

Ach, więc jesteś nowym BCP Managerem?

Autor: William A. Hussong, Jr.

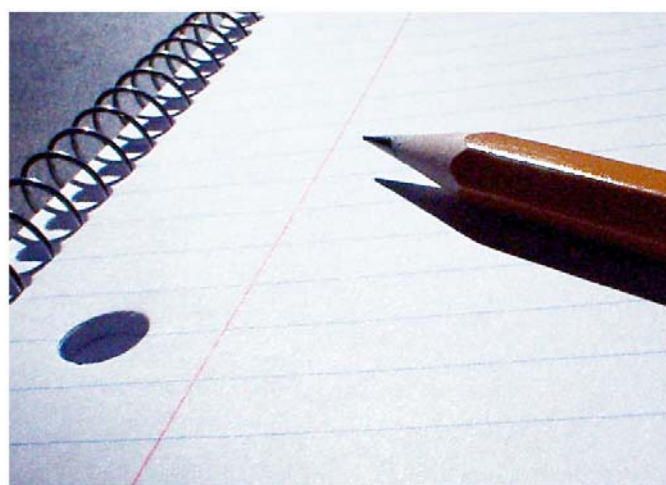
Nieco ponad rok temu, podczas konferencji Disaster Recovery Journal, miałem okazję zamienić kilka słów z kobietą, która niedawno otrzymała zadanie przygotowania planów ciągłości działania dla firmy prawniczej, w której pracowała.

Zadanie to przypominało scenariusz dowcipów o dobrej i złej wiadomości. Kobieta pracowała w tej firmie przez wiele lat i właśnie otrzymała upragniony i ciężko zapracowany awans - to dobra wiadomość. Głęboko w opisie jej nowych obowiązków znalazła jednak coś, co nazywało się "BCP Manager"- a to już była zła wiadomość. Na dodatek, aby skomplikować całą sytuację, jeden z członków kierownictwa zapytał ją, co powinien zrobić w sytuacji, gdyby firma miała problemy?

Kobieta natychmiast skontaktowała się z osobą pracującą poprzednio na tym stanowisku i zadała oczywiste w jej sytuacji pytanie - "Co robi BCP Manager i gdzie jest Plan?" W odpowiedzi usłyszała: "nic" (ponieważ żadnego z członków zarządu to nie interesowało) i "tak, firma ma Plan (z późnych lat 70.), ale nikt nigdy go nie czyta," a na koniec "tak, Pan X zawsze o to pyta - powiedz mu po prostu, żeby został w domu a ktoś do niego zadzwoni."

Nie będąc osobą, która zadowala się zastanym status quo i pragnąc wywiązywać się jak najlepiej ze wszystkich swoich obowiązków postanowiła, że spróbuje dowiedzieć się, kim jest lub, kim powinien być BCP Manager.

Na szczęście miała znajomego, który znał kogoś, kto wybierał się na coś, co nazywało się "Disaster Recovery Conference." Zdobyła niezbędne informacje, otrzymała zgodę firmy na udział w konferencji i oto zjawiała się - zagubiona neofitka Planowania Ciągłości Działania i uczestniczka konferencji - pełna pytań i obaw, bez jakiegokolwiek pomysłu, od czego zacząć.



Tak więc, przez kolejne dwie godziny próbowałem wyjaśnić jej, na czym polega proces planowania ciągłości działania. Zacząłem od moich gratulacji z powodu wstąpienia do grona przeklinanych i niezrozumianych. Jednocześnie ostrzegłem ją, że bycie BCP Managerem to coś więcej niż nazwa stanowiska czy zakres obowiązków; to musi się stać misją, prawie powołaniem, ponieważ satysfakcja z wykonywania tej pracy będzie najczęściej jej jedyną nagrodą. Poinformowałem ją, że większość energii zużyje na planowanie na wypadek zdarzeń, co do których ma nadzieję, że nigdy się nie zdarzą, będzie pomagać ludziom, którym na tym nie zależy i będzie obarczana odpowiedzialnością za zdarzenia i działania poza jej kontrolą. Z drugiej jednak strony, stanowisko BCP Managera jest jednym z najbardziej interesujących, ekscytujących i satysfakcjonujących zadań, o jakich można marzyć.

Po tym wstępie, przystąpiłem do mojej zwykłej pochwały planowania ciągłości działania. Moim celem nie było zniechęcanie jej, czy szkolenie. Chciałem jej raczej dać ogólne pojęcie, na czym polega ta działalność: nie jest to bowiem ani sztuka, ani dziedzina nauki - jest to raczej mieszanka opinii skompilowanych z przeszłych doświadczeń.

Zrozumieć zasady

Sektor prywatny jest objęty wieloma pozabiznesowymi zagrożeniami. Jak na ironię, w miarę postępu technologii, poprzednio nieznane lub nieistniejące zagrożenia zdają się nieprzerwanie ewoluować. Stanowią one źródło dodatkowego ryzyka, obok katastrof naturalnych lub spowodowanych przez człowieka. Katastrofa może uderzyć w dowolnym czasie i im bardziej organizacja jest skoncentrowana w jednej lokalizacji lub w jednym regionie geograficznym, tym większe jest ryzyko; że pojedyncze zdarzenie może spowodować poważną przerwę w działalności firmy lub organizacyjną dekapitację.

Jednak, nawet w obliczu przytłaczającej ilości codziennych dowodów, menadżerowie nieustannie starają się oprzeć potrzebie planowania ciągłości działania. Racjonalizują, iż skoro nie znajdują się na nawiedzanej huraganami wyspie, ani na aktywnym tektonicznie terenie, nie ma rzeczywistej potrzeby przygotowania się na katastrofę. Gorąco wierzą, że programy finansowe i strategiczne ich organizacji są odpowiednie; ich zdolność odtworzeniowa jest odpowiednia i nic się złego nie dzieje, więc czemu coś ulepszać?

Należy zwrócić szczególną uwagę na określenia "odpowiedni" i "nic złego się nie dzieje." Zbyt często termin "odpowiedni" jest używany do ograniczania zakresu definicji lub dalszej analizy. W planowaniu awaryjnym, określenie to wymaga doprecyzowania. "Nic złego się nie dzieje," w połączeniu z odpowiedniością, powoduje ograniczanie wewnętrznej inicjatywy i zewnętrznej obserwacji lub wpływów. Utrzymywanie „odpowiedniego” poziomu nie tylko powstrzymuje rozwój, lecz także powoduje regres, który może prowadzić do błędu. Nie można osiągnąć rozwoju bez odrobiny ruchu naprzód.

Odrębnym problemem jest TNNP, To Nie Nasz Problem. Gdyby nie było to pomysłem kierownictwa, można by o nim zapomnieć i na tym zakończyć dalsze rozważania na ten temat. Menedżerowie ci cytują statystyki, by udowodnić, że ryzyko poważnej katastrofy jest zbyt małe, by się nim przejmować. Pomijają fakt, że katastrofy spowodowane przypadkowymi skażeniami, utratą zasilania lub łączy telekomunikacyjnych są nieprzewidywalne, powszechne i często bardzo kosztowne. Nawet, jeśli menedżerowie ci nie negują całkowicie potrzeby planowania ciągłości działania, zbyt często wyświadcniają samym sobie niedźwiedzią przysługę, przygotowując naprędce kilka procedur na potrzeby polisy ubezpieczeniowej i odkładając je na półkę. Lub, co gorsza, akceptują liche plan wierząc, że są już w pełni zabezpieczeni.



Co nam zagraża?

Unikaj ryzyka, minimalizuj je, akceptuj, **ale** nie ignoruj!

Specjaliści ds. planowania ciągłości działania opierają swoje działania na wynikach analizy ryzyka, w celu zidentyfikowania zasobów niezbędnych do walki ze zdefiniowanymi zagrożeniami. Zagrożenia można ogólnie sklasyfikować wg czterech obszernych kategorii zdarzeń:

- Wypadki - skażenia chemiczne, utrata zasilania, wypadki komunikacyjne, toksyczne opary, etc.;
- Naturalne - powodzie, pożary, trzęsienia ziemi, huragany, etc.;
- Wewnętrzne - sabotaż, kradzież, etc.;
- Z użyciem broni - terroryzm, zamieszki społeczne, konflikt zbrojny, etc..

Wszystkie powyższe kategorie można sprowadzić do prostego zdania: "Zagrożeniem jest każde zdarzenie, które uniemożliwi ci korzystanie z dotychczasowej siedziby lub spowoduje utratę dostępu do zasobów informacyjnych firmy."

Od czego zacząć?

Wszystkich organizacjach, z wyjątkiem tych najmniejszych, konieczne jest zastosowanie formalnej metodologii planowania ciągłości działania, w celu zapewnienia jakości, spójności i kompleksowości opracowanych planów. Standardowa metodologia daje też pewność, że plany dla funkcji wspomagających działalność biznesową (Administracja,

IT, Telekomunikacja, Finanse, etc.) zająć się prawidłowo ze spójnym programem BCP.

W planowaniu ciągłości działania należy absolutnie unikać podejścia typu "ad hoc". Formalna i zdyscyplinowana metodologia budowy planów ciągłości działania sprawi, że nowopowstałe plany obejmą całą organizację, a nie jedynie kwestię przetrwania jej elementów. Ponadto, planista powinien unikać rozwiązań fragmentarycznych - takich, jak budowa planu awaryjnego dla działu IT, który zapewni przetrwanie i odtworzenie danych, ale nie zajmuje się zagadnieniami zapewniającymi przetrwanie całej organizacji.

Proces planowania wskaże niezbędne elementy planu ciągłości działania, włączając w to jego założenia, wymagania i pożądany format. Proces ten określi także:

- jakie zagrożenia są najbardziej niebezpieczne dla danej organizacji,
- które lokalizacje i które krytyczne procesy biznesowe muszą zostać zabezpieczone,
- niezbędne ramy czasowe dla określenia nieakceptowalnej przerwy w działalności (np., maksymalny okres, przez który organizacja może przetrwać bez dostępu do krytycznych zasobów).

Każde z powyższych ustaleń powinno zawierać ocenę krytyczności, ocenę funkcjonalną i ocenę wzajemnych powiązań.

Jedną z najważniejszych umiejętności, którą posiadać powinien każdy specjalista ds. planowania ciągłości działania, jest umiejętność analizy wstecznej. Dokładnie rzecz biorąc, konieczna jest zdolność wizualizacji godzin, dni a nawet tygodni od wystąpienia zdarzenia, a następnie dokonywania analizy wstecznej poprzez zadawanie sobie na każdym kroku pytań: "Jak się tam znaleźliśmy?", "Co byłoby potrzebne do uzyskania tego efektu?" i "Co byłoby potrzebne w danej chwili?". W miarę doskonalenia tej umiejętności, planiści potrafią "zatrzymać czas" w poszczególnych fazach zdarzenia oraz analizować wszystkie wymagane działania i reakcje, które należy uruchomić w celu zapewnienia skutecznej akcji awaryjnej i odtworzeniowej.

Plan

"Nikt nie planuje po to, by się nie udało. Po prostu niektórym nie udaje się planować". Budowa planu ciągłości działania nie jest prostym przedsięwzięciem. BCP to bolesny proces. Co więcej, gdy plan już powstanie, musi być poddawany przeglądowi i aktualizacjom za każdym razem, gdy firma wprowadzi do oferty nowy produkt/usługę, gdy w firmie pojawi się nowa lokalizacja, nowa technologia lub gdy firma przejdzie istotne zmiany wewnętrzne. Plan ciągłości działania jest korporacyjnym podręcznikiem działania w sytuacjach kryzysowych. Jak każdy

podręcznik plan musi być kompletny, aby każdy członek zespołu wiedział dokładnie co ma w takiej sytuacji zrobić i, jeśli to konieczne, aby móc przenieść działalność do zupełnie nowej lokalizacji i wznowić normalne funkcjonowanie firmy. Plan dostarcza odpowiedzi na podstawowe pytania - kto, co, kiedy i jak: kto bierze udział w akcji awaryjnej; czego potrzebują członkowie zespołu awaryjnego; kiedy należy użyć zasobów awaryjnych i w jaki sposób należy je wykorzystać. Plan musi określać zakres odpowiedzialności poszczególnych osób, sposób wykorzystania sprzętu i innych zasobów materialnych oraz szczegółowe procedury operacyjne; niczego nie wolno zakładać. Plan ciągłości działania firmy stanowi plan strategiczny organizacji w walce o odtworzenie działalności. Zawierające się w nim plany awaryjne dla poszczególnych elementów operacyjnych (jak np. IT) stanowią plany taktyczne dla przetrwania firmy.

Zacznij od koncepcji

Nie istnieją idealne, stałe rozwiązania. Istnieją tylko stale ewoluujące odpowiedzi.

Jesteśmy nieustannie bombardowani zapotrzebowaniami na stworzenie "WIELKIEGO PLANU". Wielki Plan stanowić ma ostateczne rozwiązanie kwestii przetrwania firmy. Rzadko jednak wspomina się o tym, że plan ciągłości działania jest dokumentem operacyjnym, który został zaprojektowany w sposób umożliwiający jego wdrożenie w razie potrzeby i jako taki musi być oparty o mierzalne przesłanki. To, co umyka nam w pogoni za "WIELKIM PLANEM" to świadomość, że zawsze trzeba wykonać pierwszy, najważniejszy krok.

Nie powstanie żaden plan, a nawet nie powinno się podejmować takiej próby, jeśli wprawdzie nie wykona się obiektywnej analizy potrzeb i celów danej organizacji. Zanim ołówek choćby dotknie papieru, należy precyzyjnie zdefiniować wymagania dotyczące ciągłości działania firmy, wszelkie założenia i istniejące ograniczenia. Powyższa ocena musi zostać przeprowadzona przy znaczącym współdziałaniu kierownictwa i pracowników operacyjnych. Udział obu grup jest bezwzględnie wymagany. Mimo, iż kierownictwo definiuje politykę organizacyjną i założenia planu, to właśnie pracownicy operacyjni będą musieli wdrożyć procedury planu.

Produktem końcowym wspomnianej analizy będzie dobrze uzasadniona Strategia Przetrwania. Jest to dokument, który wyszczególnia konkretne zagrożenia, wymagania, założenia, ograniczenia i nakreśla proponowany, ogólny kierunek działania. W sensie ogólnym strategia przetrwania określa, co trzeba zrobić i tworzy podstawy dla szczegółowych procedur planu. Co więcej, należy dołożyć starań, by podczas budowania strategii przetrwania nie skupiać się na jednym

rozwiązaniu. Wszystkie rozwiązania dostępne wewnątrz organizacji i/lub dostępne na rynku należy zbadać, przeanalizować i porównać między sobą. Tylko wtedy, gdy wszelkie inne rozwiązania zostały wyeliminowane, to jedno, najlepsze powinno stać się podstawą naszej strategii.

Strategia przetrwania, jako podstawa do budowania planu ciągłości działania jest jednostkowym, miarodajnym dokumentem, który zawiera następujące elementy: listę krytycznych procesów biznesowych, zdefiniowane zagrożenia, wymagania odnośnie ciągłości działania, założenia planu i istniejące ograniczenia. Elementy te stanowią z kolei wynik analizy ryzyka i analizy wpływu zdarzenia na przedsiębiorstwo (Business Impact Analysis). Jeśli którykolwiek z elementów strategii przetrwania zmieni się istotnym stopniu, jej aktualizacja staje się absolutnie konieczna. Zbyt często, czy to z powodu braku czasu, czy z braku odpowiednich zasobów, osoby odpowiedzialne za BCP idą na skróty modyfikując plan bez uprzedniego przeglądu strategii przetrwania. Niestety, historia pełna jest przykładów niepowodzeń w utrzymaniu ciągłości działania spowodowanych zmianami leżącymi u podstaw planu, którym nikt nie poświęcił dość czasu, by móc zweryfikować obowiązującą strategię przetrwania. Tak więc, gdy nadszedł moment wdrożenia planu, okazywał się on bezużyteczny.

Dokument strategii przetrwania różni się od planu ciągłości działania wysokim stopniem ogólności i zakresem obejmującym większą część struktury organizacyjnej firmy. W odróżnieniu od planu, strategia przetrwania nie odnosi się bezpośrednio do poszczególnych regionów geograficznych, ram czasowych czy innych specyficznych elementów. Strategia przetrwania wyjaśnia ogólne zasady organizacji i współzależności pomiędzy zespołami, definiuje ogólne polityki dotyczące postępowania w sytuacji kryzysowej i wyznacza cele akcji awaryjnej.



Wskazówki dla opracowania efektywnej strategii przetrwania to:

- Staraj się, by strategia przetrwania była tak prosta i krótka, jak to tylko możliwe. Stosuj załączniki lub aneksy dla obszernego omówienia poszczególnych punktów.
- Unikaj przypisów – rozprasza one czytelnika i zbyt często mają charakter refleksji, budząc raczej kolejne pytania niż cokolwiek wyjaśniając.
- Dokument strategii przetrwania musi samodzielnie stanowić podstawę dla wszelkich działań i programów w zakresie zachowania ciągłości działania, jednakże nie jest to dokument służący uruchomieniu akcji awaryjnej.
- Strategia przetrwania opisuje w sposób ogólny, dlaczego i co powinno zostać zrobione. Powstały na jej podstawie plan ciągłości działania opisuje w szczegółach, kto, kiedy i w jaki sposób ma tego dokonać.
- Pisz dla ludzi. PAMIĘTAJ - ten, kto zatwierdza strategię przetrwania nie będzie jednocześnie tym, który będzie musiał budować procedury planu ciągłości działania nie mając żadnych innych wskazówek poza tym dokumentem.
- Uważaj na słownictwo. Terminy i zwroty często mają inne znaczenie dla kierownictwa, a inne dla pracowników operacyjnych.
- Staraj się nie wymyślać prochu.
- Strategia przetrwania przygotowana do akceptacji przez centralę firmy bywa często luźnym zlepkiem politycznych kompromisów, które w efekcie nie dają jednoznacznych wskazówek pracownikom odpowiedzialnym za budowę planu.
- Strategia przetrwania przygotowana wyłącznie przez zarząd firmy zwykle różni się w szczegółach od dokumentów tego typu przygotowywanych na poziomie operacyjnym.
- W dużych i zróżnicowanych pod względem prowadzonej działalności korporacjach mogą (a nawet powinny) pojawić się różne strategie przetrwania. W takich sytuacjach, nie staraj się zbudować jednego, wspólnego dokumentu, który ma obejmować wszystkie aspekty funkcjonowania korporacji i służyć wszystkim jednostkom. Dokument taki najczęściej bywa wówczas tak skomplikowany, że aż nieczytelny, a w związku z tym bezwartościowy.
- Pamiętaj o swoich korzeniach. Prawdziwym papierkiem lakmusowym każdej strategii przetrwania jest fakt pełnego zrozumienia przez ludzi w firmie tego, co należy zrobić, a potem wypełnienie jej zapisów, bez konieczności ich interpretacji przez przedstawicieli centrali.

Testy i aktualizacja

Często mówi się – i nie bez racji, – że plan nie jest planem dopóki się go nie przetestuje. Równie znane jest stwierdzenie, że plany muszą być aktualizowane, by odzwierciedlały zmiany zachodzące w firmie. Pomimo tej świadomości, zadziwiająco wielka liczba organizacji wkłada mnóstwo pracy i środków w przygotowanie planu tylko po to, by po pewnym czasie stwierdzić, że cały ten wysiłek poszedł na marne. Zwykle dzieje się tak z powodu niechęci do testów i aktualizacji planów, które powstały by zapewnić przetrwanie firmy. Ma to miejsce wtedy, gdy firma miała wystarczająco dużo szczęścia i przez dłuższy czas nie doświadczyła kryzysu. Samozadowolenie powstające w wyniku powyższego stanu rzeczy, wiedzie organizację prosto w pułapkę zwaną “nic złego się nie dzieje”!

Plany ciągłości działania są wyjątkowo dynamiczne. Wszystko się zmienia. Wszelkie procedury i plany awaryjne wymagają całkowitej aktualizacji średnio co pięć lat. Aktualizacja powinna odbywać się w oparciu o ponownie określone wymagania, wykorzystanie nowych technologii i świeże spojrzenie na stare rozwiązania stosowane dla nowych problemów. Proces ten nazywa się aktualizacją planów.

Gdzie szukać pomocy?

Planista ma do dyspozycji trzy możliwości – lub ich kombinacje – w zakresie opracowania planu ciągłości działania. Możliwości te to:

- opracowanie planu własnymi siłami;
- uzyskanie wsparcia w postaci specjalistycznego oprogramowania i/lub dostawcy usług disaster recovery;
- lub wynajęcie zewnętrznego (bezzstronnego) konsultanta ds. planowania ciągłości działania.

Opracowanie planu własnymi siłami.

Opcja ta często wydaje się najtańsza, ponieważ nie wymaga żadnych dodatkowych wydatków. Jednakże, należy wziąć pod uwagę koszty ukryte takie, jak koszt odrywania pracowników od codziennych obowiązków, wskutek czego niektóre z nich mogą nie zostać wykonane.

Co więcej, budowa planu trwa wówczas dłużej, a procedury okazują się często nieadekwatne. Ma to miejsce szczególnie w tych przypadkach, gdy pracownicy firmy nie posiadają odpowiedniej wiedzy i doświadczenia w dziedzinie planowania ciągłości działania. Ponadto, ze względu na to, że proces planowania wysysa energię z codziennych działań, kierownicy starają się unikać delegowania do projektu BCP najlepszych pracowników.

Wyspecjalizowani dostawcy.

Cena rozwiązania tego typu bywa zróżnicowana. Ponieważ dostawcy usług disaster recovery są skłonni koncentrować się na składowaniu danych, kwestiach związanych z przepustowością łączy i usługach telekomunikacyjnych, często lepiej jest powstrzymać się z korzystania z ich usług, póki nie zdefiniujemy dokładnie naszych potrzeb i wymagań. Choć na rynku działa kilku znakomitych dostawców usług tego typu, niektórzy z nich oferują bardzo ograniczony zakres usług i nie zajmują się zagadnieniem synergicznego przetrwania organizacji.



Niezależny konsultant zewnętrzny.

Ta opcja wydaje się na pierwszy rzut oka najbardziej kosztowna. Jednakże, jest to najbardziej przewidywalne rozwiązanie, jeśli chodzi o zapewnienie kompleksowego i zindywidualizowanego wsparcia. Porównując koszty wynajęcia zewnętrznego konsultanta z wewnętrznymi kosztami organizacji projektu, potencjalnych falstartów i konfliktów wywołanych procesem planowania, okazuje się, że koszt konsultanta nie jest wyższy (a czasem nawet niższy), niż opcja polegająca na samodzielnym opracowaniu planu. Konsultanci mogą dostarczyć cennej pomocy w zrozumieniu całego procesu planowania.

Kombinacja rozwiązań

Częściej, niż mogłoby się zdawać, najlepsze rezultaty daje kombinacja powyższych rozwiązań. Korzystając na każdym etapie projektu BCP z niezbędnej pomocy w sposób selektywny i łącząc ją ze szkoleniem pracowników firmy, cały proces może zostać znacznie przyspieszony. Ponadto, zapewnia się w ten sposób dostęp do koniecznej ekspertyzy wtedy, gdy jest potrzebna oraz uzyskuje gwarancję, że zakres dodatkowego wsparcia został uprzednio zdefiniowany jako absolutnie niezbędny do osiągnięcia poszczególnych celów. Przy odpowiednim udziale pracowników w projekcie BCP, podejście tego typu zapewnia utrzymanie wiedzy na temat planowania ciągłości działania wewnątrz firmy. Aby jednak w pełni wykorzystać potencjał tego rozwiązania, BCP Manager musi zarządzać całym procesem w sposób nieustępliwy.

Podsumowanie

Każdego dnia, firmy stawiają czoła katastrofom różnej skali. Te przedsiębiorstwa, które opracowały, aktualizowały i testowały swoje plany ciągłości działania przetrwają. Jednak wielu menedżerów nadal bierze możliwość prowadzenia nieskrępowanej działalności swych firm za pewnik. Pozostają w stanie samozadowolenia, zakładając, że zasilanie zawsze będzie funkcjonować, system telekomunikacyjny nie ulegnie awarii, nie zdarzy się pożar ani trzęsienie ziemi, – że wszystko na zawsze pozostanie w normie. Bardzo niewielu spośród nich tworzy plany na wypadek, gdyby sami okazali się śmiertelni, rzadziej jeszcze na wypadek śmiertelności własnej firmy; jednakże, jeśli firma ma przetrwać, planowanie “strategiczne” i “taktyczne” jest podstawą.

Plan ciągłości działania firmy stanowi źródło przetrwania organizacji. Jednak jest on tylko tak dobry, jak podstawy, na których został zbudowany. Podstawą jest oczywiście strategia przetrwania. Dokument ten stanowi punkt odniesienia podczas przekładania misji, programu, polityki na operacyjny sposób działania. W chwili, gdy powstanie strategia przetrwania i zostanie ona oficjalnie przyjęta zarówno przez zarząd jak i przez pracowników operacyjnych, wówczas może rozpocząć się budowa planu ciągłości działania. Podstawową przesłanką efektywnego planowania ciągłości działania jest fakt, że plany tworzą ludzie, którzy będą musieli je zastosować w sytuacji awaryjnej. Rolą BCP Managera jest zarządzanie całym procesem. Aby sprostać temu zadaniu musi on (lub ona) korzystać zarówno z wewnętrznego, jak i zewnętrznego wsparcia. Poza wsparciem wewnętrznym, istnieje szereg dostawców świadczących usługi z tej dziedziny. Należy jednak zwrócić uwagę, iż wielu spośród nich jest wysoce wyspecjalizowanych i zapewnia wsparcie w wąskim zakresie (telekomunikacja, składowanie danych, etc.). W konsekwencji, synergiczne planowanie ciągłości działania pozostaje często wyłącznie na barkach klienta.

Przygotowanie korporacyjnego planu ciągłości działania nie jest łatwym przedsięwzięciem. Należy jednak zdawać sobie sprawę z zagrożeń, jakie niesie ze sobą rezygnacja z podjęcia tego wysiłku. Planowanie ciągłości działania jest w istocie ważną częścią ogólnego biznes planu firmy.

Epilog

Od czasu naszego pierwszego spotkania już kilkakrotnie rozmawiałem z zakłopotaną kobietą z konferencji. Jak większość z nas, znajduje ona radość w byciu planistą ciągłości działania, pomimo frustracji związanej ze zmaganiem się ze zmieniającymi się nieustannie zagrożeniami, zobowiązaniami korporacyjnymi, brakiem zasobów i zawsze ograniczonym budżetem. Wyrobiwszy w sobie to perwersyjne uzależnienie, z całą pewnością uzyskała prawo do miana weterana, który spokojnie wysłuchuje kolejnych nuworyszy w dziedzinie BCP, rozwodzących się nad swą pozornie bezowocną misją uratowania firmy od nieuchronnej zguby

O autorze: William A. Hussong Jr. jest Starszym Partnerem w Dziale Operacji Specjalnych w System Research Applications, Inc., Arlington, VA. USA