

Kako izraditi BIA-u



Znate li koliko vas košta prekid u radu informacijskog sustava od jednog sata? Znate li koliki su gubici po poslovanje ako informacijski sustav nije raspoloživ cijeli dan? Ako niste radili analizu utjecaja na poslovanje (Business Impact Analysis - BIA), možete samo nagađati

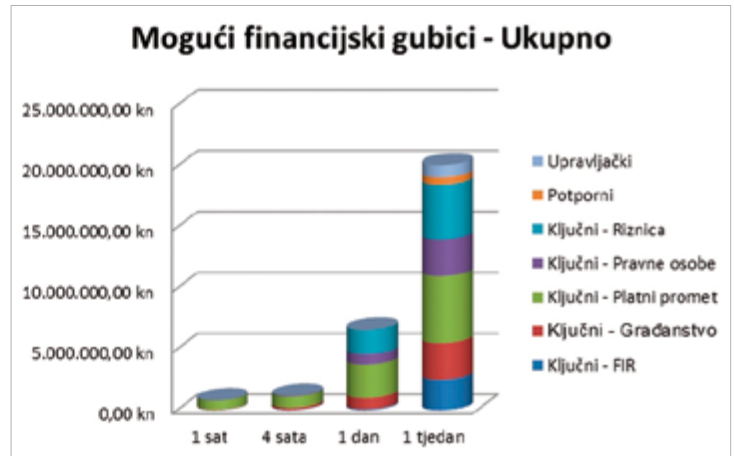
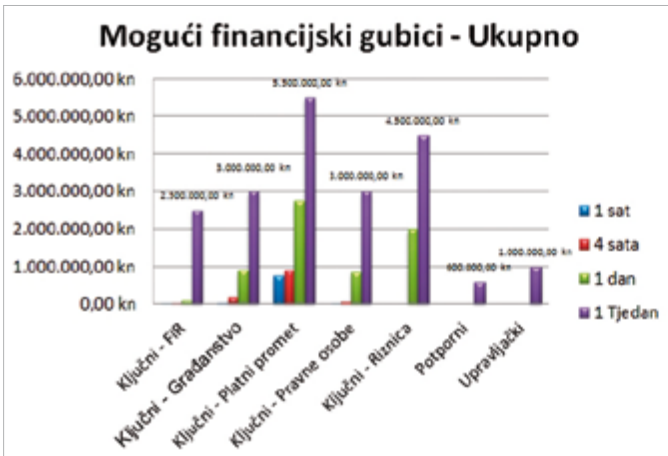
■ DALIBOR UREMOVIĆ

BIA pretpostavlja metodološki pristup kojim ćete doći do željenih podataka, a potom te podatke iskoristiti kao izvor za razne druge procese i aktivnosti. Krenimo odmah od jedne od definicija BIA-e koja navodi analizu utjecaja na poslovanje kao proces kojim utvrđujemo utjecaj koji na poslovanje ima gubitak nekog od resursa informacijskog sustava (ljudi, oprema, servisi i aplikacije, informacije) kako bismo

mogli uspostaviti oporavak baziran na prioritetima. Ovo u praksi znači da ćemo dobiti popis resursa s redoslijedom oporavka na način da gubici poslovanja budu čim manji.

Na koji način ovo funkcionira? Uspostavom veza među resursima, veza resursa s poslovnim procesima te procjenom gubitaka uslijed stajanja za svaki poslovni proces (proizvod i/ili uslugu) lako ćemo identificirati koji resursi sudjeluju u nekom kritičnom procesu, bilo neposredno ili putem više međusobnih veza. Jedan od primjera može biti ispad centralnog usmjernika koji sâm po sebi i ne mora biti pretjerano skup komad opreme. Ako, međutim, nemate pričuvni usmjernik u skladištu ili neki drugi mehanizam kojim ćete izbjeći taj ispad, dogodit će vam se da nijedan korisnik neće moći raditi ni s kojom poslužiteljskom aplikacijom, čak ni onom koja neposredno podržava najkritičnije poslovne procese. U

Analiza utjecaja na poslovanje



Jedan od prikaza mogućih financijskih gubitaka uslijed stajanja procesa

tom slučaju, uzalud vam sve ostale opcije redundancije opreme u serverskoj sobi (razni tipovi *failovera*, *mirroringa* i sl.).

Korak po korak

Izadimo iz teorijskih voda te pokušajmo pobrojiti korake koje je potrebno napraviti kako bismo došli do željenih rezultata. Premda se koraci u raznim metodologijama ponešto razlikuju, osnovne su faze izrade BIA-e iste. U svakom slučaju očekujte oko mjesec dana posla u prikupljanju podataka, njihovoj analizi i pisanju izvješća.

Prvi je korak prepoznavanje poslovnih procesa koji ulaze u opseg analize te IT servisa koje ti poslovni procesi koriste. Prepoznavanje je moguće izvršiti na više načina, od korištenja već postojećeg popisa poslovnih procesa (ako ga organizacija ima otprije) do *brainstorminga* projektnog tima koji će popis dovoljno detaljno specificirati kako bi poslužio za željenu svrhu. Pri prepoznavanju IT servisa možete jednostavno proći sve poslužitelje i popisati koji se osnovni servisi na njima vrte, a možete se poslužiti i nekim od alata koji će vam pomoći da neki servis ne preskočite. Izrada kataloga IT servisa

inače je bila obrađena u jednom od prošlogodišnjih brojeva ovog časopisa. Ono što je svakako bitno jest definirati vlasnike odnosno skrbnike poslovnih procesa i IT servisa jer će oni odgovarati na sva vaša pitanja vezana za potrebe BIA-e.

Sljedeći je korak definiranje obrasca odnosno upitnika s podacima potrebnima za analizu i njega popuniti za svaki poslovni proces odnosno IT servis. Poželjno je posebno kreirati obrazac za poslovne procese, a posebno za IT servise te njega popuniti s prije definiranim vlasnicima odnosno skrbnicima. Iskustvo je pokazalo da se puno bolji rezultati dobivaju neposrednim pojedinačnim intervjuima nego slanjem elektroničke pošte odnosno organiziranjem skupnih radionica za popunjavanje obrazaca, ali to zavisi o usvojenoj metodologiji, raspoloživom vremenu za BIA-u te u konačnici i cijeni cijelog postupka.

Ključni podaci koje tražimo jesu međuovisnosti procesa o procesima, procesa o servisima te servisa o servisima, parametri RPO i RTO te procjena utjecaja (financijskih i indirektnih gubitaka) u slučaju stajanja pojedinog procesa. Međuovisnosti će

nam, zajedno s procjenom utjecaja, dati podatak o kritičnosti pojedinog procesa odnosno servisa te omogućiti menadžmentu tvrtke da lakše potvrdi (ili izmijeni) parametre RTO i RPO koje su dali vlasnici procesa. Da pojasnimo: RTO predstavlja podatak o ciljanom vremenu oporavka procesa odnosno servisa, dok RPO predstavlja maksimalni dozvoljeni gubitak podataka. U praksi, ako primjerice Servis A ima RTO od četiri sata, u slučaju njegova prekida imamo četiri sata vremena da ga ponovno uspostavimo; ako ima RPO od 24 sata, znači da moramo osigurati minimalno svakodnevni *backup* podataka.

Analiza podataka i izvješta

Kada skupimo sve podatke, potrebno ih je obraditi i pregledno prikazati menadžmentu tvrtke. Ovo na kraju rezultira izvješćem o analizi utjecaja na poslovanje koje će biti puno tablica i grafova, a na temelju kojih će se jasno vidjeti kritičnosti procesa i servisa. Kako vlasnici procesa i skrbnici IT servisa znaju na različite načine odgovarati na pitanja u obrascima, često ćemo morati šifrirati njihove odgovore u predefinirane vrijednosti da bismo te vrijednosti potom mogli iskoristiti u matematičkim i statističkim kalkulacijama.

Iz ovakvih kalkulacija dobivamo podatke o ukupnim gubicima po procesima, po razdobljima nerazpoloživosti IT servisa odnosno procesa, potrebni redoslijed oporavka s vremenima oporavka i zahtjevima za *backup* i sl. Neki od grafova mogu izgledati kao u prilogu, a nerijetko se menadžment može začuditi brojevima (financijski gubici) koji na razini tvrtke mogu doseći i nekoliko milijuna kuna u slučaju duljeg stajanja poslovanja.

Veći dio podataka izvješća koristi nam i kako bismo izradili plan kontinuiteta poslovanja odnosno planove oporavka pojedinih IT servisa jer su, uz gore navedene, ostali podaci koji se dobivaju analizom i popis informacija koje koriste procesi (razni dokumenti, licencni ključevi, tokeni i sl.), minimalni broj ljudi koji su potrebni za nužne funkcije poslovnog procesa te

PROCJENA UTJECAJA (GUBITAKA)

Vjerojatno je jedan od najtežih zadataka procijeniti utjecaj koji na poslovanje ima neki neželjeni događaj. Jedan je od razloga brojnost parametara koje treba uzeti u obzir, kao i dobra mašta prilikom određivanja "što-ako" scenarija. Bez obzira na razinu detaljnosti koju uzimate, procjena će ipak ostati samo procjena. U tablici su navedeni neki parametri koje možete uzeti u obzir prilikom određivanja utjecaja/gubitaka.

<p>Financijski gubici (moguće ih je lako izraziti u novcu)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Gubici iz prihoda poslovnih procesa (naknade, kamate) ● Zakonske zatezne kamate ● Regulatorne i zakonske kazne (npr. prema Zakonu o kreditnim institucijama) ● Mogući sudski troškovi u slučaju tužbe klijenta ● Gubitak postojećih i potencijalnih klijenata ● Troškovi stajanja rada osoblja
<p>Nematerijalni gubici (iako u konačnici vode do financijskog gubitka, teže ih je novčano izraziti)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Gubitak ugleda u javnosti ● Gubitak tržišne pozicije ● Smanjenje povjerenja investitora ● Pad morala zaposlenika ● Lošiji odnosi s partnerima i dobavljačima

SCENARIJI INCIDENATA

infrastruktura i oprema, uključujući tu i korisnička računala, telefone, pisače, pa čak i automobile.

Zašto raditi BIA-u?

S obzirom na vrijeme koje je potrebno za izradu analize utjecaja na poslovanje te resurse koje je potrebno izdvojiti za njenu provedbu (članovi projektnog tima, vlasnici poslovnih procesa i skrbnici IT servisa potrebni za intervjuje, menadžment tvrtke...), postavlja se pitanje zašto uopće raditi BIA-u. Jedan je od mogućih slučajeva da morate to raditi zbog zakonskih, ugovornih, odnosno regulatornih obaveza. Banke, primjerice, u sklopu usklađivanja s Odlukom o primjerenom upravljanju informacijskih sustava odnosno sukladno Smjernicama za primjereno upravljanje IS-om moraju provoditi BIA-u. Ali i bez batine, koristi su od podataka dobivenih analizom brojne.

Kako je vidljivo iz priložene slike, BIA je sastavni dio sustava upravljanja kontinuitetom poslovanja (BCMS). Jednostavno, BCMS bez analize utjecaja na poslovanje nije sustav već hrpa *ad hoc* postupaka čije se aktivnosti ne zasnivaju na objektivnim podacima već na subjektivnoj procjeni onog tko ga implementira. Nadalje, kako je analiza scenarija odnosno procjena rizika za pojedine servise i procese sastavni dio BIA-e, samom njenom provedbom eliminiamo potrebu (ili bar umanjujemo potrebno vrijeme) za provođenje još jedne procjene rizika. Istina, tijekom procjene rizika uglavnom smo fokusirani na rizike koji utječu na neraspoloživost servisa i procesa te će procjenu rizika možda trebati samo malo proširiti rizicima koji se odnose na ostale aspekte informacijskog sustava (npr. povjerljivost, cjelovitost, učinkovitost).

Osim procjene rizika, kao nusproizvod BIA-e dobivamo i kreirani/ažurirani katalog IT servisa i procesa. Kako je iz prakse poznato da se ove kataloge često zaboravlja redovito ažurirati, provođenjem BIA-e osvježiti ćemo njihove podatke. Ništa manje važno nije ni korištenje podataka koje je dala analiza utjecaja na poslovanje i za potrebe izrade strategije razvoja informacijskog sustava. Premda praksa pokazuje da naše hrvatske tvrtke malo pažnje posvećuju ovakvim strategijama (često se sve radi u okviru jednogodišnjeg planiranja), od ovog primjera odskaču banke koje, kao što je već ranije rečeno, imaju obvezu i to raditi. Pritom je BIA jedan od glavnih izvora informacija za ovu vrstu strategije.

Premda je već dano dovoljno razloga za redovito provođenje BIA-e, završit ćemo ovaj tekst još jednim od krajnje praktičnih razloga. Jeste li se zapitali kako administratori *backupa* znaju koliko često trebaju raditi pričuvene pohrane podataka, odnosno koliko dugo moraju čuvati podatke koje koriste pojedini servisi (*retention*)? Moguće je da spadate u onu skupinu (jer je prilično česta) koja ovakve odluke prepušta samim administratorima. Analiza utjecaja na poslovanje, između ostalog, traži i daje odgovor i na ova pitanja. ©

Pri procjeni utjecaja na poslovanje moramo se pozabaviti razradom scenarija do kojih dolazi uslijed različitih vrsta neželjenih događaja, odnosno incidenata. Neki od mogućih scenarija i incidenata koje je moguće uzeti u obzir:

- Nemogućnost da djelatnici uđu u zgradu - ulični nemiri, prosvjedi, seljaci traktorima blokirali kvart, policija zabranila prolaz, sudar cisterne na križanju...
- Požar u susjednoj zgradi - vjetar ga može proširiti na vaše prostore
- Epidemija gripe - virus svinjske gripe, u organizaciji je raspoloživo samo 25% djelatnika zbog bolesti i panike; nema tko obaviti poslove, neke su usluge privremeno nedostupne
- Pljačka - blokada zgrade, korisnici ne mogu doći
- Dojava o eksplozivnoj napravi - evakuacija zgrade
- Usluge koje su informatizirane mogu prestati zbog prekida informatičke podrške - požar u serverskoj sali, presijecanje kabela pri građevinskim radovima
- Prolazak nekog državnika, varenje šaftova - varnice su uništile (progorile) kablove telekomunikacija - prekid rada
- Poplava na katu ili u serverskoj sobi - kvar klimatizacijskog uređaja, puknuće vodovodne cijevi, krov popustio prilikom nevremena
- Kritični vanjski partner doživio havariju - prestanak usluga vanjskog partnera



Ipak se događa! Koliko god zvučalo nestvarno, neželjeni se događaji (v. okvir) događaju