

Business Continuity Management nella società del rischio: esperienze e riflessioni

Il 28 Settembre 2003, un albero in Svizzera viene colpito da un fulmine e provoca l'interruzione di una linea elettrica. In poco tempo questo fatto apparentemente marginale, determina un effetto domino che provoca un black out pressoché totale sulla rete elettrica italiana. Un evento che ha messo in fibrillazione anche le principali banche italiane, anche se il sistema ha sostanzialmente tenuto.

Il fatto è successo nel fine settimana con l'operatività ridotta e il tempo di ripristino disponibile abbastanza ampio. Se l'evento fosse avvenuto in un giorno lavorativo qualunque possiamo immaginare ben altri scenari.

Paradossalmente più si incrementano i sistemi tecnologici di controllo, più aumenta la complessità e in ultima analisi la vulnerabilità dei sistemi stessi e la dimensione dei potenziali impatti derivanti da eventi catastrofici. Come ha scritto il sociologo tedesco Ulrich Bech, siamo entrati nella società del rischio, una nuova categoria della modernità in cui il tema dominante è quello della distribuzione e gestione del rischio, oramai un elemento sistemico della nostra esistenza.

Esperienze Italiane

Anche in Italia si sono costituiti una serie di gruppi di lavoro per trovare approcci, risposte e soluzioni coordinate per fronteggiare eventuali situazioni di crisi.

In particolare, in ambito finanziario, stanno operando Banca d' Italia e ABI.

La prima pone l'attenzione su:

- aspetti normativi (in fase avanzata di definizione) per regolare/indirizzare l'adeguamento delle singole banche alla problematica,
- garanzia di operatività del sistema "di base" (centri applicativi come SSB, SIA, Seceti ecc. e i primi sei Gruppi italiani).

L'ABI, attraverso un Gruppo di Lavoro composto da primi Gruppi Bancari, Banche Italiane e ABILab, sta completando una metodologia per un approccio condiviso alla continuità operativa (Business Continuity Management) anche attraverso l'esperienza internazionale maturata da KPMG e Nolan Norton.

Uno dei punti di attenzione del gruppo di progetto ABI riguarda la predisposizione di un approccio ragionevolmente "scalabile" che permetta di affrontare la tematica sia da parte di Grandi Gruppi sia di entità di minori dimensioni.

Tipici aspetti "dimensionali" riguardano la capacità di affrontare il perimetro di analisi per passi successivi. Un conto è ragionare per aziende da 35.000 dipendenti e 2000 sportelli altro con istituti da 1200 dipendenti e 150 filiali: le ricadute in termini di complessità di processi, differenziazione per ampiezza dei servizi, tipologia di controparti sono facilmente comprensibili.

L'esperienza operativa sul campo di questi mesi evidenzia la necessità, in prima battuta, di acquisire elementi utili a circoscrivere l'ambito (si veda figura).

Gli Istituti cercano di comprendere e dimensionare, attraverso modalità di analisi inizialmente di alto livello:

- possibili impatti per aree di business potenzialmente più rilevanti
- macro-soluzioni affrontabili

E' quindi un modo di avviare una fase di "awareness" e prepararsi ad analizzare più in dettaglio le aree business (business impact analysis) e successivamente realizzare le eventuali progettualità individuate.

Vengono così coinvolti i corretti livelli decisionali ed operativi dell'azienda che in seguito dovranno comprendere, individuare e scegliere soluzioni organizzative, normative e tecniche per affrontare al meglio la gestione della Continuità Operativa. In queste prime analisi spesso emergono "quick fix" utili a trovare anche soluzioni non strutturali ma efficaci per particolari situazioni contingenti.

Una seconda riflessione, che viene dall'esperienza professionale e da prime indicazioni di carattere normativo, riguarda l' "outsourcing".

Evitando di soffermarci sulle "commodity" come energia elettrica e gas (che meriterebbero riflessioni specifiche) è importante valutare il diverso rapporto e tipologia di servizi acquisiti nei Grandi Gruppi e nelle banche medie.

Nei primi è molto più frequente la presenza di "insourcer" cioè società/divisioni specializzate per l'erogazione di attività di tecnologiche e di "back-office". Nelle Banche medie la presenza di "outsourcing" informatico ed eventualmente anche operativo con fornitori realmente esterni diventa più rilevante.

Nei due casi modalità di coinvolgimento "formale" nelle diverse fasi di un progetto di BCM, definizione di livelli di servizio e procedure operative di relazione, sicuramente possono portare ad approcci differenziati.

Una terzo aspetto riguarda la costituzione di entità di coordinamento per la gestione dei diversi momenti di una "crisi". Si tratta di definire ruoli, individuare la partecipazione dei corretti livelli decisionali, definire normative, deleghe (eventualmente applicabili solo in momenti "straordinari"). E' necessario descrivere procedure che gestiscano la dichiarazione dello stato di crisi, la sua gestione, il periodo transitorio e il ritorno alla normale operatività. Tali procedure possono far parte di quelle "quick fix" sopra menzionate: sono modalità operative-organizzative che devono essere approntate rapidamente e fatte evolvere nel tempo affinandone strumenti e processi di supporto.

Come ultima riflessione ricordiamo che il piano e le relative strutture gestionali dirette ed indirette dovranno per forza evolvere e mutare nel tempo per effetto di soluzioni già progettate incrementali (e quindi affinabili) e di mutamenti indotti da assetti business. La Continuità Operativa va quindi gestita nel tempo: la struttura organizzativa gestionale (il responsabile, i collaboratori) e il piano predisposto devono seguire l'evoluzione dell'istituzione finanziaria. Cambiamenti di assetto e perimetro delle attività, ormai all'ordine del giorno, ridisegnano il modello operativo della banca e di conseguenza le modalità di affrontare eventi disastrosi.

Conclusioni

La tematica della Continuità Operativa sta diventando sempre più presente per fatti e complessità “ambientali” (business system fortemente integrato, tensioni politiche, fenomeni naturali ecc.). Nell'affrontare realtà complesse serve comunque un approccio strutturato, un metodo, ma anche un “sano pragmatismo” per circoscrivere i punti salienti:

- segmentare le aree business prioritarie da “mettere in sicurezza”,
- gestire i corretti punti di contatto e allineamento con fornitori-outsourcer,
- individuare soluzioni organizzative per fronteggiare e coordinare emergenze,
- migliorare/evolvere nel tempo soluzioni e procedure.

Infine, le soluzioni “strutturali” (organizzative, logistiche ed informatiche) dovranno tener conto di un approccio incrementale per stadi intermedi, con risultati chiaramente tangibili e coordinato con soluzioni tattiche per fronteggiare un eventuale 28 settembre che potrebbe purtroppo ripresentarsi.

Andrea Beretta
Director Financial Services
Nolan, Norton Italia