



ИНСТИТУТ ЗА
СТАНДАРДИЗАЦИЈУ
СРБИЈЕ



centar

za analizu rizika i
upravljanje krizama

Plan kontinuiteta poslovanja

Vladimir Ninković, Centar za analizu rizika i upravljanje krizama

SRPS ISO 22301:2014 Definicije

- Kontinuitet poslovanja je sposobnost organizacije da nastavi isporuku proizvoda ili usluga na prihvatljivom, prethodno definisanom nivou, nakon incidenta koji remeti.
- Menadžment kontinuiteta poslovanja jeste holistički proces menadžmenta kojim se identifikuju potencijalne pretnje po organizaciju i uticaji koji te pretnje, ukoliko se ostvare, mogu imati na poslovne operacije, i koji pruža okvir za izgradnju rezilijentnosti organizacije, uz sposobnost za efektivan odgovor kojim se štite interesi njenih ključnih zainteresovanih strana, ugled, brend i aktivnosti kojima se stvaraju vrednosti.

Šta ako?

Ako našu organizaciju zadesi kriza većih razmera / katastrofa, da li ćemo moći da povratimo poslovanje dovoljno brzo da izbegnemo nenadoknativ gubitak prihoda i reputacije?

Uspostavljanje sistema BCM

U cilju uspostavljanja efikasnog sistema BCM potrebno je:

- Jasno shvatiti pretnje, zavisnosti i medjuzavisnosti i posledice koje bi organizaciji naneo njihov gubitak (Procena rizika)
- Jasno odrediti kritične proizvode i usluge, kao i aktivnosti kojima se ti proizvodi i usluge stvaraju (BIA)
- Prioritizirati aktivnosti prilikom njihovog ponovnog uspostavljanja i resurse koji su za to potrebni.
- Obezbediti proverene procedure za odgovor na incident i oporavak tih aktivnosti nakon remetilačkog incidenta i uticati na to da se one redovno ažuriraju i proveravaju.

Program kontinuiteta poslovanja



Kontekst organizacije

U interni kontekst spadaju misija i ciljevi organizacije, delatnost, proizvodi i usluge, lanac snabdevanja, kapaciteti organizacije (zaposleni, tehnologija, objekti...), način donošenja odluka, tokovi informacija (informalni i formalni), vrednosti i organizaciona kultura itd.

Pod eksternim kontekstom najpre podrazumevamo političko, pravno, regulatorno, društveno, ekonomsko, finansijsko, kulturno okruženje, zatim konkurenciju, lanac nabavke, trendove koji imaju uticaja na poslovanje organizacije, zainteresovane strane.

Analiza uticaja na poslovanje – Business Impact Analysis (BIA)

- Proces analize aktivnosti i uticaja koje na njih može da ima poremećaj u poslovanju.

BIA - Nastavak

- BIA obuhvata sledeće
 - Identifikaciju aktivnosti koje podržavaju obezbeđenje proizvoda i usluga
 - Procenu uticaja nastalih neobavljanjem ovih aktivnosti tokom vremena
 - Postavljanje prioriternih vremenskih okvira za ponovno pokretanje ovih aktivnosti
 - Utvrđivanje resursa za podršku tim aktivnostima, uključujući isporučioce, partnere iz autsorsa i druge relevantne zainteresovane strane.
 - Identifikuje zavisnosti i međuzavisnosti (interne i eksterne)

BIA terminologija

- MAO (maksimalno prihvatljiv prekid) ili MTPD (maksimalan period poremećaja koji se može tolerisati) – vreme koje je potrebno da neželjeni uticaji postanu neprihvatljivi
- RTO (Ciljno vreme oporavka) – Vreme nakon incidenta u kojem proizvodnja i usluge (aktivnosti) moraju biti nastavljene

BIA – prioritizacija aktivnosti

- Svrha – razumevanje koji su resursi neophodni za funkcionisanje aktivnosti nakon incidenta, kao i potvrđivanje potencijalnog uticaja povezanog sa incidentom.
- Resursi:
 - Ljudi, pozicije, veštine, znanja
 - Objekti
 - Oprema
 - Finansijska sredstva
 - IK tehnologija,
 - Dobavljači, partneri iz autsorsa...

BIA – značaj za plan KP

- Rezultati BIA utiće na odluku o aktivnostima i strategijama koje će se uneti u plan oporavka.

Plan kontinuiteta poslovanja

- Dokumentovane procedure kojima se organizacije usmeravaju da odgovore, da se oporave, nastave i da se vrate na prethodno definisan nivo rada nakon poremećaja. (SRPS ISO 22301:2014)

Elementi plana kontinuiteta poslovanja

- Prema 22301 delovi BC plana su:
 - Definisane uloge i odgovornosti za ljude i timove koji imaju ovlašćenja u toku i nakon incidenta;
 - Proces za pokretanje odgovora (tj. kada i kako se donosi odluka o pokretanju odgovora na incident i oporavak kritičnih aktivnosti);
 - Plan odgovora na incident;
 - Detalji o načinu komuniciranja sa internim i eksternim zainteresovanim stranama;
 - Plan oporavka kritičnih aktivnosti;
 - Krizno komuniciranje s medijima;
 - Proces za povlačenje uzbune nakon incidenta. (SRPS ISO 22301:2014)

Svrha plana kontinuiteta poslovanja

- BC plan daje odgovor na sledeća pitanja:
 - Koja je moja uloga u odgovoru na remetilački događaj?
 - Šta su nam prioriteti?
 - Koje resurse imamo na raspolaganju za pružanje odgovora?

Uloga u odgovoru na remetilacki događaj - primer

ULOGA	ZAPOSLANI	ZAMENA
<i>Tim lider</i>	Ime i prezime: Kontakt telefon:	Ime i prezime: Kontakt telefon:
<i>Dužnosti:</i> <ul style="list-style-type: none">• <i>aktivirati procedure u skladu sa planom kontinuiteta poslovanja</i>• <i>starati se da implementacija odgovora i oporavka prolazi bez većih problema</i>• <i>odlučiti da li je potrebno i aktivirati korišćenje alternativne lokacije i drugih zadataka neophodnih za kontinuitet poslovanja</i>• <i>komunikacija sa ključnim zainteresovanim stranama</i>• <i>dostavljanje važnih i tačnih informacija osobi zaduženoj za komunikacije i odnose s javnošću</i>• <i>obaveštavati zaposlene o promenama situacije</i>		

Scenariji

U planovima se predviđaju sledeći scenariji

1. Pristup lokaciji (objekat, postrojenje) je onemogućen / gubitak objekta,
2. Privremeni gubitak tehnike/opreme (uključujući IKT),
3. Privremeni gubitak zaposlenih (npr. epidemija, otkaz ljudi na ključnim pozicijama),
4. Neizvršavanje usluga treće strane (dobavljači, klijenti...).

Plan odgovora na incident

- Daje spisak i kratak opis neposrednih akcija koje treba preduzeti radi odgovora na incident u smislu zadržavanja, kontrole i minimiziranja uticaja na poslovanje.

Plan odgovora na incident

- Nikada se do detalja ne može pripremiti na svaki mogući incident.
- Plan odgovora na incident treba da bude jednostavan i jasan jer ljudi prilikom incidenata i kriza moraju brzo reagovati – previše detaljna uputstva im to mogu otežati.

Plan odgovora na incident

- Plan treba da sadrži:
 - Jasna i direktna uputstva za postupanje u ključnom prvom satu nakon incidenta;
 - Spisak zaposlenih koji imaju nadležnost za pokretanje plana i opis okolnosti u kojima je pokretanje plana opravdano;
 - Spisak članova tima za odgovor na incident i njihovih zamena, kao i opis njihovih uloga u odgovoru na incident;
 - Pregledna i jasna ček-lista aktivnosti;
 - Plan evakuacije;
 - Tzv Go pack (paket za hitne slučajeve)- koji sadrži ključna dokumenta i opremu koje je moguće lako i brzo izneti iz pogođenog objekta;
 - Listu najvažnijih internih i eksternih kontakata;
 - Dnevnik događaja za zapisivanje informacija, odluka i aktivnosti u periodu neposredno nakon incidenta.

Ček-lista za neposredni odgovor na incident

ODGOVOR	✓	PREDUZETE MERE
Da li ste: • utvrdili jačinu i obim incidenta?	<input type="checkbox"/>	
• evakuisali lokaciju ukoliko je potrebno?	<input type="checkbox"/>	
• se uverili da nema nestalih?	<input type="checkbox"/>	
• identifikovali povređene zaposlene?	<input type="checkbox"/>	
• kontaktirali Hitne službe?	<input type="checkbox"/>	
• sproveli plan odgovora na incident?	<input type="checkbox"/>	
• započeli dnevnik događaja?	<input type="checkbox"/>	
• aktivirali svo raspoloživo osoblje i resurse?	<input type="checkbox"/>	
• Odredili glasnogovornika?	<input type="checkbox"/>	
• prikupili sve dostupne informacije?	<input type="checkbox"/>	
• informisali članove tima odgovora na incident?	<input type="checkbox"/>	
• podelili uloge i dužnosti?	<input type="checkbox"/>	
• identifikovali oštećenja objekata i materijalnu štetu?	<input type="checkbox"/>	
• identifikovali kritične procese koji su prekinuti?	<input type="checkbox"/>	
• redovno obavještavali zaposlene o razvoju događaja?	<input type="checkbox"/>	
• kontaktirali ključne stejkholdere?	<input type="checkbox"/>	

Plan oporavka

- Uključuje mere i radnje koje treba preduzeti radi oporavka nakon incidenta u cilju minimiziranja prekida poslovanja i vremena oporavka.

Sadržaj plana oporavka

Treba da sadrži:

- Strategije oporavka aktivnosti u najkraćem mogućem vremenu
- Resurse potrebne za oporavak
- Ciljno vreme oporavka
- Spisak zaposlenih i njihovih uloga i odgovornosti.

Strategije oporavka

Strategije oporavka treba da pokažu jasno razumevanje ciljeva oporavka poslovanja i potrebnih resursa za ostvarivanje ciljeva.

Strategije mogu biti:

- Uspostavljanje rezervne lokacije za oporavak odakle zaposleni mogu raditi i imati pristup kritičnim rezervnim (back-up) sistemima, zapisima i resursima.
- Utvrditi koji zaposleni mogu obavljati svoja radna zaduženja na daljinu ili od kuće; (npr. u scenariju epidemije)
- Doobuka-preobuka zaposlenih za vršenje drugih zaduženja, za scenario gubitka zaposlenih;
- Utvrditi koji su to dokumenti, informacije, resursi ključni za oporavak i zahtevaju posebne mere zaštite i izmeštanje originala ili kopija na off-site lokaciju ili u posebne sefove.
- Pravljenje spiska svih osoba koji mogu biti pogođeni incidentom, identifikacija alternativnih metoda komunikacije sa njima u slučaju da je IKT sistem oštećen ili disfunkcionalan.

Strategije oporavka

Uspostavljanje odnosa sa drugim snabdevačima ključnih sirovina, proizvoda ili usluga.

Jasni kontakt podaci o osobama ili firmama koje mogu popraviti ili zameniti oštećenu opremu, mašine i sisteme. Razmotriti aranžmane za pozajmice-privremeno korišćenje opreme sa drugim pravnim licima ukoliko je moguće.

Analizirati mogućnost alternativnog snabdevanja el.energijom, gasom, gorivom, vodom, internetom i drugim IK sistemima. Da li postoje bek-ap opcije?

Obezbediti dovoljno novca u gotovini za sanaciju incidenata kada možda neće biti moguće pravovremeno koristiti usluge banke.

Implementacija BC programa

- Upoznavanje zaposlenih sa dužnostima prema planu BC
- Obuke/testiranje/simulacije
- Nadzor
- Ažuriranje i unapređivanje planova i analiza



Hvala na pažnji!

