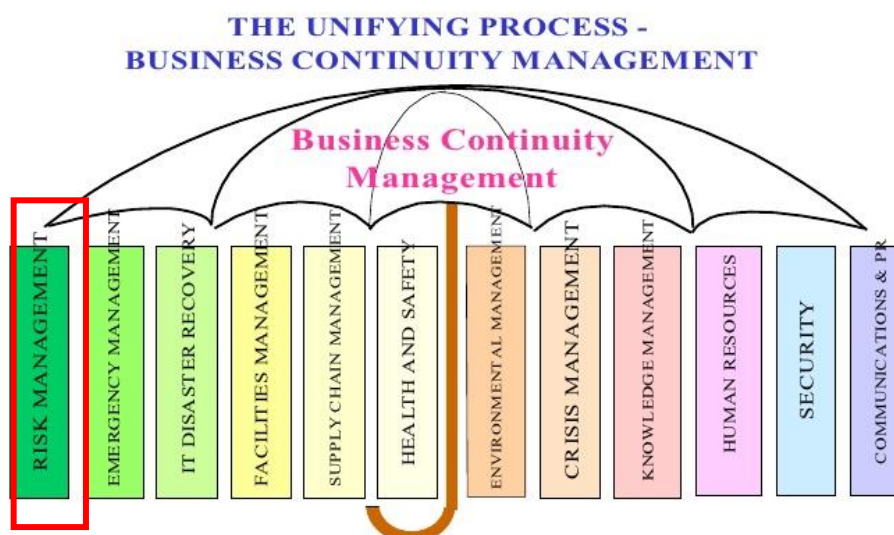


BUSINESS CONTINUITY VERSUS DISASTER RECOVERY

Referente di Schema *Business Continuity*: F. Cirilli

Alla luce di quanto sperimentato con la pandemia di COVID-19 risulta assai appropriato focalizzare relazioni e differenze tra *Business Continuity* (BC) e *Disaster Recovery* (DR).

Probabilmente quella che segue è una delle immagini più note e diffuse che tenta di collocare il DR in relazione alla BC:



Dall'immagine appare chiara la posizione del DR come uno degli elementi della BC, lo studio dei contenuti fornisce poi chiarimenti circa il fatto che il DR sia riferito principalmente all'IT (Tecnologie dell'Informazione). Infatti, risulta scarsamente concepibile avere un doppio sito produttivo da attivare nel caso in cui venga compromesso, per qualsiasi ragione, il sito principale. Tipica situazione gestita a livello di sistemi informatici e informativi, ma di realizzazione complessa se trasferita nelle attività manifatturiere, considerando i costi e le conseguenze operative.

Dopo questi brevi chiarimenti introduttivi, analizziamo alcuni aspetti peculiari della BC e dei Sistemi di Gestione derivanti dalla ISO 22301.

Cosa significa *Business Continuity*

Si parta dalle definizioni necessarie ad inquadrare nella giusta prospettiva il tema della BC:

- ***Business continuity*** - *capability of the organization to continue delivery of products or services at acceptable predefined levels following disruptive incident*
- ***Incident*** - *situation that might be, or could lead to, a disruption, loss, emergency or crisis*

- **Crisis** - *situation with high level of uncertainty that disrupts the core activities and/or credibility of an organization and requires urgent action*
- **Disaster** - *situation where widespread human, material, economic or environmental losses have occurred which exceeded the ability of the affected organization, community or society to respond and recover using its own resources*

Punti chiave

Si vedano ora alcuni punti chiave di un Sistema di Gestione per la ISO 22301:

- Identificare i prodotti/servizi e i processi strategici per la vita dell'organizzazione
- Assicurare la continuità della produzione e/o dell'erogazione dei servizi anche in caso di incidente/disastro/calamità
- Mantenere il livello di produttività che assicura la sopravvivenza dell'organizzazione (MBCO)
- Identificare il periodo massimo di *down time* prima che il *business* collassi in modo irreversibile (MTPD o MAO)
- Stabilire il tempo di ripristino a fronte di un incidente/disastro/calamità (RTO)
- Stabilire la quantità di dati/informazioni che possono essere perdute a fronte di un incidente/disastro/calamità, senza che il *business* subisca danni irreversibili (RPO)

Diventa fondamentale, a questo punto, comprendere che la BC da sola in quanto tale non esiste, nel senso che assicurare la continuità significa aver risposto alla domanda: “*business continuity* di cosa?”

In questo senso la BC si presta, ad esempio, ad essere associata ai servizi, ai prodotti e ai processi. In termini di Sistemi di Gestione l'associazione con ISO 45001, ISO 14001, ISO 50001, ISO/IEC 20000-1, ISO/IEC 27001, ISO 28000 ecc. è assolutamente possibile, anzi auspicabile, nelle organizzazioni che hanno bisogno di assicurare la continuità dei propri processi produttivi e/o dell'erogazione dei servizi.

Evoluzione della BC

La BC non nasce con l'arrivo della ISO 22301, ma era già stata in qualche modo trattata nel nostro paese, anche se per fini specifici.

Alcuni casi riconducibili alla BC:

- ❑ Nel 2003 Banca d'Italia definì i seguenti scenari principali, riferiti alle attività tipiche del mondo bancario:
 - Indisponibilità delle risorse umane (pandemia, scioperi ecc.)
 - Indisponibilità dei locali, *building*, uffici (terremoto, alluvione, incendio ecc.)
 - Indisponibilità dei documenti
 - Indisponibilità delle reti di comunicazione
 - Indisponibilità delle infrastrutture informatiche

Questi scenari possono combinarsi tra loro anche in sequenze di eventi correlati o interagenti.

- ❑ Nel 2005 Codice Amministrazione Digitale (art. 51)

- ❑ Nel 2008 la CE pubblicò le indicazioni per le infrastrutture critiche nazionali
- ❑ Nel 2010 la Presidenza del Consiglio dei ministri varò il progetto Domino (proprio a fronte delle conseguenze del *blackout* del 2009)
- ❑ Nel 2019 è stata emessa la regolamentazione per la sicurezza cibernetica nazionale per soddisfare la direttiva NIS del 2018.

Questi non sono fatti scollegati tra loro, ma esempi di adattamenti necessari a fronte delle diverse esperienze maturate a livello mondiale e nazionale.

Quali vantaggi applicando la BC

La stessa ISO 22301 descrive alcuni dei vantaggi nell'applicazione della BC:

- a) dal punto di vista commerciale:
 - 1) supporta i propri obiettivi strategici;
 - 2) crea un vantaggio competitivo;
 - 3) protegge e migliora la propria reputazione e credibilità;
 - 4) contribuisce alla resilienza organizzativa;
- b) dal punto di vista finanziario:
 - 1) riduce l'esposizione legale e finanziaria;
 - 2) riduce i costi diretti e indiretti delle interruzioni;
- c) dal punto di vista delle parti interessate:
 - 1) protegge l'incolumità degli individui, le proprietà e l'ambiente;
 - 2) considera le aspettative delle parti interessate;
 - 3) Ispira fiducia nella capacità dell'organizzazione di avere successo;
- d) dal punto di vista dei processi interni:
 - 1) migliora la propria capacità di rimanere efficace durante le interruzioni;
 - 2) dimostra un controllo proattivo dei rischi in modo efficace ed efficiente;
 - 3) affronta le vulnerabilità operative.

Notevoli leve per poter avviare un progetto di BC.

Fattori strategici di successo per un progetto di BC

I principali fattori di successo (a livello strategico) per assicurare che un progetto di BC abbia la giusta rilevanza sono:

- ❑ *Top management*/proprietà come sponsor
- ❑ Forte *commitment*, progetto strategico
- ❑ Approccio *top down*
- ❑ Collegamento a fattori legali, contrattuali
- ❑ Monetizzazione (RTO, MTPD, MBCO ecc.)
- ❑ Condivisione e coinvolgimento a tutti i livelli

Principali fattori tattico-operativi di successo per la BC

Ovviamente, anche alcuni fattori tattico-operativi hanno il loro peso nel successo di un progetto di BC:

- *Business Impact Analysis* credibili e pertinenti alle attività che intendiamo salvaguardare
- Valutazione dei rischi affidabili e riferite a impatti e probabilità realistiche
- Processi di comunicazione efficaci, con portavoce adeguatamente formati e addestrati
- Piani e procedure di continuità solide e condivise con tutte le parti interessate
- Programmi di formazione e sensibilizzazione continua a tutti i livelli
- Verifica operativa (simulazioni pratiche) delle disposizioni definite nei piani di continuità e nelle procedure
- Rivalutazione periodica degli scenari di impatto e dei rischi correlati (le cose cambiano e non dipende da noi)

Elementi da considerare

Alcuni elementi devono essere tenuti in considerazione per avviare e mantenere la BC in una organizzazione:

- *Resilienza*, come elemento centrale del Sistema di Gestione e della cultura dell'organizzazione
- *Cambiamento*, come fattore necessario per adattare l'organizzazione alla cultura ed agli approcci alla BC
- *Best practice*, disponibili come riferimento per lo studio e applicazione della BC (ad es. le linee guida *Business Continuity Institute* o gli standard ISO)
- *Lessons learned*, apprese e disponibili in altri settori/applicazioni per imparare da chi ha già fatto esperienza (talvolta drammatica)
- Effetto domino e filiere (*supply chain*), per capire l'esatto posizionamento della propria organizzazione nella filiera e poter quindi definire valori affidabili per il controllo della BC (MBCO, MTPD, RTO e RPO) contestualizzati agli scenari effettivi
- *Strategie e tattiche di ritorno alla normalità*, uno dei momenti più complessi e sottovalutati nei progetti BC, dando per scontata la capacità di saper/poter tornare alle condizioni precedenti l'inizio del disastro

Conclusioni

La ISO 22301 costituisce un modello di riferimento assolutamente valido. La lettura della terminologia (ISO 22300) permette di non incappare in errori interpretativi ed attuativi.

La ISO 22313 può supportare le organizzazioni nella progettazione e implementazione del Sistema di Gestione basato sulla Iso 22301.

La famiglia 22300 contiene inoltre molte linee guida di sicuro interesse: https://www.iso.org/search.html?q=22301&hPP=10&idx=all_en&p=0

alcune delle quali rese disponibili gratuitamente dall'ISO proprio a fronte della pandemia di COVID-19: <https://www.iso.org/covid19>