

CZY PROGRAM BCP MOŻE BYĆ OPLACALNY?

Renata Davidson

Oplacalność i BCP to dwa pojęcia, których na ogół nie stosuje się łącznie. Powód jest prosty. Katastrofy postrzegane są jako zdarzenia o bardzo niskim prawdopodobieństwie, natomiast program BCP jawi się jedynie jako źródło kosztów. BCP w opinii przeważającej większości jest uciążliwym obowiązkiem, którego spełnienie powinno kosztować możliwie jak najmniej. Tę perspektywę należy zmienić.

Oplacalność programów BCP

Zbudowanie w firmie kompleksowego programu BCP wymaga czasu, pieniędzy i wiele wysiłku ze strony dedykowanego zespołu. Dodatkowo frustrujący jest fakt, że firma ponosi te koszty w nadziei, że nigdy nie będzie zmuszona korzystać z planu ciągłości działania. Wiele osób uważa więc, że nie można mówić o opłacalności programu BCP. Co jednak stanie się, gdy w wyniku jakiegoś niepomyślnego zdarzenia nastąpi awaria systemu informatycznego lub przerwy zostanie krytyczny proces biznesowy? Jeśli plan zadziała prawidłowo, z łatwością można będzie oszacować kwotę, którą udało nam się dzięki niemu zaoszczędzić. W przypadku poważnych katastrof, gdy prawidłowy plan ciągłości działania decyduje o przetrwaniu firmy, wartość programu BCP może okazać się wręcz niewymierna.

Mamy więc do czynienia z „zerojedynkowym” podejściem do BCP. Z jednej strony zdecydowana większość przedsiębiorstw uważa program tego typu wyłącznie za centrum kosztów, z drugiej – orędownicy BCP twierdzą, że wartość planu ciągłości działania jest wprost proporcjonalna do maksymalnej



potencjalnej straty, jakiej firma może uniknąć dzięki posiadanym zasobom awaryjnym i procedurom.

Wydaje się, że istnieje jeszcze trzecia droga. Polega ona na maksymalnym wykorzystaniu w codziennej działalności firmy korzyści, jakie niesie ze sobą projekt budowy planów ciągłości działania.

Korzyści płynące z programu BCP

Prawidłowo przeprowadzony projekt budowy planów ciągłości działania dostarcza mnóstwa precyzyjnych informacji na temat przedsiębiorstwa, które są z wdzięcznością wykorzystywane przez działy kontroli jakości, działy handlowe i oczywiście działy wsparcia, takie jak administracja czy IT. Poza czystą informacją (o której ktoś mógłby powiedzieć, że przecież zawsze w firmie była, więc żadna to wartość dodana), niebagatelne znaczenie mają również następujące korzyści:

- uzyskanie szczegółowego opisu procesów biznesowych wchodzących w skład kluczowych

- obszarów działalności firmy (jako wynik etapu identyfikacji procesów – niezbędnego do przeprowadzenia prawidłowego projektu BCP)
- dokładny audyt bezpieczeństwa firmy (jako efekt analizy ryzyka stanowiącej jeden z pierwszych etapów projektu)
 - analiza krytyczności poszczególnych procesów biznesowych (jako wynik analizy BIA – Business Impact Analysis)
 - ocena efektywności dotychczasowych inwestycji w zakresie technologii informatycznych (jako efekt „uboczny” obu powyższych analiz)
 - ocena krytyczności poszczególnych dostawców oraz poziomu świadczonych przez nich usług (jako wynik analizy umów dotyczących krytycznych obszarów działalności)
 - wdrożenie mechanizmów kontroli zmiany (jako warunek konieczny powodzenia długotrwałego projektu prowadzonego w dynamicznie zmieniającym się środowisku)
 - szereg precyzyjnych rekomendacji mających na celu minimalizację ryzyka operacyjnego w codziennej działalności firmy.

Korzyści wymienione powyżej zdecydowanie wpływają na jakość zarządzania firmą. Szczegółowy opis kluczowych procesów biznesowych może stanowić zaczątek procesu wdrażania (lub aktualizacji) norm jakości, analiza BIA pozwala zweryfikować/uaktualnić strategię rozwoju firmy, a analiza systemów informatycznych i wdrożenie mechanizmów kontroli zmiany dają wymierne podstawy do budowy/weryfikacji strategii informatyzacji przedsiębiorstwa, czy wdrożenia metodologii Business Services Management.

Poza tym, wdrożenie programu BCP wraz z rozwiązaniami alternatywnymi (a tylko przy wdrożeniu rozwiązań

alternatywnych można mówić o kompleksowym programie) umożliwi rzeczywiste zwiększenie efektywności pracy firmy. Wbrew obiegu opinii rozwiązania alternatywne nie muszą stać i kurzyć się w oczekiwaniu na katastrofę, która być może nigdy nie nadejdzie. Poniżej zamieszczam kilka przykładów stosowanych w celu zwiększenia opłacalności programu BCP.

Wielofunkcyjna infrastruktura zapasowa

Podczas projektowania rozwiązań zapasowych warto zawsze wziąć pod uwagę uniwersalność zastosowań. Oczywiście wszystko w ramach zdrowego rozsądku. Warto jednak stawiać na otwartą architekturę, na standardowe rozwiązania software'owe, by jak móc jak najpełniej wykorzystywać nowe zasoby w usprawnianiu codziennej pracy.

Przykładowo założmy, że firma posiada dwie aplikacje. Jedną z nich to np. system rozliczeniowy, którego czas odtworzenia szacowany jest na 24h, a druga to system informowania kierownictwa (MIS) i można zawiesić jego funkcjonowanie na znacznie dłuższy czas, natomiast wymagania wydajnościowe dla tego systemu są bardzo wysokie. Dokonując inwestycji w rozbudowę infrastruktury dla systemu MIS, można zaprojektować ją w taki sposób, aby na codzień była wykorzystywana zgodnie z pierwotnym przeznaczeniem, natomiast w sytuacji krytycznej system MIS jest backup'owany i odinstalowywany, a zwolnione w ten sposób zasoby sprzętowe wykorzystuje się do odtworzenia bardziej krytycznego systemu rozliczeniowego.

Oczywiście, w opisanej powyżej sytuacji istnieje kilka warunków, które muszą spełniać obie aplikacje, aby takie rozwiązanie było możliwe. Istotny jest także czas odtworzenia dla krytycznej aplikacji – przy czasach krótszych niż 24h rozwiązanie takie nie mogłoby mieć racji bytu. Jednak w każdej firmie można znaleźć sytuację,

w których takie podejście może znacznie obniżyć koszty BCP i jednocześnie zwiększyć efektywność funkcjonowania firmy.

Wykorzystanie outsourcingu

Na szczęście mijają czasy, w których wszystkie koszty inwestycyjne związane z uruchomieniem ośrodka typu disaster recovery były przez dostawców w całości przeliczane na klienta. Większa konkurencja, niższe ceny rozwiązań technologicznych i rosnąca liczba klientów sięgających po rozwiązania tego typu sprawiają, że outsourcing staje się coraz bardziej opłacalny. Zwłaszcza, gdy zamierzamy korzystać z usług tego typu w ograniczonym zakresie. Każda decyzja o skorzystaniu z usług zewnętrznego dostawcy powinna być poprzedzona wnikliwą analizą ekonomiczną i funkcjonalną. Są takie sytuacje, w których outsourcing nie znajduje uzasadnienia. Często jednak z łatwością można znaleźć obszary, w których skorzystanie z usług zewnętrznych pozwala na lepsze zarządzanie kosztami związanymi z utrzymaniem zasobowej infrastruktury, zwiększa jej dostępność i niezawodność, umożliwia konsolidowanie aplikacji, obniża koszty inwestycyjne i pozwala na szybsze wdrażanie systemów.

Niezależnie od tego, czy zapasowy ośrodek stanowi własność firmy, czy jest udostępniany przez dostawcę zewnętrznego, można i należy wykorzystywać go jak najczęściej. W zwykłej działalności ośrodek taki stanowi znakomitą lokalizację dla środowiska developerskiego i/lub testowego, natomiast zapasowe stanowiska pracy dla pracowników merytorycznych przy odpowiednim ich zaprojektowaniu mogą służyć jako świetnie wyposażone stanowiska szkoleniowe.

Punkty kontrolne BCP

Jeśli program BCP stanowi stały element strategii rozwoju przedsiębiorstwa,

koszty jego utrzymania i aktualizacji znacząco maleją. W tym celu zawsze zachęcam klientów do uruchomienia mechanizmów kontroli zmiany i wdrożenia punktów kontrolnych BCP w procesach krytycznych na jak najwcześniejszym etapie prac. Czym są punkty kontrolne BCP? W dużym uproszczeniu, są to te momenty w rozwoju działalności firmy i wspomagającej infrastruktury, w których należy bezwzględnie przeanalizować wpływ projektowanych zmian na ciągłość funkcjonowania przedsiębiorstwa. Analiza taka powinna odbyć się przy każdej istotnej zmianie w przebiegu krytycznych procesów biznesowych, istotnych zmianach organizacyjnych (restrukturyzacja, fuzja, outsourcing krytycznej działalności, etc.), zmianie krytycznej aplikacji lub platformy sprzętowej, itp.

Przeprowadzenie analizy tego typu na etapie projektowania zmian powoduje, że wszelkie decyzje podejmowane w tym zakresie uwzględniają z góry modyfikację lub weryfikację zasobów awaryjnych. Planowanie rozwiązań organizacyjnych i technologicznych przebiega szybciej i sprawniej niż w przypadku, gdy zastanawiamy się nad zabezpieczeniem wprowadzonych zmian „ex post”.

Identyfikacja regulacji prawnych dotyczących BCP

Zagadnienie utrzymania zgodności wdrażanych rozwiązań z obowiązującym prawem i wymaganiami inwestorów oraz instytucji nadzorczych zyskuje coraz większe znaczenie w niemal każdym sektorze gospodarki. Program BCP jest jednym z tych, które obejmują swym zakresem całość funkcjonowania firmy, a z całą pewnością jego krytyczne obszary. Podczas budowy kompleksowych planów ciągłości działania w naturalny sposób uzupełniana jest polityka bezpieczeństwa przedsiębiorstwa, następuje weryfikacja i doprecyzowanie mechanizmów monitorowania ryzyka operacyjnego, bardzo skrupulatnie bada się także

wszelkie wymagania prawne dotyczące działalności firmy.

Oznacza to, że projekt BCP może stanowić swego rodzaju audyt zgodności, a w niektórych przypadkach (np. w przypadku banków - rekomendacje D i M Generalnego Inspektoratu Nadzoru Bankowego) swym zakresem pokrywa znaczną część wymagań danej normy.

Współdzielenie kosztów BCP przez różne jednostki organizacyjne firmy

Wymagania odnośnie ciągłości pracy firmy powinny płynąć przede wszystkim ze strony działów merytorycznych – sprzedaż, obsługa klienta, produkcja, billing, etc. To one określają, które procesy są krytyczne, w jakim stopniu, jakie powinny być ich czasy odtworzenia i jaka jest granica opłacalności rozwiązań zapasowych (najczęściej nieprzekraczająca maksymalnej potencjalnej straty). Działy wspierające takie, jak administracja i IT powinny zaś przedstawić propozycje finansowe i funkcjonalne rozwiązań zapewniających spełnienie powyższych wymagań. W takiej sytuacji błędem jest obciążanie całością kosztów związanych z programem BCP wyłącznie działu IT lub bezpieczeństwa, jak to często ma miejsce.

Projektowanie i kalkulowanie kosztów zabezpieczeń w oderwaniu od poziomu potencjalnych strat, którym mają one zapobiegać, niesie ze sobą wiele niebezpieczeństw. Podstawowe ryzyko to nieadekwatność rozwiązań technologicznych w stosunku do zagrożenia lub wartości danego procesu biznesowego. Współpraca działów biznesowych i infrastrukturalnych w projektowaniu i analizie ekonomicznej rozwiązań alternatywnych pozwala lepiej dystrybuować dostępne zasoby, poprawia przepływ informacji pomiędzy obiema stronami oraz umożliwia odpowiednie wyważenie budżetu programu BCP.

Podsumowanie

Program BCP nie musi i nie powinien być postrzegany jako centrum kosztów, bezużyteczne w operacyjnej działalności firmy. W tym celu firma musi jednak podjąć pewne zobowiązanie. Polega ono na zastosowaniu sprawdzonej i spójnej metodologii budowy planów ciągłości działania, wsparcia ze strony najwyższego kierownictwa i zaangażowania w pracę wszystkich kluczowych działów przedsiębiorstwa.

Gdy wszyscy uczestnicy programu widzą strategiczny cel programu BCP i znają długofalowe korzyści wynikające z jego wdrożenia, projekty takie poza wymiernymi korzyściami finansowymi, są źródłem satysfakcji dla zespołu, powodem do dumy i niosą ze sobą olbrzymią wartość edukacyjną dla pracowników firmy. Dodatkowo, jest to znakomite narzędzie do podnoszenia poziomu świadomości pracowników w zakresie szeroko pojmowanego bezpieczeństwa i istotny czynnik integrujący firmę.