzioni su diversi piani:

- ☐ **Strategico:** fusioni, acquisizioni, cessioni, nuovi business
- ☐ **Operativo:** nuovi prodotti servizi, adeguamenti gestionali, evoluzione tecnologica ...



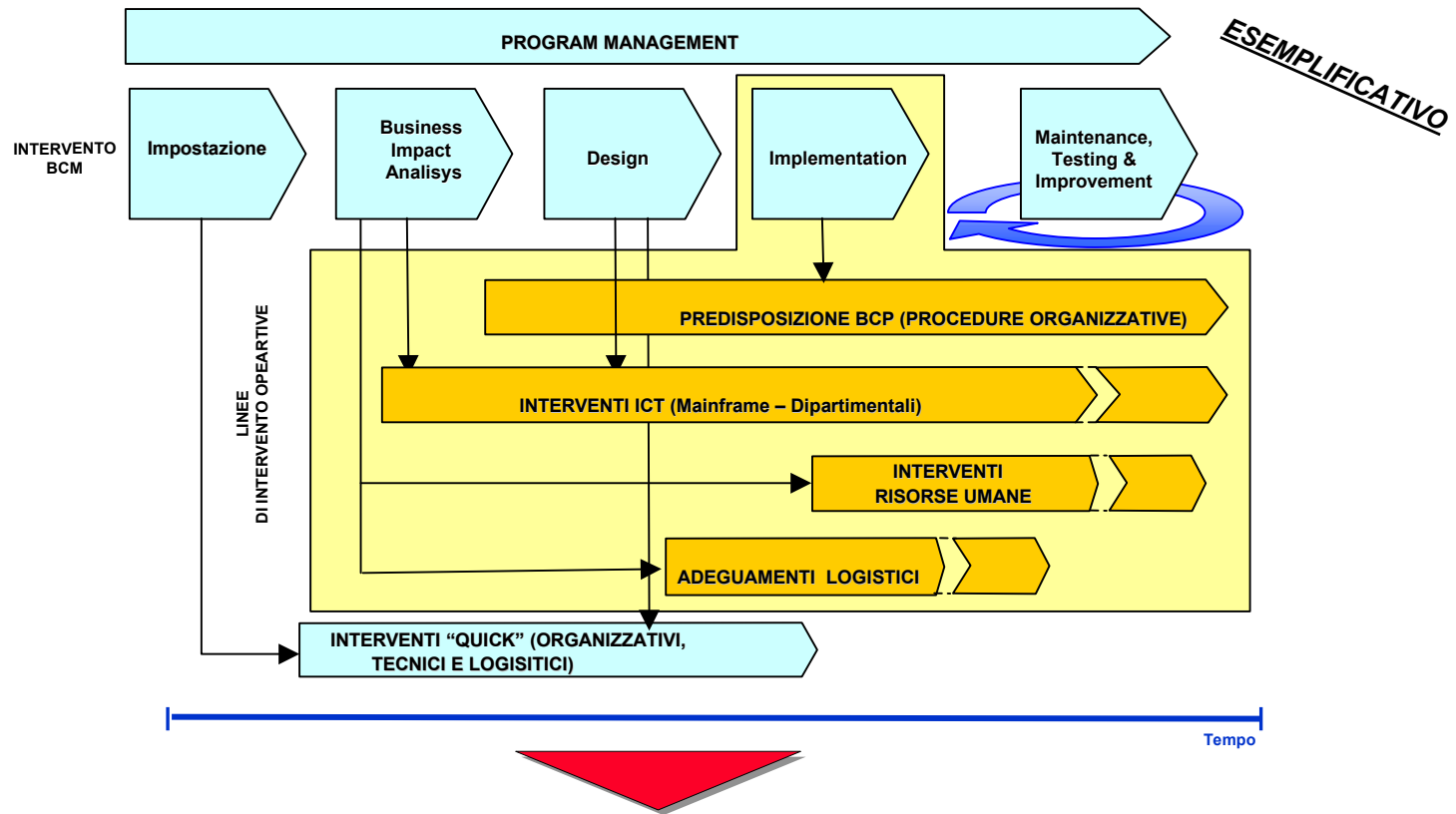
❑ Premessa

❑ BCM: Approccio e riflessioni

❑ Conclusioni



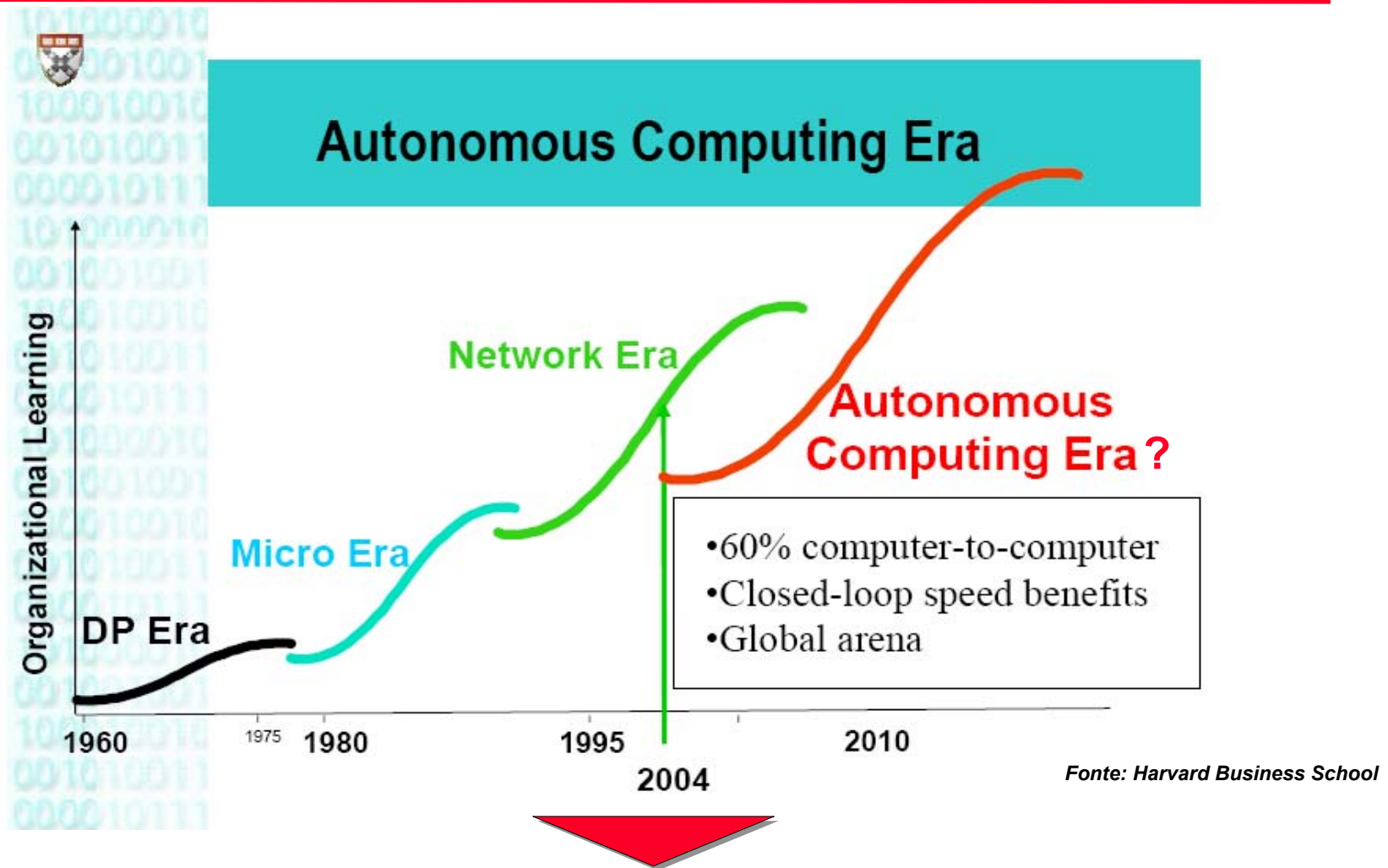
Conclusioni



Impostare e realizzare un BCM significa porre attenzione a diversi aspetti:

- ☐ **Committment alta direzione**
- ☐ **Aree di business prioritarie da “mettere in sicurezza”**
- ☐ **Punti di contatto e allineamento con fornitori –outsourcer**
- ☐ **Risorse umane e soluzioni organizzative**
- ☐ **Attenzione alle scelte economiche**





Il BCM può essere l'occasione per affrontare la realtà non solo con l'ottica della innovazione tecnologica: ma valutare implicazioni più allargate quali rischio, "governance"

