



Банк России

3-Х УРОВНЕВАЯ МАТРИЦА ИСПОЛНЕНИЯ ФУНКЦИЙ И УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ

19 марта 2020 года





3-х уровневая матрица исполнения функций и управления портфелем проектов

Уровень угрозы

Критерии отнесения к уровням

Исполнение функций и управление портфелем проектов

1

- Случаев заражения сотрудников Банка России не выявлено
- ИЛИ
- Зараженный сотрудник Банка России или клиент не посещал офис и не контактировал с другими сотрудниками

1. **Приостановка функций**, выполнение которых **невозможно в связи с эпидемиологической ситуацией**
2. **Для критичных функций**, направленных на обеспечение выполнения ключевых функций Банка России в соответствии с 86-ФЗ:
 - **распределение сотрудников по различным объектам** Банка России
 - **формирование резервной команды** сотрудников для выполнения критических функций в случае заражения основной команды
3. **Приостановка открытия новых проектов** (за исключением критичных)
4. **Приостановка ряда текущих проектов**, не являющихся критичными для

Сейчас мы находимся на уровне угрозы 1

2

- Зараженный сотрудник Банка России или клиент посещал **региональный офис** и контактировал с другими сотрудниками
- Зараженный сотрудник Банка России или клиент посещал **офис ЦА** и контактировал с другими сотрудниками

1. **Приостановка всех бизнес-процессов в офисе ТУ или ПУ**, не направленных на выполнение или развитие ключевых функций
1. **Приостановка функции развития (Change)**
2. **Приостановка всех проектов по обеспечивающей** деятельности Банка России, не влияющих на выполнение критичных функций (только внешние обязательства и основные функции).

3

- В **региональном офисе** Банка России
- **≥20% сотрудников заражены**
 - заражены основная и резервная команды по критическим функциям
- В **офисе ЦА**
- **≥20% сотрудников заражены**
 - заражены основная и резервная команды по критическим функциям

1. **Исполнение только критичных функций**
2. **Анализ возможности закрытия офиса** с учетом возможности перевода в соседнюю точку
1. **Исполнение только критичных функций**
2. **Задействование резервных площадок вне Москвы с возможным проживанием сотрудников**
3. **Приостановка всех проектов**, кроме проектов, направленных на выполнение внешних обязательств, а также существенно влияющих на выполнение критичных функций или направленных на устранение угроз



Дополнительные мероприятия помимо уже реализуемых, необходимые на уровне угрозы 1

- 1 Приостановить все **организационно-штатные мероприятия** в части сокращения численности подразделений
- 2 Организовать **информационный обмен между клиентами и контрагентами** Банка России о наличии зараженных сотрудников
- 3 Проработка возможности организации **дистанционного доступа к системам ДОФР и ОД**, в том числе Bloomberg, Reuters, MOEX
- 4 Проработать возможность организации **дополнительных резервных площадок** для реализации критических функций с возможностью проживания сотрудников и разместить там критические команды
- 5 Структурным подразделениям организовать **обучение сотрудников** для обеспечения взаимозаменяемости
- 6 Разработать **правила и критерии выдачи планшетов** ключевому персоналу
- 7 **На уровне ТУ** Банка России создать **оперативные штабы** по противодействию распространения коронавирусной инфекции. Каждому штабу ТУ поручить разработать **план обеспечения непрерывности** выполнения ключевых функций Банка России на всех уровнях угрозы, предоставлять **ежедневный отчет** в штаб ЦА
- 8 Штабам ТУ проработать возможность **создания резервных команд** для обеспечения выполнения критичных функций РКО и НДО с возможностью **перемещения команд** в различные регионы, при необходимости
- 9 Организовать **ежедневный централизованный мониторинг** эпидемиологической ситуации и статуса сотрудников

Приостановка некритичных функций, выполнение которых **невозможно в связи с эпидемиологической ситуацией**

1. Очное обучение, развитие и оценка персонала (УБР)
2. Очные мероприятия по финансовой доступности и финансовой грамотности (СЗППиОДФУ, ДСО)
3. Нормирование численности персонала (ДПП)
4. Выездные проверки поднадзорных организаций (ГИБР, ДИБ, ДНПС, ДФМиВК)
5. Выездные аудиторские процедуры (ДВА)
6. Коммуникационные сессии в сфере денежно-кредитной политики (ДДКП)
7. Выездные проверки групп визуального контроля, контрольные мероприятия (ДББР, СЗППиОДФУ)
8. Очные мероприятия по взаимодействию с фин. рынком (ДСРФР)
9. Очные мероприятия по противодействию безлицензионной деятельности (ДПНП)
10. Очные проверки информационной безопасности (ДББР, ДИБ)
11. Очные встречи с поставщиками в рамках закупочных процедур (ДЗБР)
12. Информационно-библиотечная деятельность (ДИП)
13. Музейная деятельность и историко-финансовое просвещение (ДСО)
14. Межрегиональный отдых в Пансионатах Банка России (АД)
15. Собеседования с кандидатами при подборе персонала (ДКП, все подразделения)
16. Проверки в ПУ соблюдения порядка ведения эмиссионных и кассовых операций (ДПУ)

Перечень критичных функций, по которым необходимо разделение на 2 площадки или формирование резервных команд

1. Операции Банка России на финансовом рынке (ДОФР, ОД, ДБУиО, ДДКП)
2. Обеспечение функционирования платежной системы Банка России (ДНПС, ДИТ, ДББР, ДПУ, ДИБ)
3. Разработка Денежно-кредитной политики (ДДКП, ДИП)
4. Мониторинг и оценка системных рисков финансовых рынков и финансовой системы (ДФС, ДФМиВК)
5. Расчет и установление официальных курсов иностранных валют к российскому рублю, учетных цен на драгоценные металлы, расчет ставки МБК RUOINA (ДСУД)
6. Координация противодействия компьютерным атакам на поднадзорные организации (ДИБ)
7. Обработка жалоб и обращений граждан, call-центр (СЗППиОДФУ)
8. Обеспечение наличного денежного обращения (ДНДО, ДПУ, ДБУиО)
9. Расчетно-кассовое обслуживание клиентов в валюте и в рублях (ОД, ДНДО, ДНПС)
10. Обеспечение бесперебойности ИТ-инфраструктуры (ДИТ, ДББР, ДПУ)
11. Допуск и ликвидация финансовых организаций (ДДиПДФО)
12. Ситуационный центр (ДПНП)
13. Допуск и контроль финансовых инструментов, включая рассмотрение жалоб и запросов (ДКО, САР)
14. Обеспечение участия БР капиталах иных организаций (ДКО)
15. Формирование и публикации статистики внешнего сектора, статистики финансового сектора, текущих счетов банковской системы и финансовых счетов СНС (ДСУД)
16. Надзор и фин. оздоровление КО и НФО (СТБН, ДНСЗКО, ДСР, ДКИиДУ, ДРЦБиТР, ДМР, ДФМиВК, ДФС, САР, ДОО, ДФО, ДИБ, ГИБР)
17. Сбор и обработка отчетности (ДОО)
18. Администрирование отдельных видов бюджетных доходов (ДНПС)
19. Обеспечение выявления и предотвращения сомнительных операций кредитных организаций (ДФМиВК)
20. Обеспечение информационного взаимодействия с Росфинмониторингом, ФНС России и ФТС России в области ПОД/ФТ, валютного контроля и государственного оборонного заказа (ДФМиВК):

Перечень критичных функций, по которым необходимо разделение на 2 площадки или формирование резервных команд

21. Расчет и начисление заработной платы, финансовое обеспечение, включая договорную работу, уплата налогов, выплата пенсий (ДБУиО, ДКП, ФД)
22. Эксплуатация зданий (ДНБР)
23. Физическая и техническая охрана объектов Банка России, обеспечение пропускного и внутриобъектового режимов (ДББР)
24. Кадровое сопровождение (ДКП)
25. Расчетно-кассовое обслуживание клиентов ПУ (ДПУ)
26. Документационное обеспечение (АД)
27. Осуществление производства по делам об административных правонарушениях (ЮД, надзорные подразделения)
28. Информационное сопровождение деятельности Банка России (ЛСО)

Иные функции (не указанные на слайдах 4-6) выполняются в штатном режиме с рекомендацией по переводу сотрудников на удаленный режим работы по усмотрению Департаментов

Приостановка 48 текущих проектов, не являющихся критичными для Банка России

Для завершения перечня мероприятий на уровне угрозы 1 необходимо:

1. Кураторам верифицировать перечень функций, выполнение которых в ЦА и ТУ невозможно в связи с эпидемиологической ситуацией, и дать предложения по его корректировке
2. Кураторам дать предложения о перечне функций и количестве сотрудников, возможных к работе в удаленном режиме *(с учетом отсутствия доступа через планшеты к ИТ-системам внутреннего контура и наличия удаленного почтового ящика mail.cbr.ru)*



Уровень 2 в офисах ЦА

Приостановка всех бизнес-процессов и проектов по развитию (Change), **не направленных на выполнение ключевых функций** (за исключением обеспечения критического развития основного функционала):

1. Финансовые технологии (ДФТ)
2. Регулирование КО и НФО, ФМиВК, НПС (ДБР, ДСР, ДКИИДУ, ДРЦБиТР, ДМР, ДФМиВК, ДНПС, ДРБУ, ДИБ, СЗППиОДФУ)
3. Выявление субъектов, осуществляющих деятельность на финансовом рынке без лицензий (ДПНП)
4. Развитие финансового и платежного рынка (ДСРФР, ДНПС)
5. Международное сотрудничество (ДМС)
6. Процессное управление (ДПП)
7. Регулирование бухгалтерского учета Банка России (ДРБУ)
8. Экономические исследования (ДИП)
9. Управление данными (ДСУД)
10. Разработка и выпуск брендированной полиграфической и сувенирной продукции (ДСО, АД)
11. Методологические подразделения в Департаментах

Оставшиеся операционные функции (run) выполняются в штатном режиме с учетом санитарных ограничений на объектах Банка России

обеспечиваемость (АД, ДМТ, ЧД, ДЗВГ, ДРЭИС, ДПВГ, ДВВГ, ДИП, ЮД, ДВА)

Дополнительные мероприятия по сравнению с уровнем 1

13. **Перевод всех совещаний в удаленный формат** (обязательный режим)
14. **Для сотрудников офиса ЦА**, который посещал зараженный сотрудник / контактировал с другими сотрудниками офиса, в т.ч. с сотрудниками других офисов ЦА
 - Сдача анализов всеми сотрудниками офиса и членами их семей
 - Закрытие мест массового скопления сотрудников офиса (столовая, буфет)
 - Дезинфекция офиса
 - Замена резервной командой сотрудников для выполнения критических функций (если заражена основная команда)
4. **Приоритетное обслуживание служебным автотранспортом** сотрудников, обеспечивающих выполнение критичных функций (доставка на работу и обратно)
5. **Приостановка подготовки нормативных и иных актов Банка России** (кроме тех, которые непосредственно связаны с проблематикой преодоления кризиса)
6. **Снижение объема возбуждения и рассмотрения дел об административных правонарушениях** (кроме тех, которые необходимы для поддержания дисциплины в период кризиса)
7. **Снижение объема применения мер принуждения к кредитным и некредитным финансовым организациям** (кроме тех, которые необходимы для

Уровень 2 в региональных офисах

Приостановка всех бизнес-процессов в офисе ТУ или ПУ, **не направленных** на выполнение или развитие **ключевых функций** Банка России

Дополнительные мероприятия по сравнению с уровнем 1

- 1. Для сотрудников регионального офиса**, который посетил зараженный сотрудник / контактировал с другими сотрудниками офиса, в т.ч. с сотрудниками других офисов региона
 - Сдача анализов всеми сотрудниками офиса и членами их семей
 - Закрытие мест массового скопления сотрудников офиса (столовая, буфет)
 - Дезинфекция офиса
 - Замена резервной командой сотрудников для выполнения критических функций (если заражена основная команда)
- 2. Перевод всех совещаний в удаленный формат** (обязательный режим)

Приостановка некритичных функций Банка России. Выполнение только следующих **критичных функций**:

1. Операции Банка России на финансовом рынке (ДОФР, ОД, ДБУиО, ДДКП)
2. Обеспечение функционирования платежной системы Банка России (ДНПС, ДИТ, ДББР, ДПУ, ДИБ)
3. Разработка Денежно-кредитной политики (ДДКП, ДИП)
4. Мониторинг и оценка системных рисков финансовых рынков и финансовой системы (ДФС, ДФМиВК)
5. Расчет и установление официальных курсов иностранных валют к российскому рублю, учетных цен на драгоценные металлы, расчет ставки МБК RUOINA (ДСУД)
6. Координация противодействия компьютерным атакам на поднадзорные организации (ДИБ)
7. Обработка жалоб и обращений граждан, call-центр (СЗППиОДФУ)
8. Обеспечение наличного денежного обращения (ДНДО, ДПУ, ДБУиО)
9. Расчетно-кассовое обслуживания клиентов в валюте и в рублях (ОД, ДНДО, ДНПС)
10. Обеспечение бесперебойности ИТ-инфраструктуры (ДИТ, ДББР, ДПУ)
11. Допуск и ликвидация финансовых организаций (ДДиПДФО)
12. Ситуационный центр (ДПНП)
13. Допуск и контроль финансовых инструментов, включая рассмотрение жалоб и запросов (ДКО, САР)
14. Обеспечение участия БР капиталах иных организаций (ДКО)
15. Формирование и публикации статистики внешнего сектора, статистики финансового сектора, текущих счетов банковской системы и финансовых счетов СНС (ДСУД)
16. Надзор и фин. оздоровление КО и НФО (СТБН, ДНСЗКО, ДСР, ДКИиДУ, ДРЦБиТР, ДМР, ДФМиВК, ДФС, САР, ДОО, ДФО, ДИБ, ГИБР)
17. Сбор и обработка отчетности (ДОО)
18. Администрирование отдельных видов бюджетных доходов (ДНПС)
19. Обеспечение выявления и предотвращения сомнительных операций кредитных организаций (ДФМиВК)
20. Обеспечение информационного взаимодействия с Росфинмониторингом, ФНС России и ФТС России в области ПОД/ФТ, валютного контроля и государственного оборонного заказа (ДФМиВК);
21. Контроль за состоянием режима секретности, организация ведения секретного делопроизводства, обеспечение функционирования и безопасности специальной связи, проведение комплекса мероприятий по допуску работников к государственной тайне (ДББР)
22. Расчет и начисление заработной платы, финансовое обеспечение, включая договорную работу, уплата налогов, выплата пенсий (ДБУиО, ДКП, ФД)
23. Эксплуатация зданий (ДНБР)
24. Физическая и техническая охрана объектов Банка России, обеспечение пропускного и внутриобъектового режимов (ДББР)
25. Кадровое сопровождение (ДКП)

Прочие функции приостановлены либо выполняются удаленно по отдельному решению Руководства Банка России

28. Осуществление производства по делам об административных правонарушениях (ЮЛ, надзорные подразделения)

Дополнительные мероприятия в офисах ЦА по сравнению с уровнем 2

1. **Полный запрет на перемещение** сотрудников между зданиями и кабинетами
2. **Изменение дислокации** транспорта Банка России
3. **Приостановка еще 30 (итого 91) проектов**

Дополнительные мероприятия в региональных офисах по сравнению с уровнем 2

1. **Полный запрет на перемещение** сотрудников между зданиями и кабинетами, за исключением пунктов питания
2. Анализ возможности **закрытия офиса** с учетом возможности перевода в соседнюю точку

Вопрос для обсуждения:

Обеспечение функций в отдаленных регионах в случае потери Отделения

Текущий портфель проектов Банка России



1-й уровень угрозы

Предлагается **приостановить 48 проектов**

продолжить реализацию 46 проектов

открыть 10 новых проектов, направленных на выполнение внешних обязательств, обеспечение непрерывности деятельности, обеспечивающие инфраструктуру

Портфель проектов **при уровне 1**
56 проектов

2-й уровень угрозы

Предлагается **приостановить еще 13 (итого 61) проектов**

Портфель проектов **при уровне 2**
43 проекта

3-й уровень угрозы

Предлагается **приостановить еще 30 (итого 91) проектов**

Портфель проектов **при уровне 3**
13 проектов