

FASE 2 E BUSINESS CONTINUITY

Referente di Schema *Business Continuity*: F. Cirilli

La gestione dell'emergenza sanitaria causata dalla pandemia COVID-19 ha riproposto con forza drammatica la tematica della *business continuity* (BC), che è risultata fin qui spesso sottovalutata.

Le situazioni avverse - non solo quelle connesse a epidemie, disastri e calamità - possono essere molteplici per una organizzazione pubblica o privata, indipendentemente dal settore in cui questa opera. Si pensi alla scalata da parte di un *competitor* ad un'azienda quotata in borsa, alla fuga di notizie che possono compromettere un *brand*, alle conseguenze di aggressioni di varia natura (informatiche, finanziarie, reputazionali, terroristiche) che possono mettere in ginocchio un'organizzazione o addirittura un intero Stato, ecc.

Sempre più spesso le Pubbliche Amministrazioni, le multinazionali e/o i grandi committenti richiedono ai propri fornitori e alle proprie catene di fornitura il rispetto di aspetti specifici della *business continuity*. Anche alcune leggi e regolamenti iniziano a focalizzarsi su tali aspetti specifici, non tanto come elemento distintivo ma quanto come elemento primario per assicurare la produzione di beni e/o l'erogazione dei servizi.

Talvolta questi "scenari d'impatto" possono combinarsi tra loro dando luogo a disastri ulteriori e di maggiori proporzioni: si pensi ad esempio agli incendi innescati dai terremoti ed alle attività di sciacallaggio conseguenti oppure alle richieste di rientro da parte di banche e creditori per un'azienda che abbia subito un danno reputazionale rilevante.

C'è un fattore poco chiaro che contribuisce alla scarsa comprensione della BC: l'opinione (errata) diffusa che la *business continuity* si riferisca solo alle tecnologie informatiche e alle telecomunicazioni (ICT) o, peggio ancora, che sia equivalente al *disaster recovery*.

Questi elementi contribuiscono ad una disinformazione assolutamente allarmante, specie da parte di "non addetti ai lavori" che utilizzano termini e scenari impropri innescando vere e proprie catene di *fake news* incontrollabili.

Purtroppo, questa scarsa conoscenza della questione porta ad una diffusione piuttosto scarsa della tematica. Risulta quindi facile comprendere come sia possibile trovarsi da oltre 40 giorni a combattere un nemico invisibile in quella che *sembra* una guerra di dubbia efficacia.

Avendo chiari i concetti di BC, la situazione attuale sembra invece assolutamente chiara. A testimonianza di questo, viene proposto il seguente schema (tratto dalla ISO 22313) sul quale è stato semplicemente applicato quanto riportato dalla stampa e dai media nel complesso:

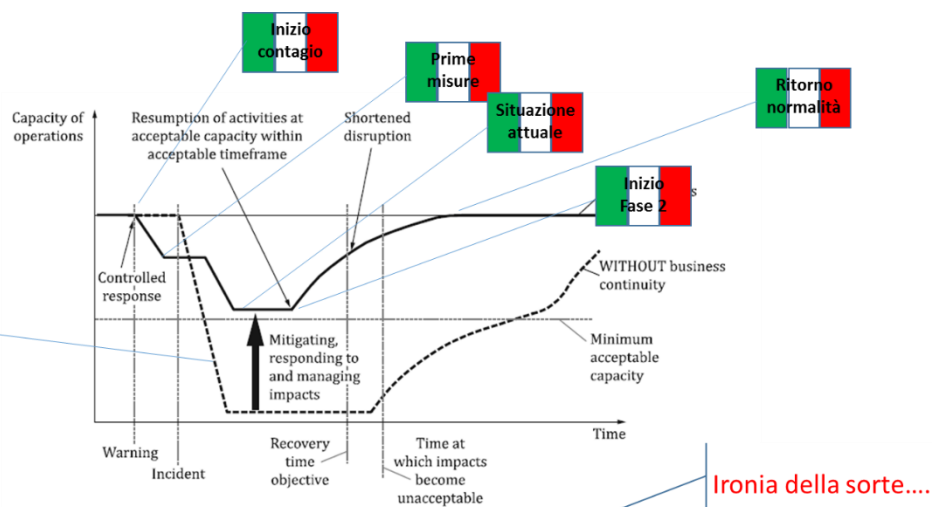


Figure 3 — Illustration of business continuity being effective for gradual disruption (e.g. approaching pandemic)

che la ISO 22301 (norma inerente ai Sistemi di Gestione per la Business Continuity) sia incentrata sulla salvaguardia delle vite umane e poi del *business* è chiaramente dimostrato dal seguente passaggio:

stabilire priorità (ponendo la salvaguardia della vita come prima priorità);

Questo dovrebbe fugare definitivamente ogni possibile limitazione alla sua applicazione ai soli fattori di operatività di una qualsiasi organizzazione.

Va chiarito che *business continuity* (difficilmente traducibile in italiano e certamente non con “continuità operativa” che significa tutt’altro) è qualcosa che parte dall’alto, è parte della governance e delle strategie di un’organizzazione. I progetti di BC hanno infatti un approccio *top-down* proprio per le tematiche e finalità che abbracciano.

È facile comprenderne i contenuti se si osservano i quattro valori che la BC chiede di definire:

- Maximum Acceptable Outage (**MAO**) or Maximum Tolerable Period of Disruption (**MTPoD** or **MTPD**)
 - *Time it would take for adverse impacts, which might arise as a result of not providing a product/service or performing an activity, to become unacceptable.*
- Minimum Business Continuity Objective (**MBCO**)
 - *Minimum level of services and/or products that is acceptable to the organization to achieve its business objectives during a disruption.*
- Recovery Time Objective (**RTO**)
 - *Target time following an incident for: product or service delivery resumption (RTO < MTPD), or Activity resumption, or Resources recovery*
- Recovery Point Objective (**RPO**) or Maximum Data Loss (**MDL**)

- *Point to which information used by an activity must be restored to enable the activity to operate on resumption.*

Analizzando i contenuti di questi valori è evidente che risulta difficile pensare alla continuità in termini di operatività: qui si tratta di strategia e di *business* in senso lato e non dell'operare fine a sé stesso!

Chi se non l'alta direzione (top management e/o proprietà) può definire elementi strategici come questi e dimostrare capacità di *leadership*?