

Менаџмент континуитета пословања за мала и средња предузећа

- Упутство за израду планова –

Шта је менаџмент континуитетом пословања

Применом техника менаџмента континуитета пословања идентификујемо оне производе, услуге, процесе и активности које су од критичног значаја за организацију, то јест оне од којих зависи остваривање мисије и циљева организације. Пошто се те активности остварују комбинацијом људских ресурса, објеката, опреме, интелектуалне својине и ланца набавке, принцип планирања и управљања континуитетом пословања је нужно трансфункционалан и усмерен на штићене вредности. Применом овог приступа идентификујемо ресурсе који су организацији потребни да „преживи“ инцидент или кризу са што мањим последицама, те да се након њега што пре и што успешније опорави, без значајнијег обустављања пословања и испуњавања својих уговорних и других обавеза. Овај приступ омогућава организацији разумевање на који начин може да заштити своје ресурсе (а под којима подразумевамо људе, финансијска средства, објекте, технологију и информације), затим ланац снабдевања, заинтересоване стране, комуникационе канале и углед. (SRPSENISO 22313:2015)

Шта обухвата менаџмент континуитетом пословања?

У општим цртама менаџмент континуитетом пословања обухвата активности које треба извршити у фазама превенције (процена и план управљања ризицима), приправности (анализа утицаја на пословање), одговора и опоравка (план континуитета пословања). Другим речима, у циљу успостављања ефикасног система менаџмента континуитетом пословања потребно је:

1. Јасно схватити претње, вероватноћу њиховог јављања и последице које би организацији нанела њиховареализација.
2. Јасно одредити критичне производе и услуге, као и активности којима се ти производи и услуге стварају.
3. Приоритизирати активности приликом њихвог поновног успостављања и ресурсе који су за то потребни.
4. Обезбедити процедуре за одговор на инцидент и опоравак тих активности након инцидента и утицати на то да се оне редовно ажурирају и проверавају.

Уколико се ризици не процене, кључне активности и ресурси не идентификују, биће тешко донети праву одлуку о стратегијама одговора и опоравка који су 'срце' планова континуитета пословања.

Наравно, потребно је одредити и задужења и улоге за активности у оквиру менаџмента континуитетом пословања, разумети интерни и екстерни контекст у којем организација послује (величину организације, поље пословања, степен квалификације запослених, ланац обавештавања, политички и економски контекст, клијенте, добављаче, снабдеваче, медије итд.).

У све фазе менаџмента континуитетом пословања потребно је укључити што више запослених како би се претње, ресурси и могући одговори сагледали из што више перспектива.

Израда планова и друге документације је недовољна ако запослени нису упознати са њима и ако се њима предвиђене процедуре и активности периодично не увежбавају!

Додељивање улога

У малим и средњим предузећима најбоље је да руководилац тима за континуитет пословања буде лице које је или директор/председник или неко ко има довољно ауторитета у организацији да предвиђене мере спроведе у дело, а такође и довољно добро познаје све аспекте пословања предузећа. Друге улоге у тиму би требало додељивати у складу са стручношћу и компетенцијама запослених.

План управљања ризиком

Процена ризика се врши у циљу идентификација опасности и претњи, као и анализе вероватноће избијања нежељених догађаја и последица које би они са собом носили. У оквиру плана управљања ризиком анализирају се постојеће и предлажу нове мере заштите против идентификованих опасности. Подаци за процену ризика се могу преузимати из већ израђених процена, уколико их је предузеће претходно урадило, или се може радити "од нуле". Величине и нивое вероватноће, последица и ризика, можете сами формирати. Наиме, није толико битно да ли нивои иду од 1 до 5 - минималан, низак, средњи, висок, врло висок - или од 1 до 3 (низак, средњи, висок) важно је да су јасно дефинисани – тј. шта конкретно означава средња вероватноћа или минималне последице.

Анализа утицаја на пословање

Анализа утицаја на пословање је процес анализе активности и утицаја које на њих може да има поремећај у пословању. Први корак у овој анализи јесте идентификовање кључних производа или услуга, да би се затим, у другом кораку идентификовале активности којима се стварају ти производи/услуге. Након тога потребно је предузети следеће кораке:

- Проценити **утицај** (финансијске, правне, репутационе и друге последице) насталих необављањем ових активности током времена;
- Поставити приоритетне временске оквири за поновно покретање ових активности. Овде је потребно утврдити временски рок након којег нежељени утицаји постају неприхватљиви, а затим то узети као репер за одређивање „**Циљног времена опоравка**“, тј. времена до када кључни процеси и активности морају бити опорављени.
- Идентификовати потребне **ресурсе** за подршку тим активностима.

- Идентификовати зависности и међузависности (нпр. Између сектора, пословних активности, инфраструктуре...) уколико је могуће.

О ресурсима су нам потребне следеће информације:

- Које су нам сировине, полупроизводи и/или компоненте потребне за наставак обављања активности?
- Која опрема нам је од критичног значаја за извршавање активности?
- Који правни и регулаторни захтеви морају бити испоштовани да се не би прекршио закон, правила и/или уговорне обавезе?
- Да ли постоје и који су посебни захтеви за ИКТ апликације који се морају обезбедити након инцидента?
- Да ли постоје електронске или штампане копије записа, процедура, упутстава, где су лоцирани и ко је са њима упознат?
- Који је прихватљиви минимум запослених и аутсорсованог особља да би се активност наставила и опоравила?
- Које су квалификације, знања и вештине неопходне запосленима да би обављали критичну активност?
- Да ли постоји могућност рада са алтернативне локације (нпр. од куће) уколико је просторијама организације привремено онемогућен приступ... (ISO 22317:2015: 13)

Резултати анализе утицаће на одлуку о активностима и стратегијама које ће се унети у план опоравка, тако да је потребно обезбедити што тачније и прецизније податке.

План континуитета пословања

Према српском стандарду SRPS ISO 22301:2014 планови континуитета пословања су документоване процедуре којима се организације усмеравају да одговоре, да се опораве, наставе и да се врате на претходно дефинисан ниво рада након поремећаја. (SRPS ISO 22301:2014:2)

План треба да да одговор на следећа питања:

- Која је моја улога у случају инцидента?
- Који су нам приоритети за опоравак?
- Које ресурсе имамо на располагању?

План континуитета пословања најчешће има следеће делове:

- Дефинисане улоге и одговорности за људе и тимове који имају овлашћења у току и након инцидента;
- Процес за покретање одговора (тј. када и како се доноси одлука о покретању одговора на инцидент и опоравак критичних активности);
- План одговора на инцидент;
- Детаље о начину комуницирања са интерним и екстерним заинтересованим странама; (препоручено)
- План опоравка критичних активности;

- Кризно комуницирање с медијима (препоручено);
- Процес за повлачење узбуне након инцидента. (SRPS ISO 22301:2014)

Сценарији

Планови континуитета пословања развијају се за различите сценарије. Четири опште групе сценарија су:

1. Приступ локацији (објекат, постројење) је онемогућен или је локација уништена/оштећена;
2. Привремени губитак технике/опреме (укључујући ИКТ),
3. Привремени губитак запослених (нпр. епидемија, отказ људи на кључним позицијама),
4. Неизвршавање услуга треће стране (добављачи, клијенти...).

Наравно, могу се развијати и сценарији за конкретне опасности, али треба бити обазрив да буду довољно флексибилни и широки да би се могли примењивати на различите типове криза јер никада не можемо предвидети тачан ток догађаја. Ми смо у прилогу пружили образац плана континуитета пословања у случају пандемије.

Стратегије

Стратегије континуитета пословања треба да обухвате све ресурсе неопходне за пословање: запослене, објекте, опрему, информације, услуге, добављаче, транспорт, финансијска средства. SRPSEISO 22313:2015 наводи да стратегије могу укључити релокацију активности, реалокацију ресурса, увођење алтернативних процеса и резервних капацитета, замену ресурса и вештина, те привремену промену процеса и начина извршења активности.

План одговора на инцидент

У плану одговора на инцидент даје се списак и кратак опис непосредних акција које треба предузети ради одговора на инцидент, у смислу задржавања, контроле и минимизирања утицаја на пословање. Овај план често има облик чек-листе уз коју могу ићи и коментари. Поред тога план би требало да садржи и:

План треба да садржи:

- Јасна и директна упутства за поступање у кључном првом сату након инцидента;
- Списак запослених који имају надлежност за покретање плана и опис околности у којима је покретање плана оправдано;
- Списак чланова тима за одговор на инцидент и њихових замена, као и опис њихових улога у одговору на инцидент;
- План евакуације (у зависности од сценарија, нпр. Нестанак ел.енергије или прекид интернет везе неће захтевати евакуацију)
- Листу најважнијих интерних и екстерних контаката;

- Дневник догађаја за записивање информација, одлука и активности у периоду непосредно након инцидента.

План опоравка

План опоравка укључује мере и радње које треба предузети након инцидента у циљу минимизирања прекида пословања и времена опоравка. План се активира током инцидента који организацију спречава да извршава своје редовне активности. План опоравка треба да садржи:

- Стратегије опоравка активности у најкраћем могућем времену
- Ресурсе потребне за опоравак
- Циљно време опоравка
- Списак запослених и њихових улога и надлежности у активностима опоравка.

Практични савети

1. Планове правите у нормалним околностима јер ће вам сигурно требати (питање није да ли ће се, већ када ће се криза десити!)
2. У планирање укључите довољан број лица из организације како би се укрстила мишљења и обезбедили поуздани подаци.
3. Планови не треба да буду превише детаљни, већ јасни и концизни, како би се могли применити под стресом током и након инцидента.
4. Тестирајте, увежбавајте и периодично ажурирајте планове. И најбољи планови су потпуно бескорисни уколико су само мртво слово на папиру.