

CONSORZIO
OPERATIVO
GRUPPO MPS

Piano di Continuità Operativa

*“Dal Design all'Implementation:
problematiche realizzative del BCP”*

Siena, 8 Luglio 2005

Divisione Governance e Service Management



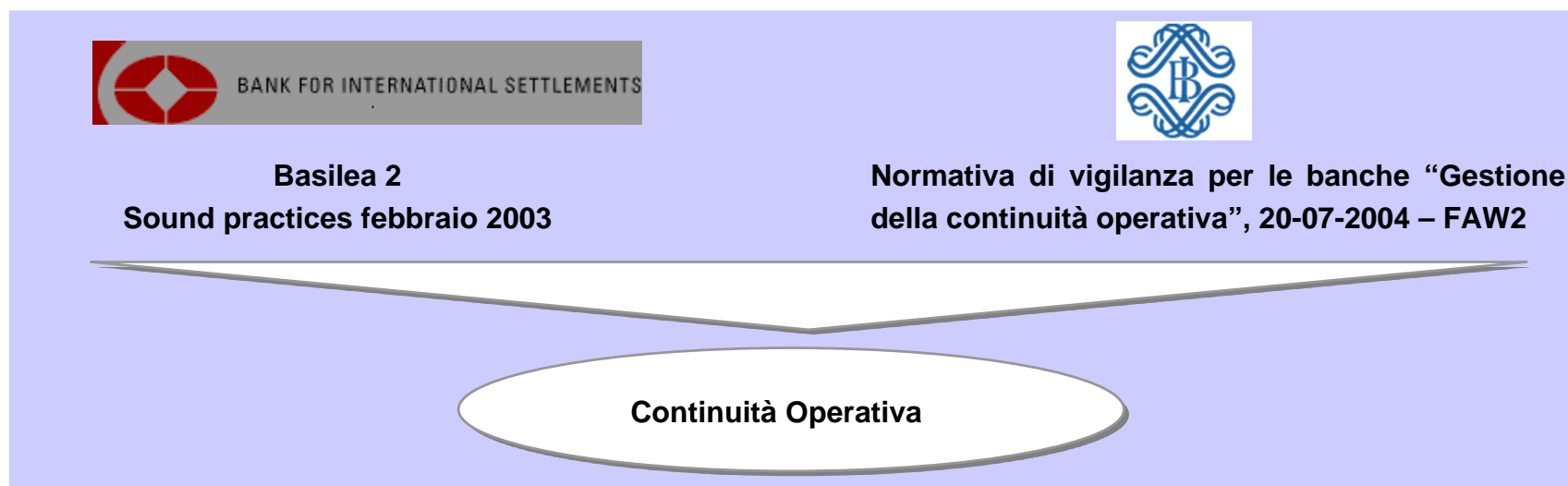
V. Giardina – Resp. Staff Continuità Operativa

*Il **Comitato di Basilea** e la **Banca d'Italia** in relazione ai nuovi fattori:*

- *maggiore complessità del business,*
- *crescenti interdipendenze tra i soggetti,*
- *elevato utilizzo della tecnologia nei processi*
- *nuovi scenari di rischio*

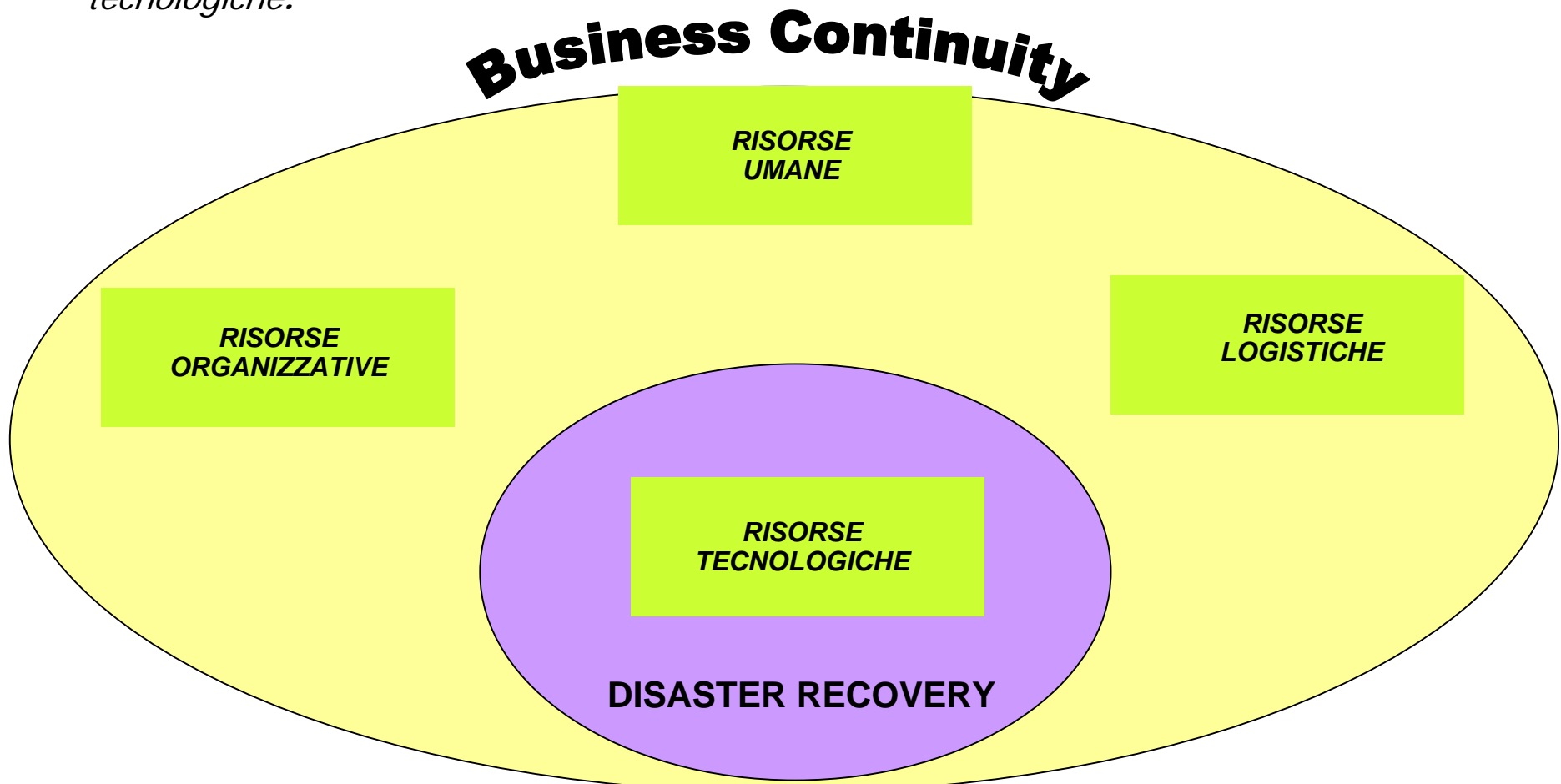
*hanno richiesto al sistema bancario di adottare adeguate misure atte a gestire i crescenti rischi e a garantire la **Continuità Operativa**.*

*In Italia, le indicazioni sono culminate nell'emissione da parte della Banca d'Italia della **Normativa di Vigilanza**, che dovrà trovare attuazione **entro il 2006**.*



- **Obiettivo della Continuità Operativa:**

*Porre in atto tutte le iniziative volte a **ridurre i danni** conseguenti a incidenti e/o situazioni di crisi e **riattivare i processi** critici nel più breve tempo possibili fino al ripristino della piena funzionalità delle risorse umane, logistiche, organizzative e tecnologiche.*



BANCA D'ITALIA

Costituzione di GdL con i maggiori Gruppi Bancari e i Gestori delle Infrastrutture con l'obiettivo di definire le linee guida della continuità di servizio al fine di garantire la stabilità del Sistema Finanziario a fronte di eventi catastrofici.

Risultati del GdL :

- **Definizione degli scenari di rischio:**
 - *Distruzione o inaccessibilità dei siti (unità operative o apparecchiature critiche)*
 - *Indisponibilità del personale essenziale per il funzionamento dell'azienda*
 - *Interruzione del funzionamento delle infrastrutture a rilevanza sistemica (Energia Elettrica, TLC, Reti interbancarie, mercati finanziari)*
 - *Attacchi perpetrati dall'esterno attraverso reti telematiche (virus)*
 - *Danneggiamenti gravi provocati da dipendenti (cancellazione o manomissione di dati critici)*
- *Individuazione del **livello di rischio** da utilizzare nell'analisi di impatto, quali concentrazione geografica dei soggetti, interdipendenza degli operatori finanziari e infrastrutturali ecc.*
- *Individuazione **servizi vitali e critici** (i processi vitali quelli riferiti ai processi di compensazione, di regolamento e di accesso ai mercati monetari e finanziari; i processi critici sono quelli riferiti al sistema dei pagamenti)*
- *Elaborazione di un **quadro di riferimento** per la gestione della **Continuità Operativa** al fine di predisporre un apposito piano e definire le responsabilità per la gestione delle emergenze*

Le Linee Guida della Banca d'Italia per la Gestione della Continuità Operativa, emanate nel **Luglio 2004**, definiscono:

□ **Piano di Continuità Operativa** - *"Il Documento che formalizza i principi, fissa gli obiettivi e descrive le procedure per la gestione della continuità operativa dei processi aziendali critici"*

L'obiettivo è di definire, **dopo** che un evento ha impedito il normale svolgimento di un processo, il complesso degli interventi atti a minimizzare i tempi e i costi di ripristino del servizio, garantendo il coordinamento organizzativo dell'intero processo, fino al ritorno alla normalità operativa.

L'oggetto del Piano sono i **"Processi di Business"**

□ **Piano di Disaster Recovery** - il complesso di regole che *"Stabilisce le misure tecniche e organizzative per fronteggiare eventi che provochino la indisponibilità dei CED. Costituisce parte integrante del Piano di Continuità Operativa"*.

L'obiettivo è quindi definire il ripristino dell'infrastruttura tecnologica e delle procedure per la ripartenza del Sistema Informativo.

L'oggetto del Piano sono **"le Risorse ed i Servizi ICT"**.

Il Piano di Disaster Recovery si inserisce, dunque, nel più complessivo approccio alla continuità operativa.

Associazione Bancaria Italiana :

Costituzione di un GdL con l'obiettivo principale:

Coordinare il Sistema Bancario nei rapporti con la Banca d'Italia

Più in particolare:

- *Supportare la Banca d'Italia nella predisposizione della normativa sostenendo un approccio flessibile nella definizione del Piano in relazione alle caratteristiche della singola banca o Gruppo*
- *Elaborare una metodologia condivisa da Banca d'Italia e che potesse costituire un modello di riferimento del Sistema Bancario nella predisposizione del Piano di Continuità Operativa. Questa attività è stata svolta con la consulenza della Società **NOLAN, NORTON ITALIA***

■ CdA

- *stabilisce gli obiettivi e le strategie di continuità; assicura risorse umane, tecnologiche e finanziarie e approva il Piano di Continuità Operativa*

■ Vertici Aziendali

- *Promuovono lo sviluppo l'aggiornamento e le verifiche del piano*
- *Nominano il responsabile della gestione del Piano di Continuità Operativa*

■ Funzione Controlli Interni

- *Valuta la conformità degli strumenti e dei modelli alle normative interne ed esterne ed alle politiche aziendali e l'effettiva implementazione degli strumenti definiti;*

■ Funzione organizzativa

- *attua e coordina gli interventi finalizzati a garantire la continuità operativa; inoltre, sulla base delle strategie dell'Alta Direzione, emana le linee guida per la gestione del Piano;*

■ Funzione Risk Management

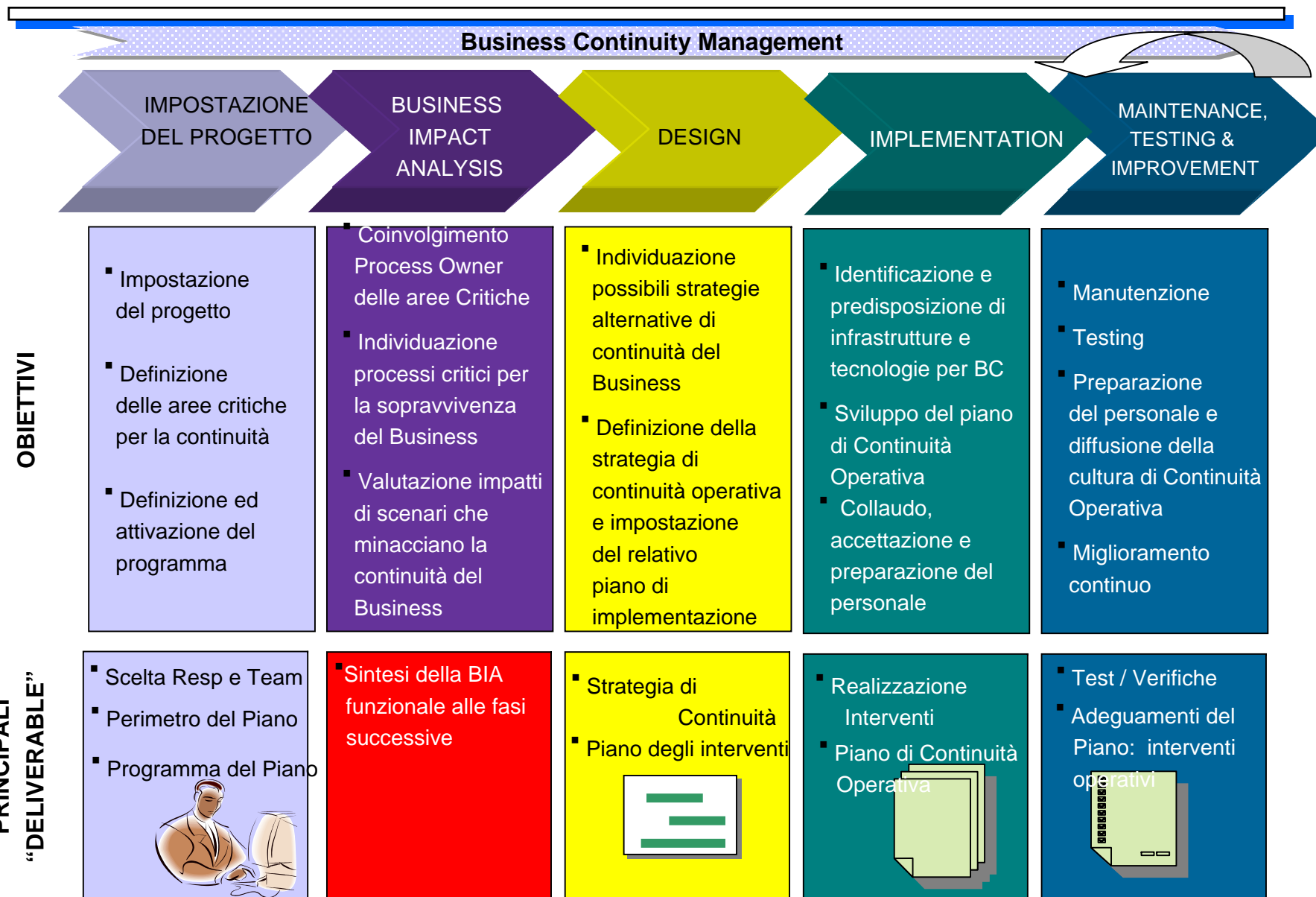
- *Misura e controlla l'esposizione ai rischi operativi.*

- ❑ *Nell'approcciare la Continuità Operativa bisogna perseguire il massimo coinvolgimento fattivo e la responsabilizzazione delle strutture organizzative direzionali ed operative sin dalle prime fasi di sviluppo del Progetto.*

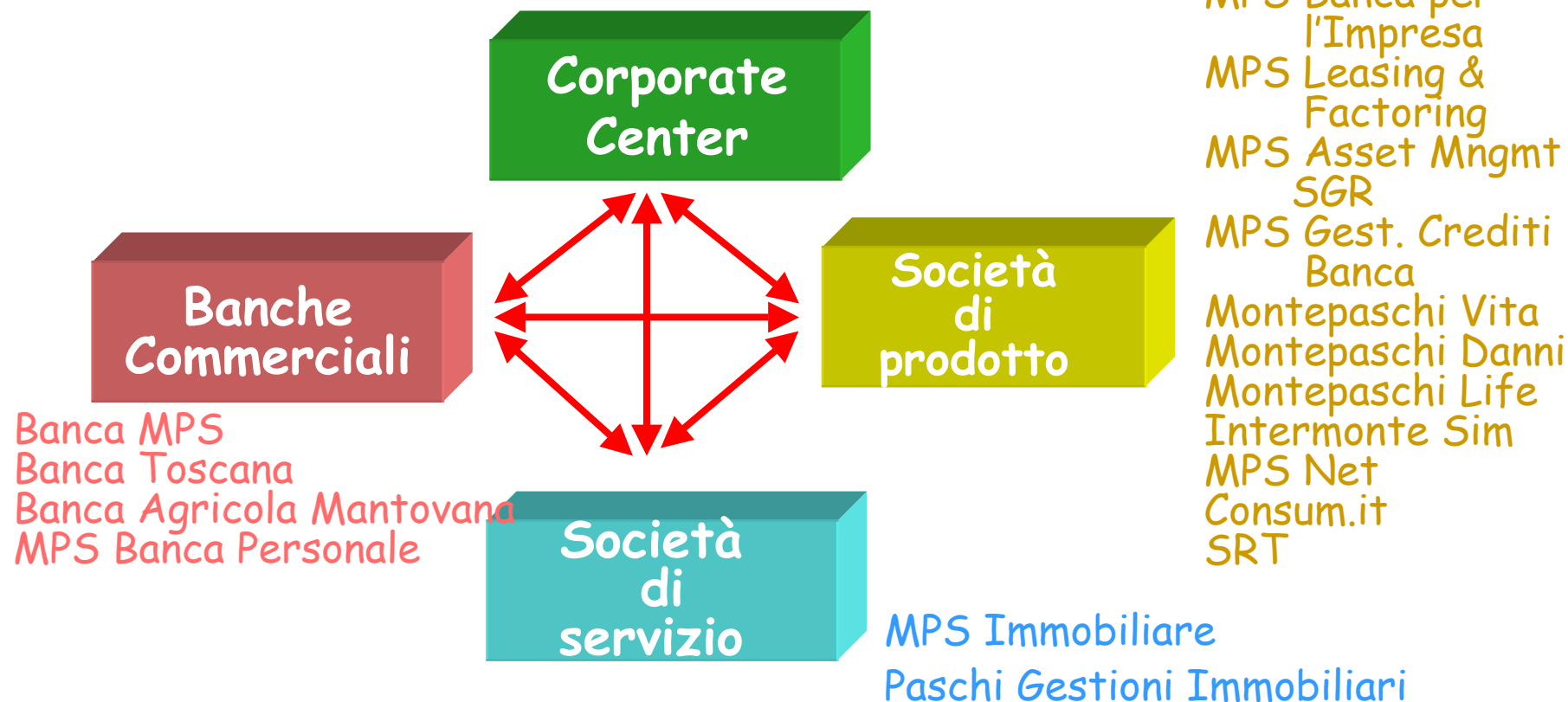
- ❑ *La diffusione della conoscenza costituisce "informazione" ma anche "formazione" di una cultura sul tema della Continuità Operativa quale presupposto indispensabile al funzionamento del Piano di Emergenza*

- ❑ *Dal punto di vista operativo l'utilizzo della metodologia definita da ABI per la conduzione del progetto costituisce garanzia di un modello di riferimento unitario a livello di Sistema Bancario nei riguardi del Servizio di Vigilanza della Banca d'Italia*

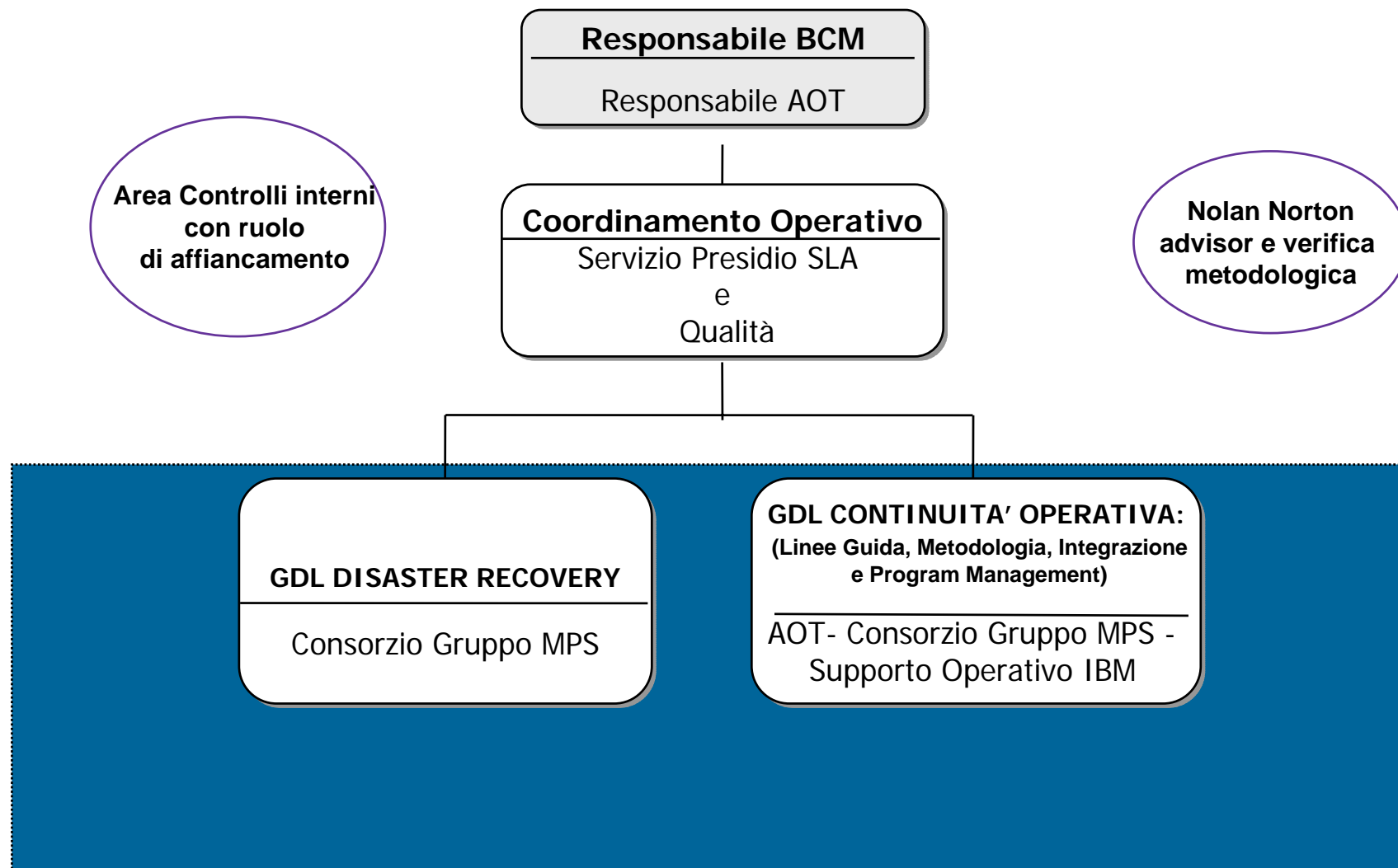
- ❑ *La metodologia prevede :*
 - *La suddivisione delle attività in cinque macrofasi*
 - *La produzione dei seguenti risultati:*
 - *Documento per l'approvazione delle linee strategiche*
 - *Piano degli interventi progettuali*
 - *Piano di Continuità Operativa*



MPS Finance
MPS Banca per
l'Impresa
MPS Leasing &
Factoring
MPS Asset Mngmt
SGR
MPS Gest. Crediti
Banca
Montepaschi Vita
Montepaschi Danni
Montepaschi Life
Intermonte Sim
MPS Net
Consum.it
SRT



Consorzio Operativo Gruppo MPS



il Piano di Continuità Operativa viene realizzato per garantire la continuità delle

Aziende Bancarie del Gruppo MPS

ma riguarda

anche le Società del Gruppo ed i Fornitori esterni,

che partecipano in qualche modo ai processi critici.

- *Il Gruppo MPS ha deciso un **approccio incrementale** al Progetto Continuità Operativa relativamente al perimetro di analisi.*

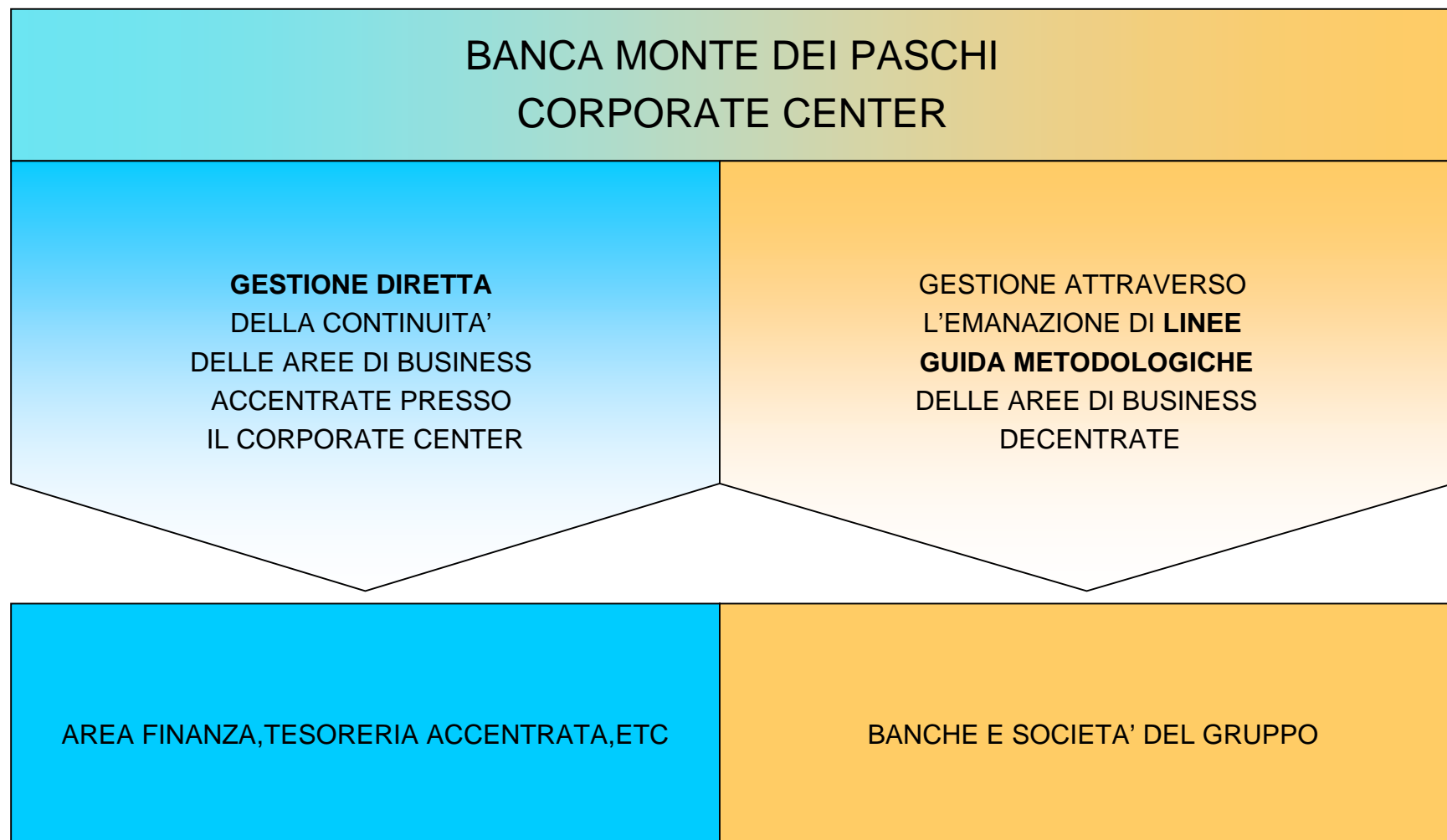
Nella prima fase del progetto l'attenzione è focalizzata su:

***Sistemi di Pagamento, Area Finanza, Tesoreria,**
in quanto considerati
Processi di Rilevanza Sistemica.*

In una fase successiva tale ambito sarà ampliato alle aree con:

- ***alto impatto sul Business***
- ***alto impatto sulla Clientela***

<i>Società ad alta priorità</i>	<i>Società a bassa priorità</i>	<i>Società escluse dall'analisi</i>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Banca Monte dei Paschi di Siena</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>MPS Leasing & Factoring</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>MPS Fiduciaria</i>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Banca Agricola Mantovana</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>MPS Banca per l'Impresa</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>MPS Tenimenti SPA</i>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Banca Toscana</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>MPS Gestione Crediti Banca SPA</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Paschi Gestioni Immobiliare</i>
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>MPS Banca Personale</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Consumit</i> 	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>MPS Finance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>Società Riscossione Tributi</i> 	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Intermonte SIM</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>MPS Vita</i> 	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>MP Asset Management SGR</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ <i>MPS Assicurazione Danni</i> 	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <i>Consorzio Operativo Gruppo MPS</i> 		



Presso il Corporate Center viene costituita una struttura organizzativa di raccordo con le Aziende del Gruppo e le Funzioni di Supporto per svolgere i seguenti compiti :

- ❖ *Coordinare la formulazione e la manutenzione dei piani per la continuità operativa e la ripresa delle normali attività*
- ❖ *Attivare un sistema di verifiche periodiche*
- ❖ *Supportare le Società del Gruppo nell'aggiornamento e nella applicazione dei piani di intervento*
- ❖ *Presidiare i rapporti con le Autorità di Vigilanza*

Coinvolgimento BU

Intervista ai Process Owner delle BU
Appartenenti alle aree critiche
individuate

35 interviste effettuate

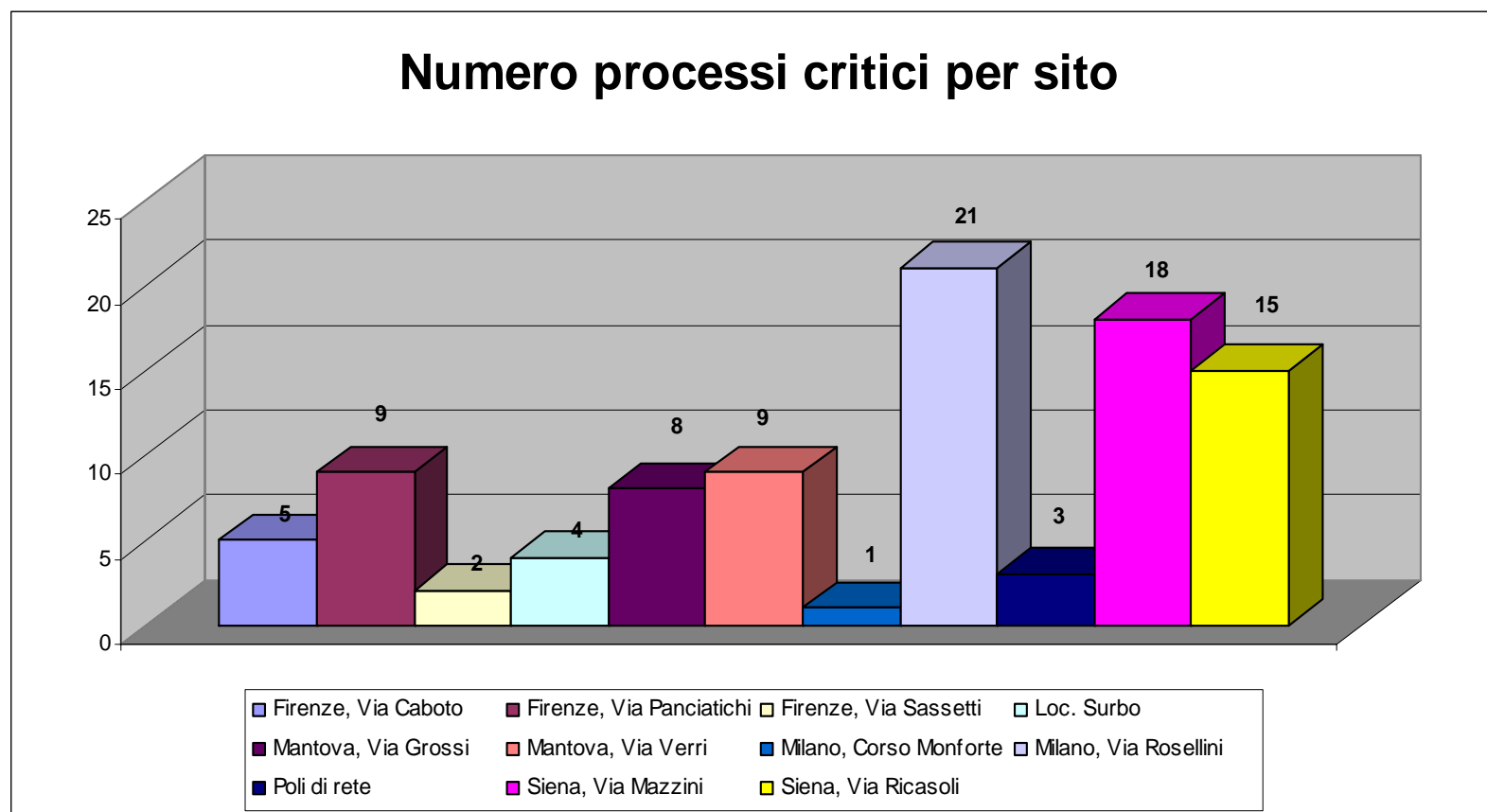
Attività per processo

- Individuazione dei processi critici
- Valutazione impatto scenario per processo
- Individuazione delle dipendenze dei processi rispetto alle risorse critiche
- Stima dei tempi di ripristino dei processi
- Definizione degli RTO e RPO

Sono stati censiti 90 processi critici o essenziali

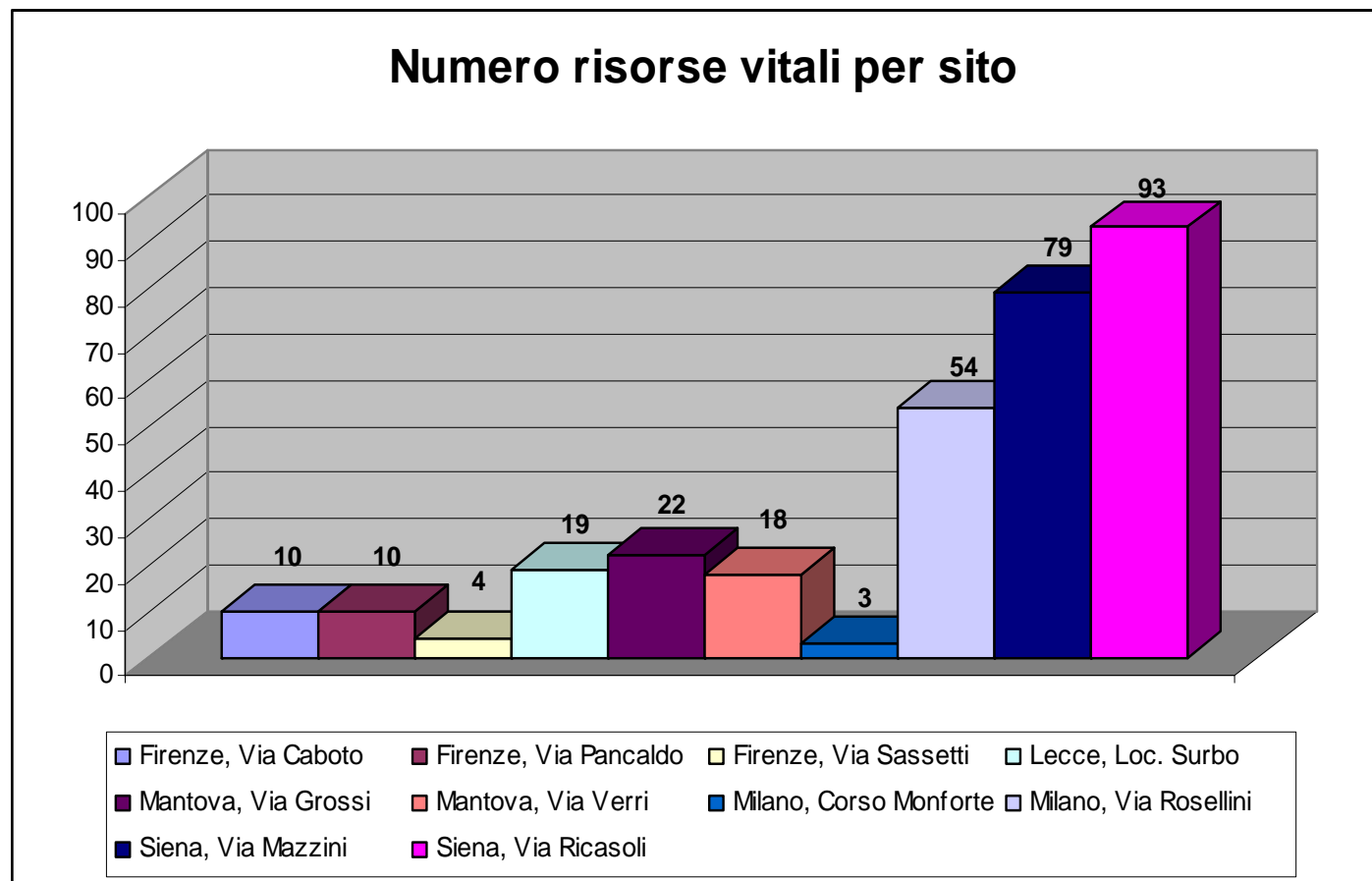
Attività di Sintesi

- Sintesi per Area dei dati sui processi



Il numero totale dei processi risulta maggiore di 90 perché alcuni, essendo replicati in più siti, sono contati più di una volta.

La maggiore concentrazione dei processi critici si ha a Milano e a Siena



I siti dove c'è una maggiore concentrazione di personale essenziale sono:

- Siena, Via Ricasoli, per i processi del Back Office Italia,
- Siena, Via Mazzini, per i processi dell'Area Finanza e di MPS Finance
- Milano Via Rosellini, per i processi della Tesoreria, del Back Office Finanza e di una parte di Area Finanza

❑ *Distruzione o inaccessibilità dei siti (unità operative o apparecchiature critiche)*



- *Si gestisce solamente il caso in cui lo scenario di crisi coinvolge a un dato istante solo uno dei siti in cui sono allocati i processi critici ad eccezione di quando l'indisponibilità riguarda le risorse tecnologiche, in questo caso è gestito anche il disastro metropolitano mediante il Disaster Recovery dei CED.*

❑ *Indisponibilità del personale essenziale per il funzionamento dell'azienda*



- *Si gestisce l'assenza pressoché totale del personale di uno o più siti, anche in associazione con lo scenario di distruzione del sito, ma con previsione di rientri parziali e gradualità*

□ *Interruzione del funzionamento delle infrastrutture a rilevanza sistemica (Energia Elettrica, TLC, Reti interbancarie, mercati finanziari)*



- *Per le TLC sono previsti scenari di crisi connessi ad interruzioni estese (Rete magliata con percorsi alternativi)*
- *Per l'Energia Elettrica si gestisce la mancanza solo limitatamente alle sedi di rilevanza strategica (Gruppi Elettrogeni)*
- *Per le Reti Interbancarie e di accesso ai Mercati Finanziari sono previste ridondanze di sistemi e di collegamenti*

- ❑ *Attacchi perpetrati dall'esterno attraverso reti telematiche (virus)*
 - ❑ *Danneggiamenti gravi provocati da dipendenti (cancellazione o manomissione di dati critici)*
-
- *Entrambi gli eventi sono riconducibili alla gestione degli scenari precedenti se interessate le sole risorse primarie ed escluse quelle di recovery*
 - *Le attività di prevenzione rientrano nelle problematiche di gestione della sicurezza informatica*

- ❑ *Garantire il ripristino dei processi critici con un livello di operatività accettabile per una finestra temporale di 20/30 giorni*

- ❑ *Attività degli Organi preposti alla Gestione della Crisi:*
 - ❖ *Riportare gradualmente i processi critici da una "operatività in emergenza" ad una "operatività a regime"*

 - ❖ *Ripristinare l'operatività dei processi non critici*

□ *Inagibilità prolungata o distruzione di un sito*

- *Sito alternativo nell'ambito di spazi già disponibili in ambito Gruppo*
- *Priorità a dislocazioni raggiungibili in tempi brevi*
- *Utilizzo di Fornitori Esterni per back-up di processi critici con attrezzature particolari*
- *Per processi distribuiti su più siti primari:*
 - ❖ *Per la prima emergenza: soluzione di mutuo soccorso con distribuzione delle attività negli altri siti*
 - ❖ *Per emergenze prolungate: spostamento delle attività e del personale nel sito di recovery*



□ *Predisposizione delle postazioni*



- *Quantità sufficiente a garantire l'operatività vitale minima nella finestra temporale di riferimento*
- *Istallazione sui client dei SW necessari a tutti i processi ricoverati nel sito*
- *PDL corrispondenti al numero massimo di postazioni che possono utilizzare il sito nello stesso momento*
- *Presidio adeguato del sito per l'aggiornamento HW e SW delle postazioni*

- ❑ *PDL multifunzione:*
 - ❖ *per problemi commerciali ed architeturali devono essere predisposti PDL con SW specialistici*

- ❑ *Sito di Gruppo :*
 - ❖ *problemi di configurazione dei PDL Multibanca*
 - ❖ *problemi di sicurezza*
 - ❖ *problemi di profili abilitativi*

- ❑ *Presidio :*
 - ❖ *Manutenzione dei PDL per essere funzionanti*
 - ❖ *Attivazione dei PDL nella situazione di crisi*

□ *Indisponibilità totale del Personale*



- *Recovery del Personale vitale per l'operatività minima per la finestra temporale di riferimento*
- *Ricerca del Personale di recovery all'interno delle strutture del Gruppo che svolgono processi simili*
- *Aggiornamento del Personale di recovery:*
 - ❖ *mediante affiancamento presso la struttura in cui si svolge il processo da ripristinare*
 - ❖ *mediante corsi di formazione*
 - ❖ *Skill particolari da ricercare con accordi di mutuo soccorso con società esterne al Gruppo*



□ *Problematiche di Gestione:*

- ❖ *Piani di turn over del Personale per l'affiancamento presso il sito originario del processo*
- ❖ *Cambiamento temporaneo della sede di lavoro*

□ *Problematiche di Formazione :*

- ❖ *Predisposizione dei Piani di Formazione per il Personale di recovery*
- ❖ *Disponibilità del Personale di recovery per la partecipazione ai corsi*

□ *Problematiche Contrattuali e Sindacali :*

- ❖ *Contratto attuale non supporta le problematiche connesse con la Continuità Operativa*
- ❖ *Non applicabilità globale della turnazione e della reperibilità*
- ❖ *Necessità di definizione di un nuovo concetto: "Rintracciabilità"*

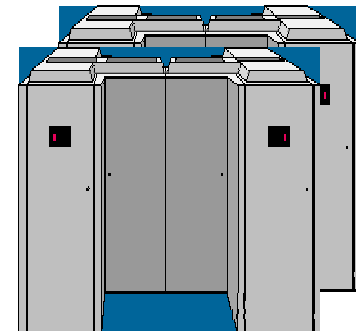
□ *Indisponibilità prolungata dei Sistemi Informativi /1*

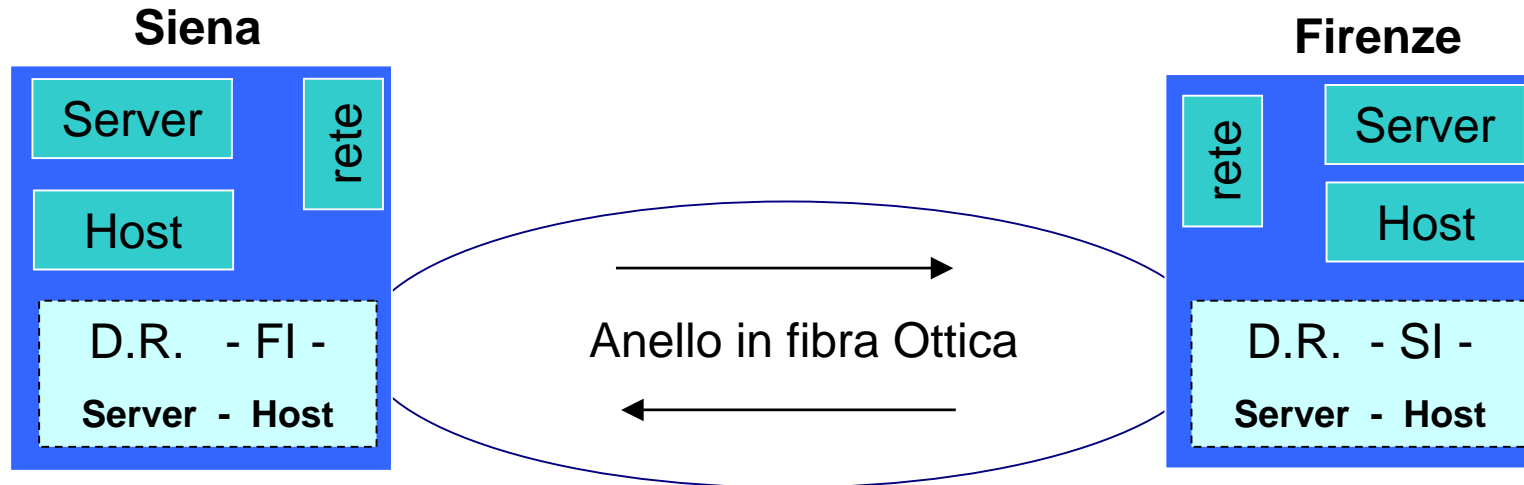
- *valorizzazione della configurazione fondata su due CED, remoti fra loro, con tecnologie identiche ed un unico Sistema Informativo Unitario*
- *evoluzione delle infrastrutture tecnologiche e dell'organizzazione dei processi interni, per arrivare ad una forte integrazione dei due CED in cui ciascuna "realtà" risulti fungibile all'altra.*
- *Accentramento dei Servizi Informatici delle Aziende del Gruppo con conseguente Servizio di Disaster Recovery*
- *Scalabilità della soluzione a tutte le Aziende collegate ai due CED sia che utilizzo il Sistema Informativo Unitario, sia che utilizzino un sistema proprietario*



□ *Indisponibilità prolungata dei Sistemi Informativi /2*

- *utilizzo di un meccanismo di remotizzazione dei dati di tipo sincrono con collegamento ad anello in fibra ottica tra i due CED che garantisce un valore di **RPO (Recovery Point Objective)** tendente a ZERO*
- *tempo di ripartenza per i sistemi IT - **RTO (Recovery Time Objective)** e tempo di riconfigurazione della rete - **NRO (Network Recovery Objective)** tendente alle quattro ore.*





- *Sistema trasmissivo ad ampia capacità e velocità*
- *Disponibilità di risorse tecnologiche dedicate al disaster recovery*
- *Ridondanza dei componenti, finalizzati al singolo servizio, distribuita fra i due Poli*
- *Copia continua di tutta la base dati (componente legacy e dipartimentale accentrata)*
- *Ogni CED funge da centro secondario di backup all'altro*
- *(visione "active-active" con possibilità di specializzare i Poli)*

- *Disponibilità di personale tecnico su entrambi i Poli Elaborativi per sovrintendere alla normale gestione dei 2 CED (immediatamente attivabile per le attività di recovery sull'ambiente di back-up).*
- *Presidio sui sistemi di ogni CED, centrali e dipartimentali, anche tramite consolle remota (CED attivo ma non agibile).*
- *Personale di gestione delle elaborazioni presente su tutti i Poli del Consorzio (Siena, Firenze, Mantova, Lecce)*
- *Personale di Application Management e di Back Office distribuito su tutti i Poli del Consorzio*

□ *Problematiche di Sviluppo e Manutenzione degli Applicativi:*

- ❖ *Disegno delle applicazioni future*
- ❖ *Migrazione delle applicazioni attuali*

□ *Problemi di Governance:*

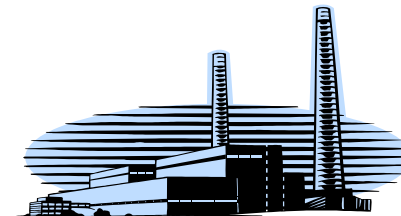
- ❖ *Ambiente particolarmente complesso ed interconnesso*

□ *Indisponibilità prolungata delle Infrastrutture*

- *Per le TLC :*
 - ❖ *Rete magliata con reindirizzamento automatico su percorsi alternativi*

- *Per l'Energia Elettrica:*
 - ❖ *Fornitura di tutte le sedi di rilevanza strategica di Gruppi Elettrogeni*

- *Per le Applicazioni e Servizi in Outsourcing:*
 - ❖ *Revisione dei contratti per garanzie di Continuità e Livelli di Servizio*
 - ❖ *Ridefinizione della clausola di Forza Maggiore*



- *Per le TLC:*
 - *Criticità di alimentazione delle Centrali Telecom in caso di black out elettrico esteso*

- *Per l'Energia Elettrica:*
 - *Autonomia ridotta dei gruppi elettrogeni*

- *Per le Applicazioni e Servizi in Outsourcing:*
 - *Difficoltà di ridefinizione della clausola di forza maggiore*
 - *Economicità delle prestazioni richieste dalle nuove clausole*

▪ *Modello Organizzativo a 3 Livelli*

❖ *Strategico:*

Comitato di Crisi

Per il presidio, coordinamento e controllo delle attività di ripristino dei processi

❖ *Tattico:*

Responsabile della Gestione della Crisi

Per il coordinamento delle strutture operative durante la situazione di crisi

❖ *Operativo:*

Responsabili delle Unità Operative

Per l'attuazione delle procedura previste dal BCP



Ogni Società del Gruppo deve prevedere, nell'ambito del BCP, l'istituzione degli organi di gestione della Crisi in coerenza con le Linee Guida della Capogruppo

■ *Corporate Center*

- ❖ *Emanare le Linee Guida metodologiche per la stesura dei BCP delle singole Società del Gruppo*
- ❖ *Coordinare le singole Società per garantire la coerenza dei BCP specialmente in relazione all'utilizzo di risorse comuni*
- ❖ *Ricerca la massima sinergia nell'ambito del Gruppo*
- ❖ *Garantire, nel processo di escalation, il raccordo fra gli organismi di gestione della crisi:*
 - *rapporti tra la singola Società e la Capogruppo*
 - *rapporti con i soggetti esterni al Gruppo*
 - *rapporti all'interno del Gruppo*
- ❖ *Definire il livello di associazione fra i livelli del processo di escalation delle varie Società*

❖ Normativa Banca d'Italia

- *Verifica complessiva con periodicità annuale, il più possibile realistica, con attivazione dei collegamenti di rete presso il sito secondario, l'operatività on-line di almeno una succursale e l'esecuzione delle procedure batch*

❖ Correlazione ai rischi

- *Definire le infrastrutture da coinvolgere in relazione alla frequenza ed al livello di dettaglio delle prove*

❖ Analisi organizzativa

- *Analizzare gli impatti organizzativi relativi alle strutture centrali e periferiche da coinvolgere nella prova*

❖ ***Periodicità***

- *Deve essere definita la periodicità delle verifiche del Piano di Continuità Operativa e l'eventuale collegamento con quelle del Disaster Recovery*

❖ ***Personale***

- *Il Personale per le prove deve essere sottratto alle strutture di appartenenza*

❖ ***Infrastrutture***

- *Il mantenimento dell'efficienza del sito è condizione indispensabile per la validità delle prove*

La predisposizione di un piano ciclico delle prove potrebbe essere una opportunità da considerare per mantenere l'efficienza del sito e un valido aggiornamento del Personale di recovery

▪ *Maintenance & Improvement*

❖ *Periodicità della BIA*

- *L'evoluzione dei processi impone che la BIA debba essere rifatta con cadenza almeno annuale, ma in ogni caso deve essere rivista per quei processi che in corso dell'anno hanno avuto significativi cambiamenti*

❖ *Coinvolgimento delle Strutture e delle Società*

- *La proposta di revisione deve partire dalla struttura presso la quale è collocato il processo modificato*
- *Il BCP di ogni Società deve essere sempre ricordato con quello della Capogruppo*

❖ *Diffusione della Cultura della Continuità Operativa*

- *I processi aziendali devono essere riconsiderati in logica di Continuità*

*Il presidio del mantenimento e dell'implementazione del BCP
deve essere supportato dalla diffusione della
Cultura della Continuità*

Grazie per l'attenzione