



Gestione della continuità aziendale

Verifica trasversale presso l'Amministrazione federale decentralizzata, la Posta svizzera e le Ferrovie federali svizzere

L'essenziale in breve

Che importanza ha la gestione della continuità aziendale (*Business Continuity Management, BCM*)?

Con *gestione della continuità aziendale* si intende che tutte le misure necessarie vengono prese affinché un'impresa possa adempiere tempestivamente i suoi compiti essenziali anche in situazioni straordinarie. Già nel 2009 il Controllo federale delle finanze (CDF) aveva effettuato una valutazione trasversale concernente il BCM presso 9 unità amministrative dell'Amministrazione federale centralizzata. La verifica di quest'anno si concentra sull'Amministrazione federale decentralizzata, sulle Ferrovie federali svizzere FFS (traffico ferroviario e vendita di biglietti) e sulla Posta (Postfinance, Swiss Post Solutions, PostAuto).

Le unità amministrative dell'Amministrazione federale decentralizzata hanno mandati legali quali autorità di vigilanza o di autorizzazione. Le prestazioni monopolistiche fornite sono finanziate dai clienti. Le FFS e PostAuto adempiono un servizio pubblico, definito da mandati di prestazione e in parte sostenuto con mezzi dell'ente pubblico. PostFinance e Swiss Post Solutions (SPS) vendono invece le loro prestazioni sul libero mercato. Queste diverse situazioni iniziali influiscono direttamente sul grado di criticità dei processi lavorativi e delle relative risorse necessarie. Il gruppo di revisione ha constatato che la concorrenza sul mercato influisce notevolmente sull'importanza del BCM nelle organizzazioni/impreses interessate.

Un BCM completo e messo in atto inizia con una *Policy* e finisce con verifiche regolari

La direzione stabilisce i suoi obiettivi concernenti il BCM in una *Policy* e definisce le responsabilità. Tutte le organizzazioni hanno stabilito i loro principi, ma non sempre sotto forma di documento approvato dalla direzione suprema e vincolante per i collaboratori. Al momento della verifica i relativi progetti o documenti erano ancora in fase di elaborazione. La metà della documentazione esaminata corrispondeva ai requisiti formali di una *Policy*.

Per l'esecuzione di un'*analisi di impatto sull'operatività* (Business Impact Analysis, *BIA*) devono essere rilevati i processi lavorativi e le relative risorse necessarie. Senza questa base non è possibile valutare né i rischi né le loro ripercussioni sui processi. Nella maggior parte delle organizzazioni la verifica dei rischi strategici avviene da anni in modo sistematico e regolare. In alcune organizzazioni il BIA si basa su questi dati mentre in altri gli scenari di rischio valutati nel BIA confluiscono, dopo il consolidamento, nel management dei rischi. Cinque organizzazioni hanno potuto presentare esempi su come sia possibile effettuare con successo un BIA anche in un contesto complesso. Per quanto riguarda il BIA, in alcuni casi sono state rilevate lacune nella descrizione dei processi lavorativi, nelle risorse necessarie e negli scenari di rischio. Nelle analisi bisognerebbe inoltre tenere maggiormente conto degli aspetti temporali.

Tutte le organizzazioni e imprese oggetto della verifica hanno fatto considerazioni sulla **strategia di continuità operativa** (Business Continuity Strategy, **BCS**). Presso le FFS e PostAuto queste considerazioni sono addirittura ancorate nella legge. La maggior parte dei processi lavorativi degli organi dell'Amministrazione federale decentralizzata può arrestarsi per lungo tempo senza che il cliente ne sia direttamente colpito. Di regola anche le relative risorse non presentano criticità nell'ottica temporale. Pertanto presso queste organizzazioni il BCS si riduce a un paio di constatazioni di base. Per contro, presso le FFS e i settori verificati della Posta molti processi lavorativi e risorse sono critici. Di conseguenza vengono attuate tutte le possibili misure preventive affinché non possa affatto sorgere una situazione di crisi. Dette organizzazioni hanno convinto con le loro regolamentazioni strategiche.

Il **piano di continuità operativa** (Business Continuity Planning, **BCP**) contiene regolamentazioni e documenti per poter ripristinare rapidamente i normali processi lavorativi in caso di crisi. Complessivamente cinque organizzazioni hanno convinto con esaurive pianificazioni delle procedure e liste di controllo per differenti scenari di rischio. Diversi documenti possono essere inoltre riuniti in un quadro normativo oppure in direttive uniformi. Malgrado l'assenza di processi lavorativi critici, nelle altre organizzazioni è stato consigliato di riflettere su quali sarebbero gli scenari che provocherebbero un'interruzione prolungata delle attività lavorative e cosa bisognerebbe intraprendere in questi casi. Tutte le organizzazioni dispongono di stati maggiori di crisi e hanno definito la gestione delle crisi. Il gruppo di revisione ha ricavato per lo più un'ottima impressione.

Solo chi applica regolarmente ciò che è stabilito nel BCP (**test**) dispone della necessaria pratica (**awareness**) per superare tempestivamente una crisi in caso di emergenza. Gli esercizi possono essere effettuati nei modi più disparati (ad es. revisione dei documenti, evacuazioni dello stabile, interruzione dell'approvvigionamento elettrico, discussione degli scenari di rischio da parte dello stato maggiore di crisi ecc.). La maggior parte delle organizzazioni effettua tali esercizi nei diversi settori. Questi si basano in parte su documenti singoli oppure sono eseguiti sulla base di una pianificazione annuale o pluriennale. Le FFS, Postfinance e SPS procedono in modo sistematico e coerente. Presso le altre organizzazioni mancano i concetti/le pianificazioni dei test oppure la sistematica. In ambito di *awareness* esiste tutt'ora un potenziale di miglioramento.

Rispetto all'Amministrazione federale centralizzata le organizzazioni/imprese esaminate ottengono migliori risultati

L'anno precedente solo un'unità amministrativa ha potuto dimostrare un livello di maturità medio, ovvero 3, secondo il *Maturity Model* (vedi allegato 1) mentre tutte le altre unità erano sotto questo valore; la metà non raggiungeva addirittura il livello 2.

Tutte le organizzazioni/imprese esaminate hanno dimostrato invece di raggiungere almeno il livello di maturità 3 mentre 5 di loro hanno raggiunto o addirittura superato in media il livello 4. In questo

contesto svolgono un ruolo importante le strategie d'impresa, la volontà delle direzioni e un operato orientato ai processi sulla base di certificazioni secondo gli standard internazionali.

Anche la posizione sul mercato è determinante per un BCM completo, corretto dal punto di vista formale e messo in atto. Maggiore è la concorrenza riguardo alla prestazione, più alto è il livello di maturità del BCM. L'Istituto federale della proprietà intellettuale (IPI) costituisce l'eccezione a questa affermazione, poiché malgrado l'assenza di processi lavorativi critici rientra nella classe superiore.

Occorre rilevare che la tematica BCM riveste grande importanza in tutte le organizzazioni e in tutti i settori lavorativi esaminati. Di conseguenza nella maggior parte delle organizzazioni sono stati nominati dei responsabili che si confrontano regolarmente con l'attuazione delle pertinenti esigenze.

Le Delegazioni delle finanze delle Camere federali hanno preso atto del rapporto in occasione della seduta ordinaria del mese di febbraio 2011.

Testo originale in tedesco