

Czy warto wdrażać system Business Continuity Management?

Maciej Buczak
Ekspert Zespołu Ryzyka, Bazy i Systemy Bankowe Sp. z o.o.

Zarządzanie ciągłością działania to obecnie standard nowoczesnego zarządzania i konieczność odpowiedzialnie funkcjonujących organizacji.

W ostatnich latach podejście do zagadnienia planowania ciągłości działania uległo znacznym zmianom. Jeszcze do niedawna zabezpieczeniom w postaci planów ciągłości działania (BCP) podlegały przede wszystkim zasoby fizyczne organizacji. Następnym krokiem było objęcie procesem BCP kanałów informacyjnych. Obecnie standardem staje się obejmowanie planami ciągłości działania coraz szerzej rozumiane zasoby, w tym również zasoby ludzkie. Ciągłym modyfikacjom ulegają scenariusze możliwych usterek, dysfunkcji oraz ewentualnych katastrof, a sam proces zarządzania ciągłością działania zmierza w kierunku zapewnienia ciągłości działania organizacji, nawet w przypadku wystąpienia najbardziej dotkliwych dla organizacji awarii.

„Business Continuity Management to holistyczny proces zarządzania, który ma na celu określenie potencjalnego wpływu zakłóceń na organizację i stworzenie warunków zapewnienia zabezpieczeń oraz zdolności skutecznej reakcji w zakresie ochrony kluczowych interesów właścicieli, reputacji i marki organizacji, a także wartości osiągniętych w jej dotychczasowej działalności” (*definicja The Business Continuity Institute*). Jest to więc zapewnienie na drodze ustanowienia procesu i organizacji działania, że pewien uznawany za minimalny, niezbędny poziom działania operacyjnego zostanie zachowany nawet w warunkach krytycznego zakłócenia.

Plan ciągłości działania (z ang. – *business continuity plan - BCP*) - jest to zestaw dokumentów określających organizację i zasady postępowania w ramach działań stanowiących zaplanowane reagowanie na nieoczekiwane wystąpienie zakłóceń w działalności organizacji. Plan odtwarzania utraconych zasobów (z ang. – *disaster recovery plan - DRP*) jako część BCP koncentruje się na przywróceniu zasobów po wystąpieniu awarii (katastrofy). W analogicznym znaczeniu używane jest też pojęcie planu awaryjnego (z ang. – *contingency plan*).

Proces zarządzania BCM

Zarządzanie ciągłością działania to wieloetapowy proces. Zgodnie z najlepszymi standardami oraz praktykami proces BCM obejmuje następujące elementy:

- Identyfikacja kluczowych procesów i ich zasobów
- Ocena i zarządzanie ryzykiem
- Business Impact Analysis (BIA)
- Budowa strategii przetrwania
- Reakcja na zdarzenie
- Opracowanie i wdrożenie planu ciągłości działania

- Szkolenia oraz budowa świadomości wśród pracowników
- Testowanie oraz utrzymanie planu ciągłości działania
- Komunikacja wewnętrzna oraz zewnętrzna podczas kryzysu
- Koordynacja działań ze służbami publicznymi i instytucjami nadzorczymi.

W pierwszych etapach procesu zarządzania ciągłością działania najważniejsza jest prawidłowa identyfikacja procesów biznesowych w organizacji oraz zasobów z nimi związanych. W następnej fazie diagnozie poddawane są poszczególne ryzyka oraz zagrożenia w organizacji. Zidentyfikowane ryzyka podlegają odpowiednim ocenom oraz procesowi zarządzania ryzykiem. Istotnym etapem w procesie BCM jest Business Impact Analysis, czyli analiza wpływu incydentów na funkcjonowanie organizacji, zwłaszcza na jej procesy biznesowe. Dla każdego z zasadniczych procesów w organizacji, na podstawie ich wzajemnych zależności, tworzona jest analiza wpływu awarii poszczególnych procesów na działalność całej organizacji:

- Ocena ryzyka związanego z przerwą w działaniu każdego procesu
- Ocena strat finansowych związanych z przerwami w funkcjonowaniu danego procesu
- Szacowanie czynników mogących doprowadzić do obniżenia ryzyka awarii w początkowym stadium
- Szacowanie czasu niezbędnego do usunięcia skutków awarii oraz przywrócenia ciągłości działania
- Określenie alternatyw, czynników, przy udziale których można utrzymać ciągłość działania
- Określenie zasobów alternatywnych będących w Dyspozycji organizacji
- Określenie kosztów utrzymania ciągłości działania w zakresie potencjalnego wdrożenia każdego alternatywnego zasobu.

W następnych etapach w oparciu o dotychczasowe analizy określone są zasoby, które zostaną uruchomione w przypadku potencjalnej awarii. Procedury wykonawcze BCP określają czas i warunki przy zaistnieniu, których rozpoczyna działanie sztab kryzysowy, czas przestoju po którym uruchomione zostają zasoby alternatywne, określenie tych zasobów oraz sposób ich uruchomienia. Niemniej ważnymi elementami zarządzania ciągłością działania są procesy testowania oraz utrzymania planów, szkolenia pracowników oraz problem komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej podczas sytuacji kryzysowej.

Korzyści BCM

Zarządzanie ciągłością działania i związane z tym budowanie planów ciągłości działania jest dla firmy strategicznym elementem w całym procesie zarządzania. W ten sposób organizacja wykazuje swoje zaangażowanie w budowanie środowiska zapewniającego bezpieczne i niezakłócone działanie w przyszłości. BCM zapewnia bezpieczeństwo bankom i umożliwia skuteczną reakcję na niekorzystne zdarzenia. Coraz częściej również wdrażanie procedur BCM jest odpowiedzią na pojawiające się wymogi nadzorcze. Zarządzanie BCM mieści się w grupie obligatoryjnych wymagań nadzorczych np. tych związanych z BASEL II. W Polsce

problematykę ciągłości działania w sektorze bankowym regulują m.in. „Rekomendacja D” i „Rekomendacja M” (zwłaszcza najnowszy projekt). Polskie prawo nakłada na banki obowiązek efektywnego zarządzania obszarem BCM, w szczególności na obszary i zadania, których realizację banki powierzają podmiotom trzecim.

Wdrożenie oraz utrzymywanie systemu BCM niesie ze sobą zestaw oczywistych korzyści dla przedsiębiorstwa. Jedną z podstawowych korzyści jest utrzymanie działalności przedsiębiorstwa oraz zagwarantowanie płynności procesów biznesowych w czasie wystąpienia zakłóceń. Jednocześnie dzięki zastosowaniu Planów Ciągłości Działania minimalizuje się zagrożenie utraty krytycznych aktywów firmy oraz redukuje się czas potrzebny na przywrócenie prawidłowych procesów biznesowych, bądź odtworzenie utraconych danych. Wprowadzenie do organizacji procesów zarządzania ciągłością działania obniża wpływ potencjalnych awarii na działalność organizacji. Nie bez znaczenia są również korzyści związane z obniżeniem ryzyka reputacji oraz obniżeniem strat finansowych łączących się z wystąpieniem awarii. Nie można pominąć aspektu poprawy wizerunku instytucji, jako następstwa implementacji procesu zarządzania ciągłością działania.

Niewątpliwie znaczący wpływ na efektywność procesu zarządzania ciągłością działania mają zastosowane narzędzia, w tym także informatyczne. Mnogość umów oraz złożoność organizacyjna instytucji bankowych sprawia, że bez odpowiedniego wsparcia zarządzanie BCM jest często jedynie pozorne. Zastosowanie systemu informatycznego umożliwia zastosowanie globalnego i bardziej usystematyzowanego podejścia do procesu zarządzania ciągłością działania. Takie podejście zmniejsza ryzyko pominięcia w analizie istotnych zagrożeń dla organizacji, zapewniając jednocześnie większą spójność systemowi zarządzania BCM. Kompleksowe i usystematyzowane podejście do BCM to większe bezpieczeństwo instytucji w obliczu zagrożeń.