



ANTONELLA LANATI
Proxima s.r.l.
(www.pxi.it)

LA GESTIONE DELLA CONTINUITÀ DI BUSINESS

Ci sono diversi fattori che costringono le Aziende a subire un allargamento del territorio di influenza sul proprio business: le condizioni di aumento della competitività, di riduzione della base dei fornitori, la maggiore responsabilità sociale, la difficoltà di approvvigionamento di materie prime in un mercato globalizzato, la necessità di mantenere una continuità del servizio per non perdere fette di mercato. Il mercato globale e soprattutto il *global sourcing* aggiungono un fattore di rischio molto alto - e di solito non calcolato - ai rischi consueti con cui le aziende sono abituate a interagire, come quelli economico-finanziari o di salute e sicurezza dei lavoratori. Un evento avverso in una parte del mondo apparentemente lontana può significare per un'azienda uno scenario di crisi che - se non previsto e gestibile - può portare a comprometterne addirittura la sopravvi-

venza. Problemi di distribuzione, carenza di materie prime, scioperi a oltranza, inagibilità di aree aziendali o strutture produttive, epidemie di malattie non ancora controllabili sono solo alcuni esempi di incidenti con pesanti ripercussioni su aziende di ogni dimensione e di ogni settore.

Gestire il rischio e mantenere l'operatività nel servire i clienti è impossibile senza un'accurata valutazione preliminare degli impatti degli eventi sulle attività aziendali, ma anche senza una soluzione organizzativa già studiata e definita, pronta da attuare nel momento di scoppio della crisi, quando non c'è il tempo di individuare il modo migliore di reagire. La disciplina che individua l'organizzazione dell'azienda e gli strumenti operativi atti a consentirle di continuare a esercitare il proprio business a fronte di eventuali eventi avversi è il *Business Continuity Management* (Gestione della Continuità

Operativa di Business), che si occupa dunque di aumentarne la *resilienza*, cioè la capacità di garantirne la disponibilità dei prodotti o servizi erogati in presenza di forti disturbi di ambiente e mercato.

Lo strumento utilizzato dal BCM è il *Business Continuity Plan (Pianificazione della Continuità Operativa e di Servizio)*, generato da un processo globale che identifica i pericoli potenziali che minacciano l'azienda e che costruisce un Sistema di Gestione

si instaura quando il tempo necessario per il recupero delle condizioni di normale operatività dei business prioritari è superiore al tempo disponibile prima che siano compromessi gli accordi contrattuali verso i clienti. Il Piano di Continuità Operativa contiene la struttura organizzativa, i processi, le procedure e la definizione delle risorse necessarie, stabiliti "in tempo di pace", atti a garantire la continuità del business "in tempo di guerra".

Gli eventi catastrofici sono caratterizzati da uno o più *scenari* di impatto su aspetti diversi del funzionamento aziendale: ad esempio il personale o le attrezzature di produzione, la logistica o le comunicazioni. Nella realtà è facile che gli eventi catastrofici abbiano impatto su più scenari: un'epidemia (aviaria, SARS) può avere impatto sul personale, logistica, accesso ad aree, mentre uno sciopero globale dei trasportatori può creare problemi alla logistica e al personale.

Gli investimenti fatti per prepararsi al tempo di guerra danno frutti in tempo di pace.

■ L'analisi dell'impatto sul Business e la preparazione del BCP

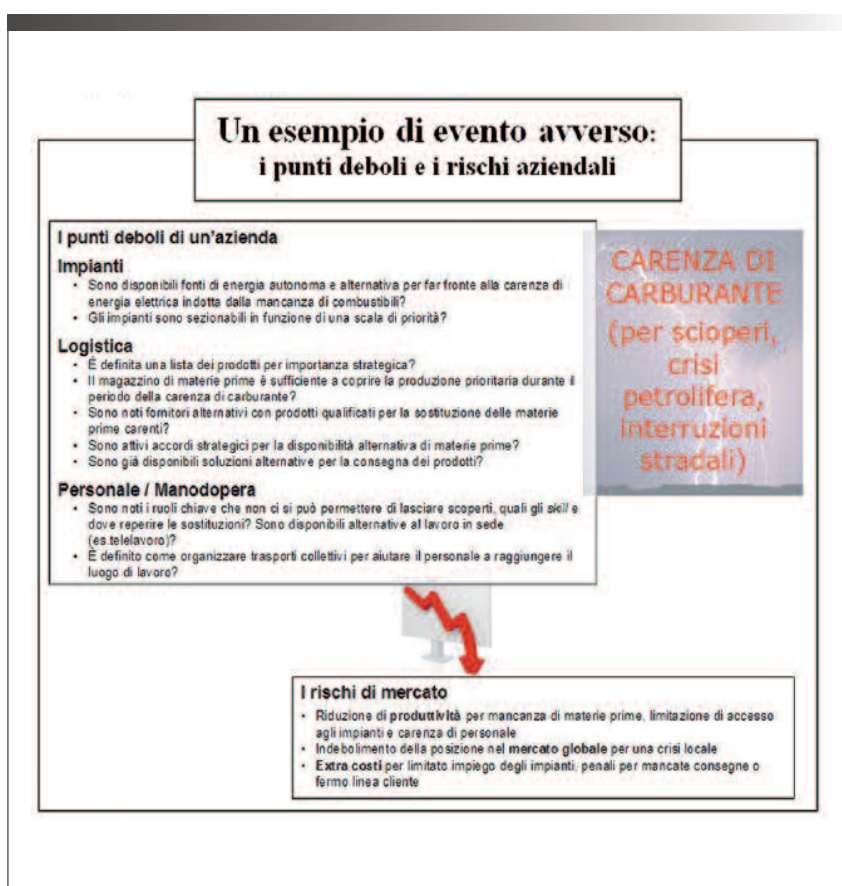
Il processo di realizzazione del Piano di Continuità Operativa parte dall'analisi dell'impatto di ogni scenario sugli obiettivi aziendali prioritari (*Business Impact Analysis, BIA*): vie-

per aumentarne la resilienza e la rapidità di risposta nel caso di evento catastrofico. In questo modo si salvaguardano gli interessi degli stakeholder, le attività produttive e l'immagine. Nel contempo è possibile ridurre rischi e conseguenze sul piano gestionale, amministrativo e legale, e si sviluppa una cultura tesa a valorizzare le relazioni sul mercato.

L'argomento è già oggetto di standardizzazioni in Gran Bretagna con la norma BS 25299 del *British Standard Institute* e negli Stati Uniti con le *Good Practice Guidelines 2007* emesse dal *Business Continuity Institute*. Anche l'ISO ha allo studio una formalizzazione di uno standard internazionale.

■ Lo Stato di Crisi, gli scenari e gli eventi catastrofici

Il Business Continuity Plan si applica nel momento in cui l'azienda si trova in uno *Stato di Crisi*. Lo Stato di Crisi





ne valutata la capacità dell'azienda di garantire la disponibilità dei prodotti o servizi erogati e di conseguenza la si prepara alla reazione in caso di crisi.

L'analisi delle debolezze aziendali può essere già in questa fase utilizzata come base per un piano di miglioramento della resilienza: sono questi interventi di rafforzamento che danno all'azienda un contributo immediatamente fruibile in termini di efficienza nella gestione delle risorse, di riduzione dei rischi operativi, di migliore capacità di affrontare e risolvere gli inconvenienti di conduzione e di un generale miglioramento del funzionamento aziendale.

La necessaria formazione alle modalità operative dei dipendenti contribuisce inoltre a migliorarne la consapevolezza dei meccanismi aziendali di funzionamento.

Questo processo si completa con l'emissione di tre documenti, di cui i primi due possono essere già normalmente presenti nelle aziende:

- **Risk Assessment:** studio dei rischi e delle relative conseguenze di un evento indesiderato sull'operatività dell'azienda (contenimento)
- **Contingency Plan:** Piano di reazione a un evento indesiderato, strutturato a priori ed eventualmente per scenari (correzione e prevenzione)
- **Business Continuity Plan:** orga-

nizzazione per il mantenimento dell'operatività del business (gestione e miglioramento).

■ Il Business Continuity Plan

Il Business Continuity Plan costituisce un piano di *governance* della crisi generata da un evento catastrofico, con la definizione di un'organizzazione parallela e prioritaria rispetto al normale funzionamento, delle risorse necessarie (umane, infrastrutture, strumenti) per affrontare la crisi, delle modalità operative e di quelle di comunicazione interna ed esterna tra le varie figure e tra i livelli d'azione previsti.

Il piano è uno strumento a disposizione del Responsabile Gestione Crisi che sarà coadiuvato da un Comitato di Crisi e da alcuni Team operativi.

La gestione della Crisi si svolge su due livelli: *strategico* e *operativo*. Nel livello strategico si decidono le linee da seguire per la continuità del business, mentre nel livello operativo se ne decidono i modi per l'implementazione e se ne cura la realizzazione.

Gli strumenti definiti e progettati per tenere traccia di tutto lo sviluppo della crisi, in modo che questa sia continuamente sorvegliata e siano

monitorate le azioni intraprese e le informazioni scambiate fino alla sua completa risoluzione, consentono di ripercorrere in qualsiasi momento nel futuro lo scenario di crisi e la sua gestione.

Il piano deve prevedere ancora alcune modalità di test e di mantenimento del processo di continuità, che per conservare la sua efficacia deve recepire le azioni correttive e di miglioramento emerse dalla gestione di crisi e dalle simulazioni periodiche.

■ Conclusioni

Anche se il suo scopo primario è la preparazione in vista di eventi catastrofici, il BCM produce effetti positivi sul normale andamento dei processi aziendali.

In particolare, a seguito della prima fase di analisi degli scenari e di individuazione delle debolezze organizzative e operative, dà l'opportunità di progettare azioni di irrobustimento preventivo e introdurle a prescindere dall'evento avverso, rendendo **maggiore la robustezza operativa**.

L'analisi preventiva e tutto il lavoro di preparazione del piano diffondono presso il gruppo di lavoro, i responsabili e le risorse coinvolte la consapevolezza del funzionamento dell'organizzazione, dei ruoli e delle responsabilità sia in tempo di pace che in tempo di guerra, producendo un generale **accrescimento delle competenze organizzative**.

L'aumento di robustezza e resilienza dell'azienda dà ampie garanzie al cliente che gli accordi contrattuali soprattutto in termini di tempi, quantità e qualità delle consegne, siano maggiormente rispettati, **rafforzando il valore dell'azienda nelle relazioni cliente-fornitore**.

Altre positive conseguenze dell'adozione di una gestione per la continuità operativa si possono riscontrare in un aumento di valore nelle relazioni con gli Istituti Assicurativi, nel miglioramento dell'immagine di responsabilità sociale e nella conformità (*compliance*) a standard internazionali (BS; ISO; BCI). ■