



Finansira Evropska unija



PRIRUČNIK ZA IZRADU PLANA POSLOVNOG KONTINUITETA

Unapređenje kontinuiteta poslovanja i
otpornosti poljoprivredno-prehrambenog
sektora i sektora ruralnog turizma



giz
Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



International
Labour
Organization





Finansira Evropska unija



Ova publikacija urađena je uz finansijsku pomoć Evropske unije i Ministarstva za ekonomsku saradnju i razvoj Savezne Republike Njemačke. Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost Razvojnog programa Ujedinjenih nacija u Bosni i Hercegovini (UNDP) u okviru implementacije projekata EU4AGRI-Recovery i EU4BusinessRecovery u BiH i ne predstavlja nužno stanovišta Evropske unije i Ministarstva za ekonomsku saradnju i razvoj Savezne Republike Njemačke.



Sadržaj

1. Uvod	5
1.1. Zašto nam treba plan poslovnog kontinuiteta	7
1.2. Šta je plan poslovnog kontinuiteta.....	8
2. Elementi plana poslovnog kontinuiteta.....	11
2.1. Upravljački elementi	13
2.1.1. Politika poslovnog kontinuiteta	13
2.1.2. Uključivanje u organizacionu strukturu.....	14
2.2. Tehnički elementi	15
2.2.1. Analiza.....	15
2.2.2. Implementacija.....	19
2.2.3. Validacija	21
3. Primjer plana poslovnog kontinuiteta.....	23

1.

Uvod

UVOD

Globalna ekonomija suočava se s mnogobrojnim izazovima. Primjer je nedavna pandemija bolesti COVID-19, koja je počela krajem 2019. godine i koja je dovela do ogromnih ekonomskih posljedica uzrokovanih, između ostalog, zatvaranjem granica i ograničenjem kretanja. Tokom 2022. godine prisutan je niz novih izazova u globalnoj ekonomiji, rat u Ukrajini, dodatni poremećaji u lancima snabdijevanja, veliki rast inflacije, rast cijena energenata, rast kamata itd. Osim toga, klimatske promjene i s time povezani regulatorni zahtjevi nastavljaju imati velike efekte na poljoprivredni sektor i dovoditi u pitanje tradicionalne načine proizvodnje.

Sve ove promjene potcrtavaju potrebu organizacija angažovanih u oblasti poljoprivredno-prehrambene proizvodnje i ruralnog turizma, da osvijeste procese upravljanja rizicima, da osiguraju ključne funkcije i procese te da zaštite reputaciju, povećaju otpornost svog poslovanja s krajnjim ciljem osiguranja kontinuiteta.

Priručnik za izradu plana poslovnog kontinuiteta dokument je koji pruža opće informacije i praktične upute za izradu plana poslovnog kontinuiteta. Namijenjen je prije svega malim i srednjim organizacijama angažovanim u oblasti poljoprivredno-prerađivačke djelatnosti i djelatnosti usluga ruralnog turizma. Napominjemo da ne postoji univerzalno primjenjiv plan poslovnog kontinuiteta te da se planovi pripremaju i prilagođavaju potrebama i okruženju svake organizacije.

U terminološkom smislu, u dalnjem tekstu "organizacija" podrazumijeva svaki vid pravnog organizovanja poslovanja, najčešće u praksi kroz d.o.o., zadrugu ili obrt, što su tipični vidovi organizovanja poslovnih subjekata u poljoprivredi, prehrambeno-prerađivačkom sektoru i sektoru ruralnog turizma.

Ovaj priručnik zasnovan je na primjerima iz prakse i iz dobrih proceduralnih okvira, npr. ISO 22301:2019 (Sigurnost i otpornost – Sistem upravljanja kontinuitetom poslovanja – Zahtjevi), ISO 22300:2021 (Sigurnost i otpornost- Vokabular)¹ i drugim relevantnim izvorima, kako je kasnije navedeno u tekstu.

¹ Dostupno na: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:22301:ed-2:v1:en>

1.1. Zašto nam treba plan poslovnog kontinuiteta

Plan poslovnog kontinuiteta važan je primarno zbog sljedećih razloga:

- Povećanje broja kriza – Jedna od posljedica globalizacije je i brži prijenos kriza iz drugih geografskih oblasti, što direktno dovodi do povećanja broja kriza i utjecaja na lokalno poslovanje u poređenju s ranijim historijskim periodima. Na poslovanje male organizacije iz poljoprivredno-prehrambenog sektora i sektora ruralnog turizma danas osim lokalnih faktora utječu i klimatske promjene u drugim dijelovima svijeta, političke krize, epidemije, pandemije itd.;
- Povećanje kompleksnosti poslovanja – Razvoj tehnike, tehnologije, potreba i zahtjeva kupaca, regulative i sl. dovodi do povećanja broja i kompleksnosti procesa unutar organizacije;
- Povećana zavisnost od tehnologije – Potrebe za održavanjem poslovne pozicije na tržištu kroz automatizaciju i digitalizaciju procesa povećavaju zavisnost od tehnologije;
- Povećanje utjecaja krize na reputaciju – Reputacija organizacije oduvijek je bila ključna za održavanje i rast baze kupaca i poslovnih partnera, ali u doba društvenih mreža i neselektivnih osvrta kupaca na poslovanje zaštita reputacije postaje jedan od osnovnih elemenata za održavanje kontinuiteta poslovanja.



Kontinuitet poslovanja

01

Kontinuitet poslovanja je strateška i taktička sposobnost organizacije da planira i odgovori incidentima i smetnjama u poslovanju kako bi se poslovanje moglo što prije nastaviti u prihvatljivim uslovima.

*Bussines Continuity Institute, Glossary of Terms, dostupno na:
<https://www.thebci.org/static/uploaded/74837075-9921-4558-9ec35e228bdd04cd.pdf>*

Upravljanje kontinuitetom poslovanja

02

Upravljanje kontinuitetom poslovanja za cilj ima razvoj i održavanje otpornosti organizacije i definije se kao "proces implementacije i održavanja kontinuiteta poslovanja".

*ISO 22300:2021, dostupno na:
<http://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:22301:ed-2:v1:en>*

Incident

03

Incident se definije kao "događaj" koji će izvjesno dovesti ili bi mogao dovesti do poremećaja, gubitka, hitnog slučaja ili krize"².

*Bussines Continuity Institute, Glossary of Terms, dostupno na:
<https://www.thebci.org/static/uploaded/74837075-9921-4558-9ec35e228bdd04cd.pdf>*

1.2. Šta je plan poslovnog kontinuiteta

Plan poslovnog kontinuiteta je dokument koji opisuje kako će se organizacija nositi s neplaniranim događajima (npr. prirodnim katastrofama, tehničkim kvarovima ili incidentima sigurnosti) koji mogu ugroziti njenu sposobnost da nastavi s radom.

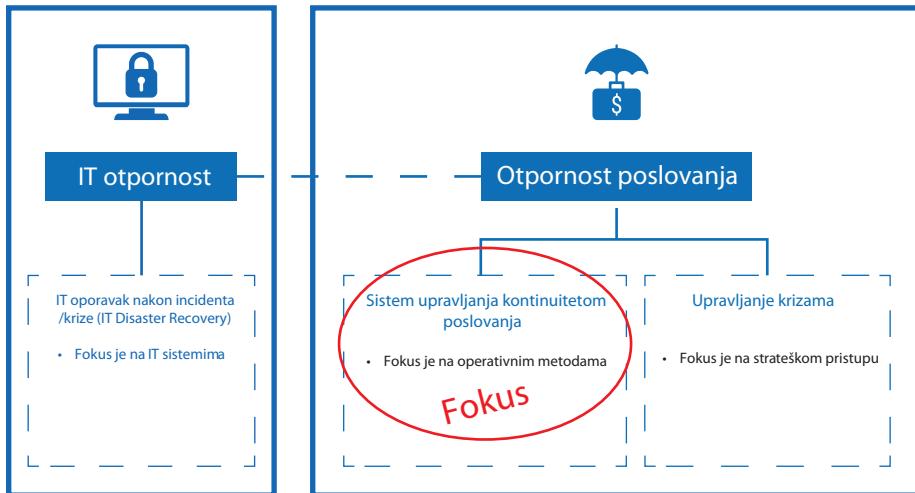
Incident se definiše kao "događaj koji će izvjesno dovesti ili bi mogao dovesti do poremećaja, gubitka, hitnog slučaja ili krize"². Cilj plana poslovnog kontinuiteta jeste osigurati uslove da organizacija nastavi s radom ili da se vrati u optimalno stanje rada unutar prihvatljivog vremenskog okvira nakon incidenta.

Plan poslovnog kontinuiteta upućuje organizacije da identifikuju procese, aktivnosti, proizvode i usluge ključne za njihovo poslovanje, da procjene rizike povezane s ključnim elementima poslovanja, te da razviju i implementiraju strategije za njihovo osiguravanje u slučaju incidenta.

² ISO 22300:2021, dostupno na: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:22301:ed-2:v1:en>

Uloga poslovnog kontinuiteta u osiguravanju otpornosti poslovanja

Otpornost poslovanja jedne organizacije zavisi od više faktora.



Slika 1. Upravljanje otpornošću poslovanja

IT komponenta je u posljednjem desetljeću prošlog stoljeća dobila na značaju i danas je jedan od ključnih elemenata otpornosti poslovanja. Fokus organizacije u ovom segmentu je na upravljanju IT incidentima, koji uključuju i sigurnosne incidente. Dokument koji uređuje ovu oblast unutar organizacije je IT plan oporavka (tzv. Disaster Recovery Plan ili DRP). U praksi DRP najčešće susrećemo kod većih organizacija i korporacija. Male i srednje organizacije najčešće zbog složenosti procesa za implementaciju plana, velikih troškova i nedostatka kadra unutar organizacije ne pripremaju i ne implementiraju IT plan oporavka.

Također, kod većih organizacija tipično se susrećemo i s formaliziranim okvirom za upravljanje krizama. Ovaj dokument tipični je primjer strateškog upravljanja organizacijom i uglavnom nije primjenjiv na manje organizacije.

Fokus ovog priručnika je na problemima tipičnim za manje organizacije iz poljoprivredno-prerađivačke djelatnosti i djelatnosti usluga ruralnog turizma, odnosno na sistemu upravljanja kontinuitetom poslovanja koji poseban akcenat stavlja na operativne metode upravljanja poslovanjem.

2.

**Elementi plana
poslovnog
kontinuiteta**

2.

ELEMENTI PLANA POSLOVNOG KONTINUITETA

Upravljački elementi su:

- politika poslovnog kontinuiteta kojoj je cilj uspostavljanje pravila i definisanje mjera za uspješno provođenje politike;
- uključivanje u organizacionu strukturu, što podrazumijeva mjere i aktivnosti usmjerene ka uspješnom integriranju plana u strukturu i život organizacije.

Tehničke elemente čine analiza, strategija oporavka, implementacija i validacija plana. Svaki od navedenih elemenata bit će detaljnije obrazložen u ovom priručniku.



Slika 2. Elementi plana poslovnog kontinuiteta

2.1. Upravljački elementi

2.1.1. Politika poslovnog kontinuiteta

Politika poslovnog kontinuiteta predstavlja temelj plana poslovnog kontinuiteta. U sklopu ovog elementa definišu se svrha, cilj, nadležnosti i upravljanje planom poslovnog kontinuiteta.

Svrha plana poslovnog kontinuiteta jeste da "nastavi isporuku proizvoda ili usluga u prihvatljivim vremenskim okvirima s unaprijed definisanim kapacitetom za vrijeme prekida."³

Ciljevi plana poslovnog kontinuiteta definišu se u zavisnosti od organizacije koja se posmatra, a primjeri bi bili:

- minimizirati posljedice neplaniranih događaja na poslovanje organizacije;
- zaštita zaposlenika i imovine;
- osigurati da se zaposlenici organizacije informišu i obuče o planovima za nastavak poslovanja i njihovim ulogama u tim planovima.

Nadležnosti u planu poslovnog kontinuiteta podijeljene su između različitih nivoa i sektora organizacije. Uprava organizacije odgovorna je za donošenje odluka i usmjeravanje procesa, uključujući određivanje resursa i finansijskih sredstava za plan poslovnog kontinuiteta i određivanje odgovornosti za implementaciju plana. U zavisnosti od veličine organizacije, potrebno je definisati nadležne osobe i njihove zadatke i odgovornosti. Primjer podjele nadležnosti u organizaciji mogu biti:

- tim ili pojedinac za odgovor na hitne slučajeve,
- tim ili pojedinac za komunikacije,
- tim za održavanje plana,
- ostali zaposlenici.

Distribucijska lista je popis pojedinaca ili grupa koji trebaju biti obaviješteni ili dobiti informacije u slučaju hitnosti ili prekida. Obično uključuje ključne osobe, poput rukovodioca odjela i uprave, kao i vanjske saradnike, poput kupaca i partnera. Distribucijska lista koristi se kako bi se osiguralo da se važne informacije brzo i učinkovito podijele u slučaju incidenta.

Konkretnije, distribucijska lista u planu poslovnog kontinuiteta treba uključivati sljedeće kontakte:

³ ISO 22300:2021, dostupno na: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:22301:ed-2:v1:en>

- imenik ključnih kontakata - imenik bi trebao sadržavati kontakte svih važnih zaposlenika unutar organizacije odnosno rukovodilaca sektora kao što su finansije, ljudski resursi, odnosi s javnošću i sl. Također je potrebno dodati i kontakte vanjskih partnera, kao što su dobavljači, pružatelji usluga i državne institucije;
- kontakti za hitne slučajeve - određivanje kontakata za hitne slučajeve, koji bi trebali biti dostupni 24 sata dnevno, 7 dana sedmično. To bi uključivalo kontakte za hitne situacije, kao što su policija, hitna služba, vatrogasci i sl.

2.1.2. Uključivanje u organizacionu strukturu

Uključivanje u organizacionu strukturu odnosi se na implementaciju plana poslovnog kontinuiteta i podrazumijeva mjere i aktivnosti usmjerenе ka uspješnom integriranju plana u strukturu i život organizacije. Konačni je cilj ovog elementa da poslovni kontinuitet bude integralni dio poslovanja organizacije. Kako bi se podigla svijest zaposlenika, organizacija može koristiti sljedeće pristupe:

- ohrabriti zaposlenike da učestvuju u razvoju širih ciljeva i strategija organizacije;
- izvještavati zaposlene o promjenama ili ažuriranjima plana poslovnog kontinuiteta;
- podijeliti naučene lekcije iz prethodnih vježbi/incidenata.

Obuke su jedan od osnovnih načina na koji se zaposlenici uključuju u proces održavanja poslovnog kontinuiteta, istovremeno osiguravajući da zaposlenici razumiju svoju ulogu i odgovornosti u slučaju incidenta. Konkretno, plan obuke u okviru održavanja poslovnog kontinuiteta trebao bi uključivati, između ostalih, i sljedeće korake:

- određivanje ciljeva obuke, te nivoa znanja i sposobnosti zaposlenika za reagovanje u slučaju incidenta;
- razvoj sveobuhvatnog programa obuke, s informacijama i vježbama potrebnim za postizanje ciljeva obuke;
- osiguranje resursa potrebnih za realizaciju obuke, što je djelimično uslovljeno veličinom organizacije, ciljevima obuke i sl.;
- analiza rezultata obuke, što uključuje evaluaciju uspješnosti obuke i utvrđivanje eventualnih poboljšanja.

2.2. Tehnički elementi

2.2.1. Analiza

Elementarna komponenta plana poslovnog kontinuiteta je analiza. Razumijevanje utjecaja rizika na poslovanje predstavlja osnovnu komponentu upravljanja kontinuitetom poslovanja. Analiza se provodi kroz dva segmenta, analizu utjecaja na poslovanje i analizu rizika.

2.2.1.1. Analiza utjecaja na poslovanje



Analiza utjecaja na poslovanje je proces procjenjivanja rizika kako bi se utvrdili potencijalni utjecaji različitih scenarija ili okolnosti na rad i poslovanje organizacije. Cilj je ove analize da se definiju mјere za smanjenje ili eliminiranje negativnih utjecaja na poslovne procese i očuvanje optimalnog rada organizacije.

Prilikom izvođenja analize utjecaja na poslovanje važno je da se uzmu u obzir svi faktori koji mogu utjecati na rad i poslovanje organizacije. Ovo uključuje rizike o pitanju finansija, ljudskih resursa, tehnologije, okoliša i drugih faktora, opet u zavisnosti od same organizacije.

Analizi se najčešće pristupa putem sljedećih koraka:

Korak 1: Ključni procesi, proizvodi i usluge

U prvom koraku potrebno je odrediti ključne poslovne procese, proizvode i usluge organizacije. Proces se definije kao "skup povezanih ili međusobno djelujućih aktivnosti koje pretvaraju ulaze (inpute) u izlaze (outpute)." ⁴

Korak 2: Vremenski okvir

U saradnji s "vlasnicima" procesa (rukovodioci, menadžment) potrebno je definisati vremenske okvire:

Maksimalni vremenski prekid

Predstavlja maksimalno vrijeme unutar kojeg organizacija može ostati izvan normalnog poslovanja prije nego što iscrpi sve svoje kapacitete, odnosno, prestane sa radom. Utjecaj na poslovanje povećavat će sekako se povećava vrijeme prekida normalnog poslovanja.



Optimalni vremenski prekid

Tipično je maksimalni vremenski okvir duži od optimalnog, mada u određenim situacijama mogu biti jednaki.

Obično se odnosi na vremenski okvir unutar kojeg organizacija može podnijeti prekid rada bez većeg utjecaja na kontinuitet poslovanja, odnosno optimalno vrijeme oporavka nakon incidenta.

Korak 3: Resursi

U narednom koraku potrebno je identifikovati ključne resurse neophodne za rad i poslovanje organizacije, odnosno za funkcionisanje i nastavak ključnih procesa. Resursi koje treba uzeti u obzir su:



Ljudi

- minimalan broj zaposlenih;



Objekti

- lokacije gdje se odvijaju ključni procesi;



Tehnologija

- osnovne IT i tehnološke komponente;



Podaci

- najbitnije baze podataka / podaci;



Dobavljači

- dobavljači od kojih zavise ključni procesi.

⁴ ISO 22300:2021, dostupno na: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:22301:ed-2:v1:en>

2.2.1.2. Analiza rizika

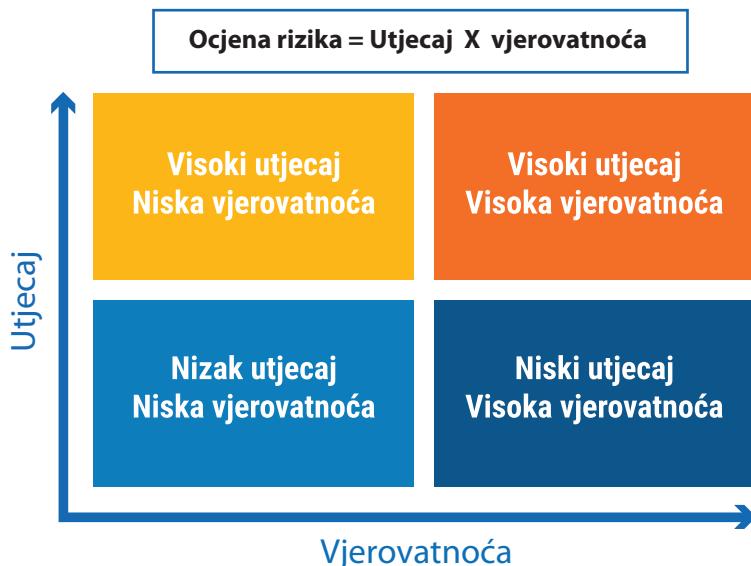
Nakon utvrđivanja ključnih procesa, proizvoda i usluga, minimalnih resursa neophodnih za poslovanje te vremenskih okvira unutar kojih poslovanje organizacije (ni)je ugroženo u slučaju prekida rada, naredni korak je utvrđivanje rizika vezanih za te ključne elemente poslovanja. Ovakva metoda analize poslovanja omogućuje fokusiran pristup analizi rizika, što je jedan od osnovnih i najbitnijih koraka u izradi plana poslovnog kontinuiteta.

Korak 4: Procjena rizika vezanih za ključne elemente poslovanja

Na osnovu prethodno utvrđenih ključnih procesa, proizvoda i usluga te minimalnih resursa potrebnih za rad unutar prihvatljivih vremenskih okvira, određujemo potencijalne rizike koji mogu imati negativan utjecaj na ove ključne elemente.

Nakon što se rizici identifikuju, ocjenjujemo ih prema dva kriterija: vjerovatnoća da će se desiti i utjecaj koji bi imali na organizaciju u slučaju da se dese.

Najčešće se koristi matrica rizika prikazana na slici 3, gdje se svakom riziku dodijeli neka vrijednost, npr. od 1 do 3 (1 – nije vjerovatno, 3 – vrlo vjerovatno). Ukoliko je broj identifikovanih rizika previelik, rangiranje se može vršiti formulom:



Slika 3. Matrica rizika

Uzimajući u obzir veličinu svake organizacije i dostupne resurse, tipično se fokus interesovanja u smislu reakcije i upravljanja rizicima stavlja na one rizike koji imaju najveći utjecaj i najveću vjerovatnoću da se dese. Unutar ovog koraka također je potrebno obratiti pažnju na postojeće mjere upravljanja rizicima, ako postoje, te utvrditi njihovu dostačnost. Ponekad su postojeće mjere upravljanja rizicima dovoljne, te nisu potrebne daljnje aktivnosti u tom pogledu. U suprotnom, nastavljamo s korakom 5.

Korak 5: Strategije upravljanja rizicima

Nakon procijene rizika, utvrđujemo načine odgovora na te rizike. Tipično korištene strategije upravljanja rizicima su:

Strategija	Opis	Primjer strategija kada je kao rizik identifikovan odlazak ključnih radnika
Tretiranje	Smanjenje rizika uvođenjem promjena	Poboljšanje uslova rada
Toleriranje	Prihvatanje rizika s obzirom na to da strategije za njegovo ublažavanje nisu prikladne ili trošak smanjenja rizika nadmašuje korist	Ako nismo u mogućnosti mijenjati uslove rada ili ako radnik napušta posao zbog drugih razloga (npr. odlazak u drugu zemlju, bolest, ostali privatni razlozi), onda nismo u mogućnosti odgovoriti na taj rizik i mi ga možemo samo prihvati.
Prijenos	Prijenos rizika na drugu stranu, putem, npr. osiguranja ili angažovanja treće strane (outsourcing)	Outsourcing radnika ili cijele aktivnosti: npr. angažman treće strane na dijelu procesa
Prekid	Ako je rizik previšok i neće biti problema s ispunjavanjem ciljeva, ukinuti proizvod ili uslugu	Ako ne možemo odgovoriti na rizik, a proces na kojem je radnik angažovan nije ključan za nastavak organizacije, možemo odlučiti da prekinemo proces na kojem je radnik bio angažovan i da se fokusiramo na druge aktivnosti

U praksi najčešće viđamo kombinaciju dvije strategije ili više strategija upravljanja rizicima. Na navedenom primjeru, ukoliko postojećim radnicima donekle poboljšamo uslove rada (tretiranje), zaposlimo mlađe radnike s malo iskustva ili bez iskustva, koji će raditi s postojećim radnicima i tako se obučiti za rad (tretiranje) i na kraju odlučimo da, ako te aktivnosti ne budu dovoljne, prekinemo proces i fokusiramo se na druge aktivnosti (prekid), to bi bila kombinacija strategija upravljanja rizicima.

2.2.2 *Implementacija*

Nakon što finaliziramo zahtjeve i rješenja za kontinuitet poslovanja putem navedenih analiza i strategija upravljanja rizicima, navedeni je korak definisanje postupaka odgovora na prekid izazvan incidentom.

U zavisnosti od kompleksnosti organizacije i načina poslovanja, te identifikovanih rizika, postoje dva pristupa implementaciji plana poslovnog kontinuiteta:

- kreiranje jednostavnih i konkretnih uputa za djelovanje u slučaju incidenta; i
- definisanje strategije oporavka na osnovu pet uobičajenih načina odgovora na prekid.

U praksi se najčešće susrećemo s kombinacijom ova dva rješenja.

2.2.2.1 *Upute za djelovanje u slučaju incidenta*

Upute za djelovanje u slučaju incidenta predstavljaju dokumentovani proces neposredne reakcije na nastali incident. Konkretno, riječ je o pisanoj uputi, najčešće predstavljenoj u obliku dijagrama, koja zaposlenicima zaduženim za neposrednu reakciju nakon incidenta (tzv. tim za hitne slučajeve) daje vizualnu prezentaciju planiranih koraka i aktivnosti koji se provode u slučaju incidenta. Ove upute obično prikazuju hronološki redoslijed aktivnosti, od početka incidenta do njegovog završetka, uključujući ključne kontakte. (Pogledati stranicu 32.)

Treba napomenuti da svaka organizacija ima specifične potrebe i rizike, te da ove upute trebaju biti prilagođene potrebama organizacije.

2.2.2.2 *Strategija oporavka*

Strategija oporavka je rješenje za oporavak od incidenta i nastavak poslovanja. Uobičajene strategije oporavka su:

	Strategija	Opis	Primjeri
Prevencija	Odvajanje	Ova strategija na neki način predstavlja dupliciranje, pokretanjem aktivnosti, procesa i sl. na dva ili više paralelnih resursa (pod resursima ovdje podrazumijevamo lokaciju, dobavljače, ljudе, tehnologiju itd.).	U slučaju gubitka ključnog dobavljača, duplicitanje bi bilo ako prije gubitka dobavljača imate drugog dobavljača koji nudi iste ili približno iste proizvode / usluge. S druge strane, u slučaju incidenta na geografskoj lokaciji, primjena ove strategije podrazumijevala bi da se isti procesi odvijaju na dvije različite lokacije ili više njih, pa se u slučaju da jedna lokacija nije dostupna zbog incidenta, poslovanje nastavlja na drugoj lokaciji.
	Kopiranje	Kopiranje je slično strategiji odvajanja resursa, s razlikom u tome da zamjenske resurse (lokacije, ljudе, tehnologiju, dobavljače itd.) imamo u visokom stanju pripravnosti, ali ih još nismo aktivirali.	Na primjeru dobavljača, primjena ove strategije podrazumijevala bi možda okvirni sporazum s novim dobavljačem koji još nije aktivan i ne isporučuje robu. Na primjeru gubitka ključnih ljudi, kopiranje bi značilo da imate druge zaposlenike koji imaju iste vještine i znanja, ali još nisu preuzeli poslove koji su pod rizikom.
	Stanje pripravnosti	Rješenje u stanju pripravnosti koje se može staviti u funkciju unutar ciljanog vremena oporavka.	Dobavljač u stanju pripravnosti bio bi dobavljač za kojeg smo već uradili istraživanje, znamo da postoji, da može nuditi proizvode / usluge koji zadovoljavaju naše potrebe, ali još nemamo ugovorni odnos. Na primjeru kvara na opremi, ova strategija podrazumijevala bi, npr., da su rezervni dijelovi dostupni za nabavku za popravak kvara na licu mjesta, ali ih još nemamo na potrebnoj lokaciji.

	Strategija	Opis	Primjeri
Reakcija	Nabavka poslije incidenta	Nabavka resursa nakon incidenta (obično izvan ciljnog vremena oporavka).	Npr., pronalazak novog dobavljača nakon incidenta ili zapošljavanje novih ključnih zaposlenika nakon odlaska postojećih.
	Ne učiniti ništa	Ovo rješenje podrazumijeva da ne poduzimate nikakve aktivnosti i prikladno je za situacije u kojima je nemoguće, preteško ili preskupo osigurati druge resurse prije samog incidenta.	Npr., u slučaju gubitka dobavljača, ako je riječ o jedinom dobavljaču dostupnom u zemlji i regiji, a nabavka od dobavljača van regije, iz svijeta, je preskupa, prekomplikovana i operativno neizvodiva, ovo rješenje podrazumijevalo bi promjenu pravca poslovanja i pronalazak drugih rješenja.

U praksi najčešće viđamo kombinaciju dvije ili više strategija oporavka. Na primjer, organizacija može koristiti strategiju kopiranja i nabavke poslije incidenta, odnosno npr., imati rezervne dobavljače, ali istovremeno tražiti nove, sigurne dobavljače s kojima će potpisati dugoročne ugovore.

2.2.3. Validacija

Validacija predstavlja testiranje efikasnosti i izdržljivosti plana poslovnog kontinuiteta u slučaju stvarnog incidenta. Validacija se vrši putem praktičnog testiranja i revizije plana poslovnog kontinuiteta.

Testiranje plana poslovnog kontinuiteta uključuje vježbe koje simuliraju različite scenarije incidenta. Cilj testiranja jeste provjeriti da li su planovi reakcije na incident dobro usklađeni i da li su svi zaposlenici svjesni svog zadatka i odgovornosti u slučaju nastanka incidenta.

Nakon testiranja, potrebno je analizirati rezultate i utvrditi postoje li problemi ili nedostaci u planovima. Na temelju analize rezultata testiranja, eventualne nedostatke u planu poslovnog kontinuiteta treba ispraviti.

Dobra poslovna praksa bila bi revidiranje i ažuriranje plana poslovnog kontinuiteta barem jednom godišnje ili češće, u slučaju većih promjena u organizaciji i/ ili poslovnom okruženju (npr., manjkavosti plana poslovnog kontinuiteta koje proizilaze iz testiranja, veći poremećaji tržišta, promjene u zakonodavnom okviru, promjene u finansijskoj strukturi poslovanja, veće promjene u lancu snadbijevanja, veće promjene na imovini, veći utjecaji na radnu snagu itd.)

Plan poslovnog kontinuiteta vitalni je element u održavanju poslovanja organizacije, te se kontinuirano dopunjava kako bi se osiguralo da je u svakom trenutku relevantan za moguće situacije. Ukratko, plan poslovnog kontinuiteta smatra se živom materijom i specifičan je za svaku organizaciju.

3.

**Primjer plana
poslovnog
kontinuiteta**

3.

PRIMJER PLANA POSLOVNOG KONTINUITETA

Napomena: Tekst u kurzivu predstavlja primjere.

Informacije o poslovanju

Informacije o poslovanju	
Ime organizacije:	
Adresa i podaci za kontakt:	
Uprava:	
Detalji o vlasništvu:	
ID/PDV broj:	

UVOD

Svrha

Plan poslovnog kontinuiteta osmišljen je kako bi organizaciji XX pomogao da se oporavi od prekida poslovanja. Ovaj plan pruža politiku i smjernice kako bi se osigurao nastavak ključnih procesa i usluga u slučaju neplaniranih događaja, te kako bi se spriječio prekid poslovanja i smanjio utjecaj tih događaja na organizaciju.

Cilj

Ciljevi ovog dokumenta su:

- *minimizirati posljedice neplaniranih događaja na poslovanje organizacije XX;*
- *zaštita zaposlenika i imovine;*
- *definisanje uputa za neposredno reagovanje na incidente;*
- *osigurati da se svi zaposlenici informišu i obuče o planovima za nastavak poslovanja i njihovim ulogama u tim planovima;*
- *izrada i održavanje planova za oporavak poslovanja;*
- *upute za interno komuniciranje i komuniciranje sa trećim stranama.*

Nadležnosti

Potrebno je definisati nadležne osobe i njihove zadatke i odgovornosti:

- tim ili pojedinac za odgovor na hitne slučajeve;
- tim ili pojedinac za komunikacije;
- tim za održavanje plana;
- ostali zaposlenici.

Uloga	Ime i prezime	Zadaci	Odgovornost
<i>Tim ili pojedinac za odgovor na hitne slučajeve</i>	XXXX XXXX XXXX XXXX	<i>Kvartalno kontrolisati sve mjere za protupožarnu zaštitu.</i> <i>Godišnje odizati obuku za protupožarnu zaštitu za sve radnike.</i>	<i>Odgovoran za kontrolu mjera zaštite prilikom mogućih incidenta.</i> <i>Odgovoran za implementaciju plana poslovnog kontinuiteta prilikom nastanka incidenta.</i>

Distribucijska lista

Distribucijska lista u planu poslovnog kontinuiteta je popis osoba kojima se plan za nastavak poslovanja distribuira i koje su odgovorne za njegovo korištenje u slučaju neplaniranih događaja. To može uključivati zaposlenike unutar organizacije, kao i vanjske saradnike, dobavljače, kupce, lokalnu zajednicu, i sl.

Uloga	Ime i prezime	Zadaci	Telefon za kontakt	Mail adresa
xxxx xxxx	<i>Direktor prodaje</i>	<i>Obuka radnika za plan poslovnog kontinuiteta</i>	+387 XXX-XXX	xxxx.xxxx@xxxxx.com
xxxx xxxx	<i>Skladištar</i>	<i>Protupožarna zaštita</i>	+387 XXX-XXX	xxxx.xxxx@xxxxx.com

Analiza

Analiza utjecaja na poslovanje

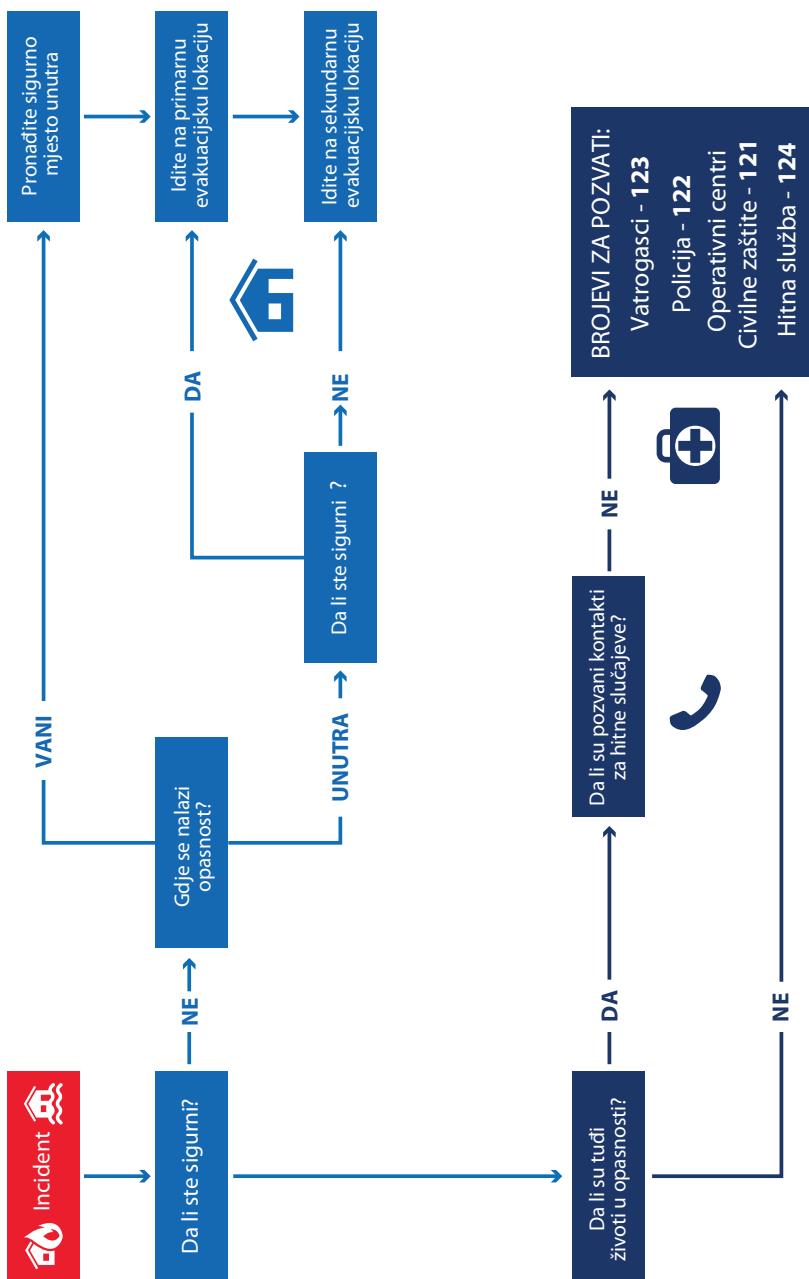
Potrebno je definisati ključne poslovne procese organizacije, zatim vremenski okvir, ključne aktivnosti koje čine proces, potrebne resurse za odvijanje ključne aktivnosti i definisati rizike koji mogu utjecati na ključne aktivnosti.

Analiza rizika

Upute za djelovanje u slučaju incidenta

Rizik	Procjena rizika	Odgovor na incident	Preventivne mjere	Vlasnik procesa
<i>Požar</i>	<i>8</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Uključiti alarm (kontakt. vatrogas.) • Evakuisati zaposlenike • Javiti zaposlenicima da ne dolaze 	<ul style="list-style-type: none"> • Redovito pregledavanje i održavanje električnih instalacija, klimatizacijskih i ventilacijskih sistema i drugih potencijalnih izvora požara • Provodenje redovitih evakuacijskih vježbi kako bi se osiguralo da svi zaposteni znaju kako pravilno evakuisati prostorije u slučaju požara • Pravilno skladisanje potencijalnih izvora požara, kao što su hemikalije, goriva ili opasni materijali 	Xxxx Xxxxxx
<i>Poplava</i>	<i>5</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ako je potrebno, organizovati evakuaciju ljudi iz područja koje je pogodeno poplavom • Uključivanje pumpi, rištača kanalizacije i druge opreme za rukovanje poplavama kako bi se sprječilo ili ograničilo širenje poplave 	<ul style="list-style-type: none"> • Osiguvanje odgovarajuće zaštitne opreme za radnike koji se bave radovima kojih su pod većim rizikom od poplave • Provjeri i održavanje sistema protiv poplave, kao što su sistemi za upozoravanje, sirene i alarmi • Provodenje redovitih evakuacijskih vježbi kako bi se osiguralo da svi zaposteni znaju kako pravilno evakuisati prostorije zahvacene poplavama 	Xxxx Xxxxxx
<i>Gubitak ključnog osoblja</i>	<i>6</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikovati najvažnije aktivnosti koje će biti prekinute zbog gubitka osobe i osigurati da se nastave • Pripremiti zamjenu za ključne zaposlene, internu ili preuzimanjem usluga vanjskih izvođača 	<ul style="list-style-type: none"> • Odrižavanje edukacija drugim zaposlenima da bi se moglo zamjeniti ključno osoblje u slučaju bolesti • Ako je moguće, osigurati da ključne osobe mogu raditi od kuće 	Xxxx Xxxxxx

Upute za djelovanje u slučaju incidenta - dijagram toka



Strategija oporavka

Plan – Skladište/skladištenje

Poslovni proces	Opis resурса	Scenarij	Osobe за kontakt	Vlasnik процеса
Kvar hladnjаче	1. Ako se radi o "redovnom" kvaru, pozvati servisera	Serviser: XXX Kontakt: XXXX XXXXX Telefon: +387 XXX-XXX	XXXX XXXX	XXXX XXXX
Skladištenje	2. Ukoliko se hladnjачa ne može popraviti u MVP, pozvati kontakte za zamjensku lokaciju	Zamjenska lokacija: XXXX Kontakt: XXXXX XXXXX Telefon: +387 XXX-XXX	XXXX XXXX	XXXX XXXX
	3. Ukoliko ne postoji zamjenska lokacija, javiti se distributerima za pomoć	Zadruga: XXXX XXX Kontakt: XXXX XXX Telefon: +387 XXX-XXX	XXXX XXXX	XXXX XXXX
Nestanak struje	1. Uključiti aggregate dok se kvar ne ukloni	Intern: XXXX XXXX	XXXX XXXX	XXXX XXXX
	2. Ako se radi o dužem prekidu, kontaktirati općinu	Općina: XXXX Osoba za kontakt: XXXX XXXX	XXXX XXXX	XXXX XXXX

Kontakti

Imenik ključnih kontakata

Interni imenik:

Ime i prezime	Radna funkcija	Telefon za kontakt	Mail adresa

Eksterni imenik:

Kompanija / firma / zadruga	Opis	Ime i prezime	Telefon za kontakt	Mail adresa

Kontakti za hitne slučajeve

Organizacija	Telefon za kontakt
Vatrogasci	123
Policija	122
Operativni centri Civilne zaštite	121
Hitna medicinska pomoć	124
Pomoć na cesti	1282 / 1285 / 1288

Testiranje plana poslovnog kontinuiteta

Aktivnost	Opis	Datum plana	Odgovorna osoba
Obuka 2023	Obuka svih zaposlenih o BCP	August 2023.	XXXX XXX
Vježba	Odabrati jedan scenarij i vidjeti vrijedi li strategija oporavka	Septembar 2023.	XXXX XXX
Revizija	Revidirati i ažurirati BCP	Decembar 2023.	XXXX XXX

Testiranje incidenta

Aktivnost	Opis	Datum plana	Odgovorna osoba
Vježba	Vježba za incident požara	Januar 2023. Juni 2023. Novembar 2023.	XXXX XXX
Poplava	Vježba za incident poplave	Februar 2023.	XXXX XXX

Bilješke



