

Justyna Berlińska¹
Artur Berliński²

Zarządzanie ciągłością działania w świetle wymagań BS 25999

Wstęp

W dynamicznie zmiennym otoczeniu przedsiębiorstw kluczowym staje się utrzymanie ciągłości działania, która polega na uzyskaniu stabilności organizacji w przypadku zaistnienia sytuacji kryzysowych. Tworzenie planów ciągłości działania pozwala uniknąć utraty reputacji wobec dostawców, odbiorców, rynków finansowych i kapitałowych. Daje możliwość integracji pracowników poprzez poprawę komunikacji wewnętrznej. Posiadanie planów wpływa na wizerunek firmy, jako organizacji odpowiedzialnej i bezpiecznej.

BS 25999 jest brytyjskim standardem w zakresie zarządzania ciągłością działania i zawiera zbiór dobrych praktyk w tym obszarze.

Posiadanie certyfikatu zgodności z BS25999-2 jest istotną przewagą konkurencyjną dostawcy, jak również ważnym kryterium wyboru dla zlecającego. Możliwość niezależnej certyfikacji przyczynia się do wzrostu znaczenia zarządzania ciągłością działania, traktowanemu jako substytut zarządzania jakością czy zarządzania bezpieczeństwem informacji.

Ciągłość Działania jako kluczowy element zarządzania

Zarządzanie utrzymaniem ciągłości działania (Business Continuity Management) jest kluczowym warunkiem funkcjonowania przedsiębiorstw. W warunkach dynamicznie zmieniających się wymagań co do popytu i podaży konieczne jest zastosowanie elastycznego zarządzania gwarantującego bezpieczną i przewidywalną pracę. Wykorzystując wiedzę o rynku i jego dynamice zmian, wiedzę o dostępnych i rozwijających się środkach produkcji oraz mając na uwadze

własne zasoby, a także wiedzę o potencjalnych zagrożeniach, organizacja jest w stanie tak skoordynować swoje działania żeby dostosować się do potrzeb rynku, a co za tym idzie utrzymać ciągłość działania przedsiębiorstwa, produkcji i zbytu na swoje produkty. BCM uwzględnia wszystkie procesy działalności gospodarczej oraz etapy życia firmy, od momentu kształtowania pierwszych jej celów strategicznych, poprzez kształtowanie się organizacji wewnętrznej i etapy działalności rynkowej.

BCM dotyczy wszystkich obszarów działalności, gdyż każde zdarzenie dotyczące funkcjonowania przedsiębiorstwa będzie i może mieć pozytywny lub negatywny wpływ na funkcjonowanie. To samo zdarzenie, w zależności od otaczających warunków i okoliczności, może być sukcesem lub porażką, która również w odpowiednich okolicznościach może skutkować pozytywnym efektem.

Celem Utrzymania Ciągłości Działania jest takie zarządzanie by zabezpieczyć proces przetwarzania przed nieplanowanymi przestojami oraz umożliwić elastyczne dokonywanie zmian dostosowując się do oczekiwań i potrzeb klientów.

Do kluczowych zadań z zakresu Utrzymania Ciągłości Działania należy:

- analiza zagrożeń,
- analiza prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożeń,
- zapobieganie zagrożeniom,
- zabezpieczenie metod alternatywnych,
- planowanie następstw i scenariuszy alternatywnych,
- analiza rynku,
- stały rozwój parku maszynowego,
- stały rozwój wykorzystywanych technologii,
- stały rozwój wiedzy Know-How,
- Zarządzanie zadaniami Utrzymania Ciągłości.

Działania wewnątrz firmy polegają na zagwarantowaniu ciągłości dostaw poprzez analizę posiadanych środków, zasobów ludzkich i sprzętowych oraz technologii. Organizacja poprzez zarządzanie, anali-

¹ Dr inż. Justyna Berlińska, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie.

² Dr inż. Artur Berliński, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie.

zowanie, planowanie, powinna stale rozwijać wiedzę o potrzebach rynku, poszerzać Know-How, planować rozwój produktu, kadry oraz parku maszynowego i w ten sposób zapobiegać zagrożeniom.

Przedsiębiorstwo, w ramach utrzymania bieżącej ciągłości działania powinno oszacować zasoby poszczególnych działań wymaganych w sytuacji wystąpienia zakłóceń, dla wznowienia produkcji. Pod uwagę należy wziąć:

- personel, w tym ilość, umiejętności i poziom wiedzy,
- miejsce prac i wymagane urządzenia,
- zabezpieczenie technologii, maszyn i urządzeń,
- udzielenia informacji (w formie elektronicznej lub papierowej) o dotychczasowej pracy lub aktualnej informacji o pracach w toku,
- usługi zewnętrzne i dostawców,
- niezbędne poziomy zasobów i zapasów.

Zastosowanie Planów Ciągłości działania pozwala na zredukowanie prawdopodobieństwa wystąpienia zakłóceń, skrócenie czasu jego trwania oraz ograniczenia wpływu.

Kluczowe elementy Systemu Zarządzania Ciągłością

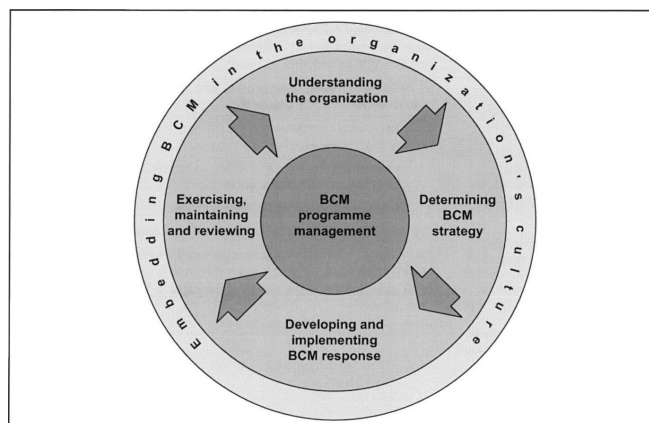
BS 25999-2:2007 jest brytyjskim standardem dotyczącym zarządzania ciągłością działania. Wskazuje elementy, które są niezbędne by zagwarantować funkcjonowanie przedsiębiorstwa w teraźniejszości i w przyszłości, by zabezpieczyć przedsiębiorstwo przed niechcianymi zdarzeniami, a w przypadku ich zaistnienia, zminimalizowania ich konsekwencje do poziomu akceptowalnego.

Jest to sformalizowany dokument, który może być traktowany jako poradnik dobrych praktyk dla wdrożenia w przedsiębiorstwie Systemu Zarządzania Ciągłością Działania. Składa się z dwóch części. Pierwsza zawiera kodeks postępowania, określa najlepsze praktyki dotyczące Zarządzania ciągłością biznesu. Druga udostępnia wymagania dla systemu zarządzania ciągłością biznesu oparte na najlepszych praktykach w tym zakresie.

BS 25999 przewiduje sześć kluczowych elementów niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania systemu BCM (rys1):

- Zarządzanie programem BCM
- Zrozumienie Organizacji
- Ustalenie strategii ciągłości działania

- Opracowanie wdrożenia, rozwoju oraz metody reagowania systemu BCM
- Ćwiczenie, przeglądy oraz utrzymanie BCM
- Wdrożenie kultury BCM w Organizacji



Rys. 1. Zarządzanie Ciągłością Działania

Źródło: Brytyjska Norma BCM BS 25999-1:2007 / Oryginalny tytuł: The business continuity management

Zarządzanie programem BCM

Począwszy od najwyższej kadry zarządzającej po kierownictwo poszczególnych komórek wszyscy zobowiązani są efektywnie kreować podejście organizacji do utrzymania ciągłości i efektywnie nią zarządzać. Kierownictwo jest kluczem do zapewnienia prawidłowości wdrożenia i odpowiedniego wsparcia w kulturze organizacji.

Zarządzanie wdrożeniem BCM powinno składać się z trzech etapów. Pierwszym jest przypisanie odpowiedzialności. Osoby zaangażowane we wdrożenie projektu powinny posiadać pełne kompetencje i ponosić odpowiedzialność za powierzony wycinek wdrożenia.

Drugi etap to metodyka wdrożenia obejmująca projektowanie, tworzenie i realizację programu. Organizacja powinna przygotować przekaz do wszystkich zainteresowanych o wdrażanym systemie, zapewnić niezbędne szkolenia dla personelu wdrażającego a następnie etapami dla wszystkich pracowników.

Kolejnym zadaniem jest dbałość o utrzymanie ciągłości wdrażania oraz ciągłe doskonalenie systemu zarządzania. Zarządzanie systemem BCM ma mieć na celu ciągłą analizę funkcjonującego systemu, w tym ciągłą analizę ryzyk i zagrożeń, planowanie zapobiegania i minimalizowania wystąpienia zagrożeń, planowanie szkoleń, ćwiczeń i audytów, wdrażanie aktualizacji oraz administrowanie i monitorowanie systemu ciągłości. Dla bezpieczeństwa organizacji zarząd i kie-

rownictwo przedsiębiorstwa, powinno stworzyć strukturę dokumentacji zawierającą:

- politykę BCM zawierającą deklaracje i zadania BCM
- analizę wpływu na prowadzoną działalność przez przedsiębiorstwo
- analizę ryzyk i zagrożeń
- strategię zapobiegania
- programy podnoszenia świadomości
- programy szkolenia
- planowanie zarządzania incydentami
- plany ciągłości działania
- plany odbudowy gospodarczej
- harmonogramy ćwiczeń i sprawozdań
- umowy serwisowe i outsourcingowe

Zrozumienie organizacji

Zrozumienie organizacji w kontekście ciągłości działania powinno opierać się na określonych celach organizacji i polegać na poznaniu wszystkich kluczowych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa w odniesieniu do zasobów i procesów wejścia, przetwarzania i wyjścia, wszelkich procesów i zasobów wspierających i zarządczych. Niezbędne jest określenie działalności organizacji, majątku i zasobów organizacji, określenie zewnętrznych zasobów i usług, które wspierają działalność organizacji. Należy dokonać oceny wpływu i konsekwencji na majątek, zasoby i działalność, w czasie wystąpienia zakłóceń oraz dokonać identyfikacji i oceny prawdopodobnego ryzyka a także prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka.

Ważne jest dla organizacji żeby cała kadra, cały zespół pracowników i organizacje wspierające rozumiały, jakie występują współzależności w organizacji wewnątrz jej i na zewnątrz, jakie mogą zaistnieć konsekwencje w przypadku wystąpienia zakłóceń, jakie działania powinny być uruchomione w sytuacji zagrożenia, oraz zrozumieć przyczyny powstawania tych zakłóceń. Także istotnym tematem, który personel powinien rozumieć jest plan i podjęcie działań zapobiegawczych i planów działań alternatywnych dla prawdopodobnych zagrożeń.

Organizacja powinna przygotować analizy wystąpienia zagrożeń i działań zapobiegawczych i na tej podstawie przygotować dokumentację w celu rejestracji zagrożeń, podjętych działań zapobiegawczych i powstałych skutków tych zdarzeń mających wpływ na działalność organizacji. W tym celu organizacja powinna:

- dokonać oceny w czasie skutków, które mogłyby wystąpić, jeśli działalność była zakłócona,
- określić maksymalny dopuszczalny okres przerwy w każdej działalności, określając:
 - podać maksymalny okres po wystąpieniu zakłócenia, w którym działalność musi być wznowiona
 - wskazać minimalny poziom, na którym działalność musi być wykonywana dla jego wznowienia
 - zdefiniować czas, w którym normalne poziomy działania muszą być wznowione

Organizacja powinna dokonać analizy i oceny wpływu zakłócenia, w odniesieniu do celów ciągłości działalności, celów finansowych, ze względu na aspekty środowiskowe, jakościowe i BHP dotyczące:

- wpływu na samopoczucie pracowników i opinii publiczne
- wpływu na uszkodzenia lub utraty, pomieszczenia, technologii lub informacji
- skutków naruszenia obowiązków ustawowych lub regulacyjnych
- uszczerbku na reputacji
- zachwiania stabilności finansowej
- pogorszenia jakości produktu lub usługi
- szkody dla środowiska.

Powyższe zdarzenia powinny być udokumentowane.

Ustalenie strategii ciągłości działania

Kolejnym krokiem dla BCM jest ustalenie strategii ciągłości działania. Tworząc strategię Organizacja powinna uwzględnić:

- odpowiednie środki dla zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia zagrożenia lub zmniejszające skutki tych zakłóceń,
- uwzględnić środki łagodzące skutki oraz zwiększające odporność Organizacji na zagrożenia i zakłócenia,
- określić środki zapewniające ciągłość krytycznej działalności w trakcie i po wystąpieniu zakłócenia,
- uwzględnić te działania, które nie zostały zakwalifikowane, jako krytyczne.

Organizacja powinna rozważyć możliwie jak najdokładniej każdy scenariusz strategii pod kątem wykorzystywanych zasobów, zwracając szczególną uwagę na:

- maksymalny dopuszczalny okres przerwy w trakcie zagrożeń i zakłóceń,
- koszty wdrożenia i realizacji strategii,

- konsekwencje braku działań zapobiegawczych.

Każdorazowo organizacja powinna minimalizować prawdopodobieństwo wystąpienia tego samego zakłócenia powodującego przerwę w działaniu.

Opracowanie wdrożenia, rozwoju oraz metody reagowania systemu BCM

Wdrożenie systemu BCM jest punktem zwrotnym w działalności organizacji, przechodzi ona z działań teoretycznych do działań praktycznych, jest to moment, w którym powinna zaangażować maksymalnie swoje środki i zasoby w sprawne i możliwie szybkie wdrożenie systemu. Organizacja-Przedsiębiorstwo zdefiniowała swoje krytyczne działania, zdefiniowała i oceniła zagrożenia dla tych działań, opracowała strategię dla zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia zakłócenia lub zagrożenia oraz strategię dla zapewnienia utrzymania ciągłości i wznowienia działania.

Kolejnym elementem dla realizacji wdrożenia systemu BCM przed jego fizycznym uruchomieniem jest plan działania. Na tym etapie należy opracować szczegółowe plany wdrożenia systemu BCM, określić cel i zakres każdego konkretnego planu. Każdy opracowany plan powinien jasno i zrozumiale odnosić się do efektu jego działania oraz powinien być spójny z innymi planami szczególnie tymi, które są nadrzędne dla całego procesu wdrożenia. Plany działania powinny zawierać jasno określone metody otrzymywania i dostępu do tych planów, zawierać dokumenty i procedury niezbędne do ich realizacji oraz zawierać role i zakresy obowiązków osób wdrażających system.

Organizacja jest zobowiązana określić strukturę personalną osób, zespołów, odpowiedzialnych za wdrożenie, wyznaczyć im role, zakresy obowiązków i odpowiedzialności. Przygotować awaryjne plany naprawcze, określić metody, jakimi należy mobilizować zespoły, wyznaczyć harmonogramy spotkań i realizacji zadań oraz określić metody kontroli i audytów na każdym poziomie hierarchii organizacji.

Opracowanie planu wdrożenia BCM do działalności organizacji ma na celu zbudowanie jasnej i zrozumiałej struktury reagowania na incydenty poprzez przygotowania planów działania dla poszczególnych komórek organizacji, wyznaczenia osób odpowiedzialnych za działanie systemu BCM, które umożliwią skuteczną reakcję na zakłócenia i przeciwdziałania im.

W każdym przypadku wystąpienia zakłócenia, zagrożenia, wypadku, powinna być możliwość szybkiego i łatwego powołania zespołu, który pozwoli:

- potwierdzić charakter i zakres incydentu,
- przejąć kontrolę nad sytuacją,
- ograniczyć i zapobiec rozprzestrzenianiu się zdarzenia,
- komunikować się z zainteresowanymi stronami.

Ta sama struktura powinna jednocześnie reagować na zdarzenie oraz raportować i informować o podjętych krokach przeciwdziałania, a w razie konieczności przekazać zarządzanie kryzysem o poziom wyżej lub poinformować zespół zarządzania incydentami IMT lub główny zespół zarządzania kryzysowego CMT.

Planowanie dotyczyć powinno zarządzania incydentami (IMP) oraz opracowania planu działania (BCP).

Planowanie IMP stanowi podstawę dla wszystkich dziedzin BCM, powinno być elastyczne, łatwe do odczytania, zrozumiałe i zawierać istotne elementy. Organizacja jest zobowiązana do pełnego wsparcia IMP, w zakresie funduszy na rozwój i szkolenia, nadania wagi, monitorowania. IMP powinno zawierać listy zadań i listy kontrolne działań na rzecz zarządzania BCM. Dokumentacja uzupełniona winna być o jasno i zrozumiale opisane schematy powiadamiania, które powinny być ciągle aktualizowane. Dostęp do planów i dokumentacji powinien być, dla personelu zarządzającego i włączonego w działania BCM, łatwo dostępny i nieograniczony.

Zadania IMP służą zapewnieniu bezpieczeństwa, oparte są na wynikach analiz BIA i konstruowane w taki sposób, żeby dostarczać strategicznych i taktycznych opcji działania oraz zapobiegać utracie ciągłości działań krytycznych.

W przypadku wystąpienia zakłócenia lub zagrożenia sporządza się dokumentację zdarzenia - do takich sytuacji powinny być przygotowane standardy dokumentów raportujących. Ponadto istnieje obowiązek ponownego przeprowadzenia analizy ryzyka i udokumentowania, w jakiej części dotychczasowej analizy wykonano ją zbyt tolerancyjnie i jakie należy podjąć działania korygujące. Jeżeli zakłócenie lub zagrożenie zagraża eskalacją na zewnątrz organizacji lub eskalacja została już dokonana, Organizacja ma obowiązek być przygotowaną na taką sytuację i podjąć działania zaplanowane na taką okoliczność oraz powinna podjąć kontakt ze służbami ratowniczymi zewnętrznymi żeby zapobiegać dalszej eskalacji. Sytuacja taka może wy-

magać oficjalnego komunikatu dla społeczeństwa poprzez media.

Plan ciągłości działania (BCP) jest kolejnym elementem (BCM) umożliwiającym organizacji odzyskiwanie lub utrzymanie jej działalności w przypadku wystąpienia zakłóceń i przywrócenia jej do stanu normalnego. System planów ciągłości działania jest aktywowany dla wsparcia kluczowych działań i działań pomocniczych (tzw. ścieżka krytyczna działania) wymaganych dla osiągnięcia celów organizacji. Może być wykorzystywany w całości lub tylko w części, dla której wystąpiło zagrożenie lub zakłócenie.

Planowanie ciągłości działania powinno odzwierciedlać strukturę działań i zadań i za pomocą listy kontrolnej dostarczać informacji o koniecznych działaniach w przypadku wystąpienia zakłócenia lub zdarzenia.

Powinno dać odpowiedzi na pytania w jaki sposób jest uruchamiane działanie zapobiegawcze, kto jest odpowiedzialny za reakcję na zdarzenie na każdym poziomie organizacji, o procedury, jakie powinny być uruchomione, o osoby, które należy powiadomić i skonsultować z nimi rozpoczęcie działań zapobiegawczych oraz o podjętych decyzjach, o ewakuacji i miejscach zbiórek jeżeli nastąpi taka konieczność.

Zarządzanie planowania ciągłości działania wymaga od organizacji określenia zasobów na czas i okres uruchomienia działań zapobiegawczych i utrzymania ciągłości.

Organizacja powołuje osobę uprawnioną do zarządzania kryzysowego nadając jej pełne kompetencje i uprawnienia zarządzania przedsiębiorstwem w przypadku wystąpienia zagrożenia.

Ćwiczenia, utrzymanie i przeglądy ustaleń BCM

Ten element cyklu BCM zapewnia, że w organizacji systemu BCM zatwierdzone są ćwiczenia i przeglądy. Powinny być one uaktualniane na bieżąco dla zapewnienia odpowiedniej pracy zespołowej, zwiększania umiejętności personelu, a także jego determinacji i wiedzy wykorzystywanej w czasie incydentu. Wszystkie te aspekty są monitorowane poprzez audyty, samooceny i ciągłe doskonalenie.

Program ćwiczeń odnosi się do wszystkich elementów, przepisów i regulacji zarządzania BCM. Ćwiczenia powinny być tak zaplanowane, żeby przynosiły oczekiwany rezultat lub umożliwiały rozwój innowacyjnych rozwiązań. Program ćwiczeń powinien zawie-

rać: ćwiczenia techniczne, logistyczne, administracyjne, proceduralne i innych systemów operacyjnych BCP. Prowadzone ćwiczenia powinny podkreślać obszary, które dają możliwość poprawy, powinny budować świadomość programu BCM oraz zwiększać zaufanie do systemu. Programy te powinny sprawdzać skuteczność i terminowość przywracania krytycznych działań oraz wskazywać osiągnięty poziom kompetencji podstawowych zespołów reagowania kryzysowego.

Utrzymanie BCM powinno być usankcjonowane przez Zarząd Organizacji oraz powinno być zdefiniowane i udokumentowane. System BCM powinien zapewniać, że wszelkie zmiany (wewnętrzne lub zewnętrzne), które mają wpływ na kluczowe działania organizacji są weryfikowane w odniesieniu do BCM. System BCM również ma za zadanie uwzględniać wszelkie nowe produkty i usługi, które muszą być zawarte w BCM na potrzeby utrzymania działania.

Dla zapewnienia stałej skuteczności, adekwatności i przydatności systemu BCM, Organizacja powinna w określonych odstępach czasu dokonywać przeglądu organizacji pod kątem zdolności BCM za pomocą audytów (wewnętrznych lub zewnętrznych) i samooceny.

Przeglądy powinny wskazywać obszary do poprawy, wskazywać potrzebę zmian dla polityki BCM, strategii oraz celów i innych elementów w świetle rezultatów ćwiczeń, zmieniającego się otoczenia. Częstotliwość i czas trwania powinien przeglądów powinna wynikać z uregulowań prawnych i przepisów oraz wymagań zainteresowanych stron.

Osadzenie BCM w kulturze Organizacji

Organizacja chcąc bezpiecznie funkcjonować, mieć gwarancję utrzymania ciągłości działania, powinna wdrożyć system BCM jako podstawę funkcjonowania przedsiębiorstwa. Niezależnie od wielkości, profilu działalności, branży, regionu, zarządzanie ciągłością utrzymania działania powinno być wdrożone, wzmacniane i rozwijane, nie tylko w świadomości kierownictwa, lecz także w świadomości wszystkich pracowników.

Wnioski

Zagwarantowanie nieprzerwanej i bezpiecznej pracy jest jednym z wyznaczników sukcesu w zarządzaniu. Nie sposób wyeliminować wszelkich sytuacji

kryzysowych, ale można się na nie przygotować i odpowiednio nimi zarządzać minimalizując skutki.

BS 25999 jest brytyjskim standardem w zakresie zarządzania ciągłością działania i zawiera zbiór dobrych praktyk w tym obszarze.

Jego analiza i stosowanie daje pogląd na organizację pod kątem zarządzania, organizowania pracy, kontrolowania, bilansowania zasobów oraz możliwości wystąpienia ryzyka.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa posiadanie certyfikatu zgodności z BS25999 stanowi przewagą konkurencyjną zapewniając przewidywalność działań i plany zabezpieczenia systemów.

2. Staniec I. Zawila – Niedźwiecki J. *Zarządzanie ryzykiem operacyjnym*, C.H. Beck, Warszawa 2008.
3. Kaczmarek T., Ćwiek G., *Ryzyko kryzysu a ciągłość działania*. Business Continuity Management, Warszawa, 2009.
4. *Brytyjska Norma Zarządzania Utrzymaniem Ciągłości Działania BCM / BS 25999-1:2007 – tłumaczenie własne.*

Streszczenie

Tworzenie planów ciągłości działania pozwala uniknąć utraty reputacji wobec dostawców, odbiorców, rynków finansowych i kapitałowych. BS 25999 jest brytyjskim standardem w zakresie zarządzania ciągłością działania i zawiera zbiór dobrych praktyk w tym obszarze. Posiadanie certyfikatu zgodności z BS25999-2 jest istotną przewagą konkurencyjną dostawcy, jak również ważnym kryterium wyboru dla zlecającego. Możliwość niezależnej certyfikacji przyczynia się do wzrostu znaczenia zarządzania ciągłością działania, traktowanemu jako substytut zarządzania jakością czy zarządzania bezpieczeństwem informacji.

Abstract

Creating a business continuity plan to avoid loss of reputation with suppliers, customers, financial and capital markets. BS 25999 is the British standard for business continuity management, and includes a collection of good practices in this area. Having a certificate of conformity with BS25999-2 is an important supplier of competitive advantage, as well as an important selection criterion for the customer. The possibility of independent certification contributes to the growing importance of business continuity management, as a substitute for quality management and information security management.

Literatura

1. Łuczak M., *Strategie w działalności przedsiębiorstwa*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Warszawa, 2003.