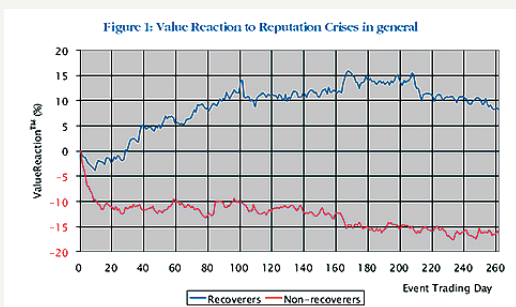


BCP: מי צריך את זה ואיך עושים את זה נכון

המשכיות עסקית: סטנדרטים, תקנים בינלאומיים ומגמות בעולם ובישראל



השינויים בערך בעלי המניות לאחר אירוע אסון. כבחול: חברות מוכנות מראש, באדום: חברות לא מוכנות. על פי המחקר של אוניברסיטת אוקספורד.

לאחרונה על ידי מכון התקנים הישראלי התקן הבריטי כתקן ממולץ להמשכיות עסקית תחת הסימון: ת"י (תקן ישראלי) 25999.

המגזר המוביל בתחומי הרגולציה בתחום זה היא המערכת הפיננסית בישראל. כבר בשנת 2003 פרסם בנק ישראל הנחיות לבנקים להיערך לחירום, ובשנת 2006 פרסם אגף שוק ההון והביטוח במשרד האוצר תקנה דומה עבור הגופים המוסדיים. בתחומים מרכזיים אחרים לא קיימת עדיין רגולציה מחייבת בתחום המשכיות העסקית - למשל, בתחומי התקשורת ובתחומי המזון והשתייה - אך גם ללא חיוב מגבוה ההנהלות מתחילות להבין את הקריטיות של התכונות להמשכיות עסקית. חברות עסקיות בישראל נכנסות לתהליך היערכות להמשכיות עסקית בעיקר מסיבות חיצוניות, כגון לקוח גלובלי שדורש זאת מהספקים שלו, דרישות רגולציה בארצות היעד לשיווק המוצרים או אירוע מקומי שהחברה חוותה ופגע ביכולותיה לספק שירות.

איך מנהלים פרויקט "בניית היערכות להמשכיות עסקית" מוצלח

בנושא זה אין צורך להמציא את הגלגל מחדש. בעולם המערבי נצבר הרבה ידע וניסיון בהכנת ארגונים למצבי חירום. ידע זה תורגם למתודה מומלצת, "Best Practices", ועל פיו עוצבו תקנים בינלאומיים המגלמים ניסיון של אלפי ארגונים בעולם. ידע זה קיים גם בישראל, ומספר חברות ייעוץ מובילות תהליכי היערכות להמשכיות עסקית בארגונים עסקיים בארץ. בוריס ייב, מנכ"ל

ביותר - בהנחה שלא ניתן לאושש את כל הפעילות לאותה רמה כמו לפני הפגיעה - אילו שירותים יספק הארגון עד שיתאושש לחלוטין ממצב החירום ובאיזו רמת שירות?

מהות היערכות של הארגון להמשכיות עסקית היא קביעת רמת השירותים שאותם הוא יספק בזמן חירום וזיהוי הפעילויות (העסקיות והתומכות) הקריטיות שיש לבצע כדי לספק את אותם השירותים. לאחר קביעת היעד האסטרטגי הזה, יש לבחון את ההשפעה של אירועי אסון שונים ("תרחישי ייחוס") על היכולות לקיים את הפעילויות העסקיות הקריטיות, ולהגדיר את המשאבים הנדרשים לשמירה על הרציפות התפעולית.

אירוע אסון יכול לקרות כחלק מאירוע לאומי, המשפיע על כלל המשק (מלחמה כוללת, מגפה, רעידת אדמה), או כאירוע ייחודי שהשפעתו היא על הארגון בלבד (נזק למבנה הארגון, שריפה, פיגוע טרור). במקרה שהאסון הוא של הארגון בלבד, סוגיית השרידות של הארגון משמעותית הרבה יותר - אם לא יתאושש במהירות וימשיך לתת שירות ללקוחותיו, הוא יאבד לקוחות, תדמיתו תיפגע, ובמקרים רבים הוא יאבד את מעמדו התחרותי. אך גם כשמדובר באירוע אסון המשפיע על כלל משק, ארגון שיתאושש מוקדם יותר ישפר באופן משמעותי את מעמדו ואת תדמיתו למול המתחרים. המוכנות להמשכיות עסקית הופכת בשנים האחרונות להיות לא רק אמצעי להישרדות של הארגון, אלא גם לכלי תחרותי בהתמודדות עם השוק.

מחקר שהתבצע באוניברסיטת אוקספורד בחן 24 חברות גלובליות שעברו אסון. ל-12 מהן הייתה תכנית להמשכיות עסקית ו-12 נוספות לא הכינו תכנית שכזאת לפני האסון. המחקר העלה כי 12 החברות שלא הכינו תכנית להמשכיות עסקית, צנחו צניחה תלולה בפעילות הכלכלית שלהן. לעומתן, 12 החברות שהכינו תכנית אפילו העלו את ערכן לאחר האסון.

סטנדרטים ותקנים בעולם ובישראל

התקינה העולמית בתחום היערכות להמשכיות העסקית (BCM - Business Continuity Management) התגבשה רק במהלך השנים האחרונות, והתקן העולמי המוביל הוא התקן הבריטי BS25999 שגובש על ידי המכון הבריטי להמשכיות עסקית. גם בישראל, אומץ

בשבע שנים שעבר התקיים, זו השנה החמישית, תרגיל לאומי של היערכות לחירום - "נקודת מפנה 5", שבא לבחון, בין היתר, את מידת המוכנות של העורף להתמודדות עם מלחמה. השנה, לראשונה, השתתפה בתרגיל המערכת הפיננסית, בהובלה של בנק ישראל ובתאום עם הגופים הפיננסיים המובילים בארץ, ובחנה את רמת היערכות של הגופים הפיננסיים השונים להמשכיות עסקית בחירום.

מה בין היערכות להמשכיות עסקית ובין גיבוי מערכות המחשוב?

עד לפני מספר שנים איפיינה את ההתמודדות עם אירועי חירום התפישה התפעולית, שהובלה בדרך כלל על ידי אנשי ה-IT בארגון, ועיקרה היה מתן מענה לפגיעה ביכולות המחשוב והתקשורת של הארגון. הוקמו מתקני גיבוי שונים וגובשו שיטות ותהליכים להבטחת הרציפות של הפעלת מערכות המידע בארגון. ההבנה, שבעת התרחשות אסון יש לתת מענה לא רק לתשתיות המחשוב (-DRP Disaster Recovery Plan), ולא די בהקמת מתקן גיבוי למערכות המחשוב והתקשורת של הארגון, החלה בתחילת שנות ה-90 בבריטניה, בעקבות פיגועי טרור של ה-IRA, ובהמשך התקבלה בארה"ב כחלק מתפיסת הגנת המולדת.

מניסיונם המכאיב, הארגונים בלונדון למדו מהר מאוד, שגיבוי מערכות המחשוב אינו נותן מענה להמשכיות העסקית של הארגון במקרי אסון שונים. לדוגמה, פגיעה פיזית בבנייני המטה של הארגון (במקרים של רעידת אדמה, פיגוע טרור או מלחמה), או באירוע שגורם לאחוז גבוה מעובדי הארגון להעדר למשך זמן מהעבודה (מגפה, או כאשר אנשים עוזבים את האזור בגלל נפילות טילים), או במקרים שספקים קריטיים של הארגון אינם מספקים לו שירות לאורך זמן, ועוד.

מנהלים ודירקטורים בחברות רבות החלו לשאול את עצמם: כיצד יפעל ארגון שבניין המטה שלו קרס? מאין יעבדו האנשים? האם יהיו להם התשתיות והציוד הנדרשים לספק שירות? כיצד תתפקד החברה אם חלק גדול מעובדיה לא יבוא לעבודה לאורך זמן - גם אם מערכות המידע יעבדו - ללא עובדים, כיצד יתפקד הארגון? האם הספקים הקריטיים של הארגון יוכלו להמשיך ולספק שירות במקרה אסון? והשאלה החשובה

ההנהלה הבכירים בארגון. בארגון בינוני ומעלה חייב לשאת באחריות בעל תפקיד ייעודי ("אחראי BCM"). תרגול הוא אחד הכלים לבחינת היעילות והתקפות של התכניות להמשכיות עסקית. קיימים סוגים שונים של תרגול: תרגיל סימולציה להנהלה, תרגיל טכנולוגי ל-DRP, תרגיל לוגיסטי לאנשי התפעול, תרגיל משולב (טכנולוגי-לוגיסטי), ותרגיל מערכתי המשלב ארגונים שונים ומובל ע"י הרשויות. תרגיל "נקודת מפנה 5" שהתקיים בשבוע שעבר בישראל היה תרגיל מערכתי. בסיומו של כל תרגיל מתבצע תהליך של הפקת לקחים, וממנו מגבשים תכנית עבודה לסגירת הפערים שהתגלו במוכנות החברה להמשכיות עסקית.

איך מתחילים?

היערכות להמשכיות עסקית היא למעשה תעודת ביטוח לחברה, וכמו בכל מקרה של ביטוח, הקושי הראשון הוא לשכנע את ההנהלה והדירקטוריון להיכנס לתהליך. ללא רגולציה מחייבת או לקוח מרכזי שדורש זאת, צריכים "משוגע לדבר" שיעלה את הנושא על סדר היום, ובדרך כלל הוא מגיע מתחום ה-IT הארגוני, מתחום ניהול הסיכונים או מתחום הכספים. בניית תוכנית היערכות להמשכיות עסקית דורשת ידע וניסיון בנושאים "אזוטריים", שבדרך כלל אינם נמצאים במוקד ההתמחות אצל הארגונים העסקיים. בוריס יניב מדגיש: "כדי להבטיח הטמעת היערכות להמשכיות עסקית בארגון, יש לבנות תשתית פרויקטלית המתאימה, לקליטת הידע הקיים אצל הגורם המקצועי המלווה ולהטמעתו בארגון. באופן זה יוכל הארגון להמשיך בתהליך ולתחזק בעצמו את רמת המוכנות שלו לאורך זמן".

חברות שהחלו לבצע את היערכות באופן חלקי ולא מובנה, באמצעות יוזמות מקומיות של יחידות שונות בחברה, או על בסיס פתרונות ה-DRP, שנבנו אד-הוק לתת מענה לצרכים של מערכות המחשוב של החברה וללא בסיס מתודולוגי סדור, נאלצו להתחיל את התהליך שוב. התברר להנהלה הכללית, שללא הכוונה מלמעלה נוצרו פתרונות נקודתיים שנותנים מענה לתהליכים תפעוליים - ולא לתהליכי הליבה העסקיים של הארגון - קוצר ראייה שהביא לבזבז משאבים.

קיימות שתי דרכים אפשריות להביא את הנהלת המשך בעמוד 31 <<

מותאם לצרכים (במקרה ואתר כזה כבר קיים) ולהגדרות האסטרטגיה של הארגון.

מה נדרש כדי שהתכנית תעבוד כשנצטרך אותה?

בחברות בינוניות וגדולות כוללת היערכות לחירום כמויות אדירות של מידע ונתונים - תכניות פעולה, רשימות קריאה, רשימות של תהליכי העבודה, יחידות ארגוניות, מערכות מידע והקשר ביניהן, רשימות ומידע על ספקים, נוהלי החירום ועוד. יתר על כן, חלק גדול מהמידע משתנה כל העת בשל השינויים המתחוללים בארגון.

היקף המידע והשינויים התכופים בו מחייבים את החברה לבחון, לעדכן ולתרגל כל הזמן את התכנית שלה להמשכיות עסקית ולהתאוששות מאסון. חברות לא מעטות, שהשקיעו כסף ומשאבי ניהול רבים בבניית תכניות להמשכיות עסקית - אך לא פעלו לעדכון שוטף, לתרגול ולהטמעה של המוכנות לחירום - מצאו עצמן אחרי שנה-שנתיים עם תכניות שאינן רלבנטיות. בפועל, רוב ההשקעה ירדה לטימיון והן שבו למצב בו הן אינן מוכנות לאתגרי התפעול בחירום.

מתברר שיש צורך למסד תהליכים ייעודיים על מנת להקל על ניהול המידע והנתונים, ולאפשר עדכון יעיל ונוח שלהם, כדי לשמור על רמת המוכנות. לכן נכון שהארגון יתעד את כל המידע, הנתונים והמסמכים על גבי פלטפורמה ממוחשבת אחודה, שתאפשר שליטה ובקרה על התכניות בעת שגרה, ובנוסף - תאפשר לארגון לעבוד עם התכניות בצורה נגישה ונוחה גם בעת חירום.

קיימות מספר פלטפורמות מסוג זה בעולם ורוב הארגונים הגדולים משתמשים בפלטפורמות אלה לתחזוקת מערך החרום שלהם. קיימת גם פלטפורמת BCM כחול לבן, שפותחה ע"י אחת מחברות הייעוץ הישראליות בתחום היערכות להמשכיות עסקית. הפלטפורמה תומכת בכל שלבי התהליך ומותאמת למתודולוגיה הבינלאומית. המערכת מותקנת במספר בנקים בישראל.

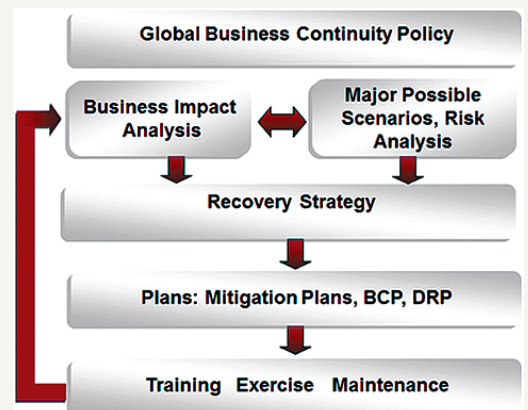
תהליך ליבה הדורש תשומת לב בכירה ותרגול

חשוב להדגיש, כי תכנית היערכות להמשכיות עסקית של החברה היא תהליך ליבה, שהקריטיות שלו לשרידות הארגון אינה מוטלת בספק. כיוון שכך, האחריות על ההמשכיות העסקית חייבת להיות של אחד מחברי

חברת BYON, אחת החברות הותיקות בישראל בתחום היערכות להמשכיות עסקית, אומר: "בתהליך הבניה של תכנית להמשכיות עסקית כדאי מאוד להיצמד לידע הבינלאומי. מניסיונו, הצמדות לתקינה הבינלאומית תבטיח לא רק הכרה מקומית ובינלאומית באיכות תכנית היערכות אך גם תגרום ליעילות וחסכון כספי בביצוע הפרויקט."

המתודולוגיה מתבססת על מספר עקרונות בסיסיים:

- תחילתו של התהליך בהגדרת מדיניות החברה בתחום ההמשכיות העסקית. המדיניות קובעת מהם תרחישי הייחוס העיקריים שאליהם תיערך החברה, מהם העקרונות המרכזיים שעל פיהם תגובש התכנית, מהו קצב התרגול והעדכון של התכניות בארגון, מה וכיצד נדרש לדווח לדירקטוריון.
- על בסיס המדיניות מתבצעים במקביל תהליך ניתוח סיכונים (RA - Risk Analysis), שעיקרו בחינת ההשלכות של תרחישי הייחוס השונים על החברה, וניתוח הרגישויות של התהליכים העסקיים בחברה (BIA - Business Impact Analysis).
- הניתוח מתמקד במיפוי התהליכים בחברה, ניתוח המשאבים הנדרשים להתאוששות ולרציפות התהליכים לאורך זמן, קביעת סדרי עדיפויות והגדרת התהליכים הקריטיים של הארגון, ומשך הזמן המרבי שהארגון מוכן להשלים עם השבתה של כל תהליך קריטי (RTO - Recovery Time Objective).
- לאחר השלמת ניתוח תרחישי הייחוס והאימפקט שלהם על התהליכים, מגובשת האסטרטגיה של הארגון בתחום ההמשכיות העסקית, שמטרתה לבחון את הצרכים שהוגדרו כחיוניים אל מול המשאבים הנדרשים. בתהליך גיבוש האסטרטגיה מגדירים את השירותים שישופקו ע"י הארגון בזמן חירום ורמתם, ואת תפיסת הפתרון הכללית, שתיושם בכל יחידות הארגון.
- לאחר סיכום האסטרטגיה, נבנות תכניות החירום המפורטות של היחידות בחברה. תכניות החירום ("תכניות פעולה") הינן מפורטות ביותר, לרבות



תרשים זרימה של המתודולוגיה בבניית היערכות להמשכיות עסקית (BCP).

רשימות שמיות של בעלי תפקיד וממלאי מקומם, רשימת תיוג עבור תהליך המעבר לחירום, נהלי העבודה בחירום בארגון. במסגרת זו נבנה אתר הגיבוי של מערכות המחשוב (אתר ה-DRP), או

המשכיות עסקית: כשתזדקקו לפתרון, זה יהיה מאוחר מדי לשאול, למה לא בחרנו את הספק הכי מנוסה?

פתרון BCM הוא סוג של תעודת ביטוח. אתם יודעים כמה שווה הפוליסה רק כאשר אתם נזקקים להתאוששות מהירה מאסון שהלם בכס כרעם ביום בהיר. זה לא הזמן להתחרט על שטחיות בתהליך בחירת הספק, שבוצעה בימים עברו, כאשר כל הנושא נראה מנותק מהפעילות העסקית השגרתית. לכן חשוב כל כך לבסס את הבחירה על מוטיבין בכלל ועל הוכחות בשטח בפרט, שיעידו כי הספק הנבחר מנוסה בפרויקטי BCM בישראל בכלל ובמגזרים הרגישים במיוחד.



יוני מוכל" חברת BYON

חברת BYON, המעסיקה מעל 50 מומחים, פעילה בתחום משנת 2002. BYON פיתחה מתודולוגיה ייחודית המבוססת על תקן BS25999 ופלטפורמה ייעודית לניהול הנושא, שמותקנת בימים אלה בכל החברות של קבוצה בנקאית מהגדולות בישראל. BYON הובילה פרויקטים רחבי היקף בארבעה מהבנקים הגדולים בישראל, בבתי השקעות ובחברות ביטוח, וכן בחברות בינלאומיות ובחברות תשתית לאומית. המייחד את הפתרונות של BYON היא הגישה הכלכלנית - המשכיות עסקית, חסינות מערכות IT, ניהול סיכונים תפעוליים, אבטחת מידע ואבטחת תשתיות - והתמיכה הרצופה של החברה בלקוח לכל מחזור החיים של הפתרון.

BCP: מי צריך את זה ואיך עושים את זה נכון

הארגון להבנה של מידת המוכנות הארגונית להמשכיות עסקית ולגבי הצורך לבנות תכנית שכזו. האחת - ביצוע ניתוח פערים (Gap Analysis) של המצב הקיים בחברה אל מול הסטנדרטים והתקנים המחייבים, הצגת הפערים, קביעת סדרי עדיפויות ביניהם ובניית תכנית עבודה לסגירתם. השנייה, ביצוע תרגיל סימולציה בהנהלת החברה, בו מוצפים הפערים במוכנות החברה באמצעות הצורך של חברי ההנהלה להתמודד עם תרחישים שונים

וההבנה של משמעויות חוסר המוכנות על התוצאות העסקיות של החברה. לאחר ההסכמה על הצורך בבניית תכנית להמשכיות עסקית, יש להגדיר אחראי על הנושא בחברה, ולהקצות לו את המשאבים המתאימים. בתהליך הבניה של התכנית להמשכיות עסקית יש היבטים עתירי תקציב - שהדומיננטי בהם, בדרך כלל, הוא הקמת מתקן גיבוי למערכות המחשוב של

החברה - ולעתים גם אתר החירום למבנה המרכזי של החברה. בנוסף יש צורך להתקשר עם ספק שירותי ייעוץ מקצועיים, שילווה את הפרויקט לכל אורך התהליך. יותר ויותר חברות וארגונים מבינים כיום את הצורך בהיערכות להמשכיות עסקית. היערכות נכונה, ופעילות שוטפת לשימור המוכנות, יאפשרו לארגון לשרוד אירועי חירום ולהתאושש באופן אפקטיבי ויעיל.