

Обезбеђивање континуитета пословања

Водич за послодавце

УНИЈА
ПОСЛОДАВАЦА
СРБИЈЕ





УВОД

Обезбеђивање континуитета пословања (ОКП) је процес управљања који је усмерен на неутралисање негативних утицаја могућих претњи по континуитет активности предузећа. У суштини, овај процес је усмерен на јачање капацитета предузећа да предвиди и апсорбује, односно да се опорави од ефеката шока проузрокованог неком кризном ситуацијом на благовремен и ефикасан начин. У ту сврху је потребно израдити план за континуирано пословање (ПКП), а то је заправо размишљање о могућем развоју догађаја и управљању у неочекиваним ситуацијама, онда када се ствари не одвијају као што је очекивано.

Поред директних користи које проистичу из тога што имате план о томе како ћете се носити са догађајима који ремете пословање, за оно предузеће које га интегрише у процес управљања, ОКП може дати и друге предности:

- често открива разлике између оног што се жели постићи (планови) и оног што се заправо догађа (спровођење);
- може да покрене идеје о ефикаснијем начину рада;
- показује да ће предузеће бити спремно да настави да испоручује производе и услуге на време и у отежаним условима;
- показује да предузеће води рачуна о својим радницима и клијентима и показује високе стандарде професионалности, и
- побољшава кредибилитет предузећа и поверење у њега, што доприноси порасту атрактивности предузећа, и за клијенте и за инвеститоре.

У свету се заправо ПКП уводи као обавезан за она предузећа која желе да учествују у конкурс за избор добављача, чиме се пажња усмерава на најпоузданије и најстабилније, односно најотпорније добављаче. Тако, поседовање ПКП-а постаје конкурентска предност. За нека предузећа (фармацеутска предузећа, пружаоци здравствених услуга) је поседовање одговарајућег плана и фактор испуњавања регулаторних захтева и добијања лиценце за рад од стране надлежних органа.

Водич предлаже низ корака које је неопходно предузети у оквиру планирања у сврху обезбеђивања континуитета пословања. Ови кораци су преузети из публикације Међународне организације рада „Обезбеђивање континуитета пословања у случају опасности од природних катастрофа“, али верујемо да би, превентивно предузети, били од користи у разним кризним ситуацијама у којима се предузеће може наћи: природне катастрофе као што су поплава, земљотрес или слично; изузетно висока или ниска температура ваздуха; неочекивано обилне падавине (киша или снег); пораст трошкова производње које предузеће може да приушти; флукуација девизног курса и друго.



Сваки предложени корак има свој резултат, а сви претходни резултати заједно чине полазну основу за следећи корак.

Корак у процесу	Резултат
1. утврђивање пословног приоритета	списак приоритетних производа / услуга
2. идентификовање средстава од критичне важности	рангирање средстава од критичне важности
3. идентификовање временски критичних операција	рангирање временски критичних операција
4. мапирање ризика	профили ризика по средства и операције
5. припрема сценарија	2-3 комплементарна сценарија
6. израда и провера плана	документи из плана за свако одељење
7. израда процедура обавештавања и обавештавање других лица	процедуре обавештавања
8. обука о ОКП-у	обуке и материјали за обуке
9. активирање и деактивирање ПКП-а	опорављене пословне операције
10. прикупљање научених лекција и прилагођавање ПКП-а	ревидирани и побољшани планови

Водич је намењен свим предузећима која желе да осигурају стабилност предузећа управљајући потенцијалним ризицима који могу угрозити континуитет пословања предузећа, али и његов опстанак. Надамо се да ће Водич наићи на добар пријем и бити од користи свим заинтересованим предузећима.

Ваша Унија послодаваца Србије



Корак 1 – Утврђивање пословног приоритета

Процес управљања континуитетом пословања мора да почне тиме што ћете утврдити шта желите да предузеће буде у стању да настави да ради када се нађе у кризној ситуацији, односно **који производи и услуге су од суштинске важности** и морају да се одрже (у смањеном обиму, ако је неопходно) током трајања кризне ситуације. Заправо, можете сматрати да би прекидање таквих пословних активности било прескупо и да предузеће и заинтересоване стране не би могли себи то да приуште.

Утврђивањем пословног приоритета, једног или више њих, ви дефинишете циљ и обим ОКП процеса у вашем предузећу, што ће утицати на то како ће ресурси предузећа бити распоређени у случају да наступи кризна ситуација. У ту сврху је потребно да направите инвентар својих производа/услуга и да их оцените и рангирате по важности.

Има више критеријума који заједно утичу на укупну оцену важности неког производа или услуге. Један од њих су **трошкови због кашњења или изостанка испоруке**. Овде је, заправо, у питању спектар негативних последица које нису све финансијски експлицитно мерљиве, а могу се сврстати у четири категорије:

- **законске** последице, као што су казне од стране власти или пенали од стране клијента;
- **финансијске** последице, као што је губитак прихода;
- последице по **ефикасност и продуктивност**, као што су кварљиви ресурси и неупосленост запослених, и
- последице по **углед и поверење клијената**.

За вредновање овог критеријума се можете послужити понуђеном матрицом која садржи најчешће присутне негативне последице, користећи скалу од 1 до 5 (1 – најнижа оцена) или неку другу која више одговара вашим потребама. Матрица нуди 3 могућа сценарија у кашњењу испоруке, у зависности од дужине кашњења (нпр. 15, 30 и 45 дана). На основу укупног збира у оквиру сваког сценарија израчунајте просек и представите га у распону од 1-5.



Пример матрице за израчунавање трошкова због кашњења испоруке

ИМЕ ПРОИЗВОДА / УСЛУГЕ						
Категорија	Врста трошка	Кашњење испоруке 15 дана	Кашњење испоруке 30 дана	Кашњење испоруке 45 дана	Просек	
Законска	пенали на основу уговора					
	казна од стране власти					
Финансијска	губитак текућег прихода					
	губитак очекиваног прихода					
	трошкови кредита					
	губитак инвестиције					
Ефикасност / продуктивност	кварљиви ресурси					
	неупслени запслени					
Углед	бренд					
	поверење клијената					
Укупно						

Списак других критеријума за утврђивање вашег пословног приоритета, који можете допуњавати и прилагођавати сходно својим потребама, укључује следеће:

- **релевантност** (имајући у виду основну делатност или мисију предузећа);
- **тренд обима продаје** (у датом периоду времена који мора бити довољно дуг да би показао тренд, а да на њега не утиче врх сезоне, осим уколико је ваша врста пословања примарно сезонска); тренд се може посматрати у распону од брзо опадајућег (биће оцењен најнижом оценом) до брзо растућег (биће оцењен највишом оценом), и
- **процент прихода** (који доноси продаја производа/услуге у односу на укупне приходе предузећа).



Све критеријуме наведите у збирној матрици уз помоћ које ћете доћи до коначног резултата. Најједноставнији начин јесте да користите скалу од 1 до 5 за све критеријуме (1 – најнижа оцена), али можете да примените и друге механизме и параметре, ако вам више одговарају. Што је већи број бодова, производ/услуга је од веће важности за предузеће.

Пример матрице за идентификацију производа/услуга од суштинске важности

Производ / услуга	Трошкови кашњења испоруке	Релевантност	Обим продаје	% прихода	Коначан резултат
Производ А					
Производ Б					
Производ В					
Услуга А					
Услуга Б					
Услуга В					

Резултат овог корака је списак приоритетних производа/услуга ранжираних на основу бројних фактора које сте ви установили. Ови производи/услуге су од суштинске важности да предузеће успешно преброди кризну ситуацију често на уштрб оних који су мање важни.



Корак 2 – Идентификовање средстава и улазних елемената за ваш пословни приоритет

Други корак се бави пописом компоненти неопходних за производњу и испоруку производа или услуга које сте идентификовали као пословни приоритет. То су критичне активности, средстава и улазни елементи за које се морате постарати да их имате доступне у потребној количини у правом тренутку, било да су у вашем власништву или да их набављате споља. У суштини, потребно је да за сваки од ваших приоритетних производа/услуга знате следеће:

- које активности су неопходне за цео процес;
- који људски, материјални и финансијски ресурси су вам потребни, и
- одакле долазе ти ресурси и колико коштају; што је већа зависност од спољних ресурса, то ће бити теже да се обезбеди континуитет у пословању.

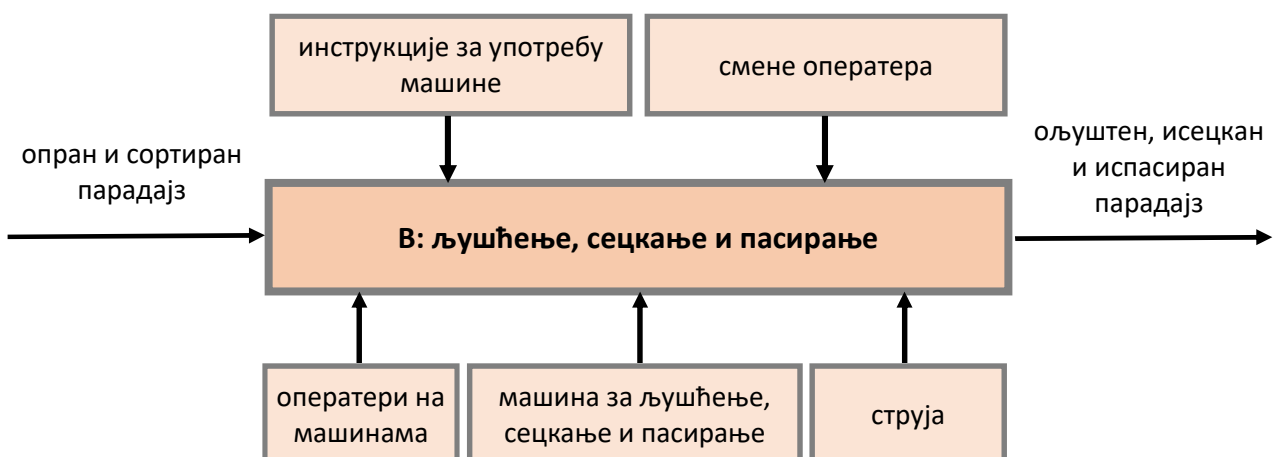
Да бисте ове информације правилно систематизовали, прођите кроз животни циклус производа, од набавке улазних елемената до продаје готовог производа.

На пример, ако је (један од) важан производ вашег предузећа парадајз сос, његов животни циклус се може разложити на следеће главне активности:

- а) куповина парадајза;
- б) прање и сортирање;
- в) љушћење, сецкање и пасирање;
- г) додавање зачина и мешање;
- д) пуњење и затварање амбалаже;
- ђ) складиштење готових производа и
- е) испорука клијентима.

Потом сваку активност раставите на појединачна средства и улазне елементе неопходне за њено спровођење.

Овде је дат поједностављен пример за активност “В” у производњи парадајз соса, са улазним елементима (улаз са леве стране и одоздо), резултатима (излазе на десну страну) и правилима/инструкцијама (долазе одозго) за спровођење активности.





Даље информације у вези одређене активности можете прикупити коришћењем предложене матрице (у овом случају, везане за активност “в”). Оне ће вам бити корисне у следећем кораку, када ћете вршити процену ризика везаних за средства и улазне елементе.

Пример матрице за профилисање улазних елемената од критичног значаја

Активност В: љушћење, сецкање и цеђење парадајза				
Имовина	Цена/јединица	Локација (интерно-екстерно)	Име снабдевача	Локација/порекло
Опран и сортиран парадајз		интерно	неприменљиво	складиште
Машина за љушћење, сецкање и пасирање		интерно	неприменљиво	главни погон
Струја		екстерно	ЕПС	град АБВ
Оператери на машинама		интерно	неприменљиво	списак општина / села / градова

Резултат овог корака је двострук:

1. пописани животни циклус производа и неопходних средстава и улазних елемената за сваку етапу циклуса
2. матрица са профилисаним улазним елементима од критичног значаја

Из ових информација ћете стећи потпуну слику о томе који ресурси су вам од приоритетне важности, као и њихову цену и локацију.

**Корак 3 – Идентификовање временски критичних операција**

Предузећа се међусобно разликују на пуно начина, али сва имају сличне суштинске функције: набављање сировина, маркетинг и продају, финансије, производњу, управљање људским ресурсима, управљање информацијама, итд. У оквиру сваке функције спроводе се одређене пословне операције; на пример, израда платног списка је операција одељења за управљање људским ресурсима. За обезбеђивање континуитета пословања неопходно је да се неометано одвијају функције, односно операције, које су од критичне важности по ваш пословни приоритет. Ово важи и за функције које су поверене спољном добављачу (на пример вођење пословних књига).

Толерисани период обуставе, током којег за предузеће нема знатних трошкова насталих услед обуставе, постоји и код операција. Међутим, неке операције у предузећу се не могу суспендовати или се могу прекинути на период времена који је краћи него код других операција. Такође треба имати на уму да свако одељење у предузећу има своје временски критичне операције. Циљ овог корака је да се утврди које операције су временски најкритичније, односно чији прекид на извесни период времена изазива највише трошкове.

Направите списак функција/одељења и операција које се спроводе у оквиру њих, утврдите за сваку операцију трајање толерисаног периода обуставе и идентификујте и израчунајте трошкове који би настали због обуставе. На крају, рангирајте операције према трајању толерисаног времена обуставе.

Пример матрице за попис пословних операција

Функција / одељење	Операције	Толерисано време обуставе	Трошак обуставе у трајању од 15 дана	Трошак обуставе у трајању од 30 дана
Набављање сировина	идентификација снабдевача			
	склапање уговора са снабдевачима			
	управљање складиштем			
	...			
Управљање људским ресурсима	запошљавање			
	платни спискови			
	обука			
	безбедност и здравље на раду			
	...			
...				



Неколико савета које можете да примените при анализи операција које се обављају у оквиру функција у вашем предузећу:

- **набављање сировина:** природна катастрофа односно непогода или нека друга врста узрока кризне ситуације можда неће погодити вас директно, али можда хоће једног или више ваших добављача; зато је добро да свој ланац снабдевања учините разноврсним и да одржавате везе са више снабдевача, на различитим локацијама;
- **запослени:** узроци кризних ситуација могу да изазову проблеме због којих запослени можда не могу да дођу до радног места (нпр. временске непогоде) - иако изгледа сасвим очигледно, подсећамо да што је већи степен одсутности, то је нижи оперативни и производни капацитет предузећа;
- **управљање информацијама и комуникација:** ако су ваш систем управљања информацијама и процеси комуникације и иначе слаби, не можете очекивати да ће бити успешни у ванредној односно кризној ситуацији; прекиди у овој функцији предузећа могу да парализују пословање предузећа па је стога упутно да направите попис свих круцијалних докумената и података о добављачима, клијентима, финансијским токовима, залихама, поруџбинама и осталом што је битно по ваше предузеће; такође би било добро да направите копије папирне и електронске документације и да је чувате на засебној локацији;
- **производња** захтева сировине, машине, људске ресурсе, информације, погоне и услуге од добављача; прекид било чега од овога може утицати на продуктивност; можда ћете услед кризе бити принуђени да неко време производњу обављате у смањеном обиму, што би се рефлектовало на ваше купце - одељење производње и одељење маркетинга и продаје би требали да припреме стратегију за такву ситуацију; такође, размотрите куповину осигурања за производне погоне и опрему, уколико већ немате такву врсту обезбеђења;
- **маркетинг и продаја:** у неким кризним ситуацијама неопходно је да контактирате (веће) клијенте да бисте их информисали о мерама које су предузете ради одговора на наступелу кризу и размотрили са њима обострано прихватљиве опције у вези прекида у испоруци;
- **финансије:** у оквиру ове функције се прате и чувају евиденције о свим финансијским трансакцијама; од изузетне је важности да у оквиру плана за континуитет пословања дужна пажња буде посвећена операцијама везаним за безбедност и очување свих осетљивих и критичних информација и документације како предузеће не би долазило у ситуацију да крши интерна и екстерна правила и процедуре (нпр. поплављене просторије, изненадни нестанак струје на дужи период, и сл.);
- **односи са јавношћу:** перцепција начина на који предузеће обезбеђује континуитет пословања након што наступи нека криза је јака детерминанта за репутацију предузећа; кроз ову функцију у предузећу се благовремено прикупљају и “спољном свету” достављају поуздани подаци и информације; многа мала предузећа немају функцију односа са јавношћу али је препоручљиво да изврше припреме за случај неке кризне ситуације (нпр. земљотрес, поплава, обилне падавине).

Резултат овог корака је списак операција на основу тога колико су временски критичне. За оне које су временски најкритичније, највиши су трошкови обуставе: морате да осигурате да ћете их или одржавати или успоставити чим пре у случају прекида.



Корак 4 – Мапирање интерних и екстерних области ризика

Генерално гледано, ако се управљање ризицима тиче начина на који предузећа воде рачуна о ризицима повезаним са својим активностима и пословањем, онда је ОКП начин на који се предузеће носи са прекидима у пословним активностима.

У претходним корацима сте сачинили / утврдили:

- списак критичних средстава и улазних елемената
- списак временски критичних операција
- локацију (или порекло) критичних средстава и улазних елемената

Од суштинске је важности да сада процените како нека опасност, односно прекид у испоруци за потребе предузећа, може утицати на расположивост и доступност средстава и улазних елемената неопходних за ваш пословни приоритет. Овде се ради о постављању питања “шта ако...?” У наставку ћемо се, примера ради, фокусирати само на природне катастрофе, али би требало да имате на уму да се ОКП може примењивати такође ради разматрања других типова ризика, као што су рецимо они повезани са нестабилношћу девизног курсна, ванредним временским приликама, политичком нестабилношћу и слично.

Разне природне катастрофе могу да произведу разне врсте прекида у пословању. Ви треба најпре да идентификујете природне катастрофе, као узроке прекида, за које постоји вероватноћа да се догоде у областима у којима предузеће има имовину и погон, као и врсту рањивости предузећа у односу на ту природну катастрофу.

Фактори на основу којих можете да утврдите рањивост предузећа су следећи:

- **људски ресурси:** низак ниво обучености; недостатак свести о ризику од прекида; усвојено ризично понашање;
- **производња:** локација на којој се налазе складишта, машине и опрема; степен зависности од добављача који нису припремљени за могуће ризике; ослањање на испоруку електричне енергије без алтернативних извора;
- **пословне просторије и погони:** локација у близини потенцијалних извора природних катастрофа; старост зграде;
- **набављање сировина, маркетинг и продаја:** ограничена покривеност тржишта; слабе везе са добављачима и клијентима;
- **финансијски ресурси:** ограничен проток новца; оптерећеност кредитом; неликвидност;
- **управљање информацијама:** слабо развијен систем раног упозоравања и механизма комуникације међу свим запосленим, или њихово потпуно одсуство;
- **безбедност и здравље:** недовољан обим опреме за безбедност и здравље особа и безбедност опреме.



Пример матрице за профилисање природних катастрофа с обзиром на вероватноћу

Локација	Активност(и)	Природна катастрофа	Близина катастрофе у km	Рањивост(и) на катастрофу	Вероватноћа	Сезона / месец
Локација 1		катастрофа 1			распон 1-5	
		катастрофа 2			распон 1-5	
Локација 2		катастрофа 1			распон 1-5	
...						

Потом идентификујте и врсте прекида које могу изазвати и обим њиховог утицаја који могу да имају на предузеће.

Пример матрице за профилисање утицаја прекида у доступности средстава

Средства	Локација и топографија	Природна катастрофа	Тип прекида	Вероватноћа	Утицај	Сезона / месец
Средство 1			прекид 1	распон 1-5	распон 1-5	
			прекид 2	распон 1-5	распон 1-5	
			прекид 3	распон 1-5	распон 1-5	
			прекид 4	распон 1-5	распон 1-5	
Средство 2			прекид 5	распон 1-5	распон 1-5	
			прекид 6	распон 1-5	распон 1-5	
...						



Пример матрице за профилисање ризика у случају прекида временски критичних активности

Временски критичне активности	Локација и топографија	Природна катастрофа	Тип прекида	Вероватноћа	Време обуставе		Сезона / месец
					толерисано	очекивано	
Временски критична активност 1	локација 1	катастрофа 1	прекид 1	распон 1-5			...
			прекид 2	распон 1-5			
	локација 2	катастрофа ...	прекид 3	распон 1-5			...
			прекид 4	распон 1-5			
Временски критична активност 2	локација ...	катастрофа ...	прекид 5	распон 1-5			...
			прекид 6	распон 1-5			
...							

Резултат овог корака је то да сада разумете које врсте природних катастрофа односно узрочника кризне ситуације могу изазвати прекиде у активностима, односно операцијама предузећа, колика је вероватноћа да до прекида дође и какве би у том случају биле последице по средства и временски критичне активности.



Корак 5 – Припрема сета могућих претећих сценарија

У овом кораку треба да искористите информације које сте претходно сакупили (нарочито процену ризика) за припрему малог броја могућих претећих сценарија и доношење одлуке о томе шта ћете, уколико наступи нека кризна ситуација, предузети као одговор како бисте обезбедили континуитет пословања.

С обзиром да се будућност не може прецизно предвидети, сценарији су приближни описи могућих ситуација са којима ћете морати да се носите: шта ће се догодити, на кога или на шта ће то утицати, када и како. Неки од сценарија су прихватљивији и/или вероватноћа да ће се они десити је већа него код других, у зависности од појединачне вероватноће да ће се десити сваки од покретача и од комбинованог степена вероватноће. Такође је важно имати на уму да сценарији треба да разматрају ситуације у којима је предузеће директно погођено (нпр. природном катастрофом), али и ситуације у којима је погођено једно или више предузећа у оквиру вашег ланца снабдевања, односно ваши добављач/и.

Поред тога, за сваки сценарио можете имати један или више одговора. На основу тога како дефинишете „уско грло“ ваших приоритетних активности моћи ћете да донесете одлуку о томе које бисте превентивне мере могли да предузмете, односно какве механизме неопходне за пружање одговора морате да успоставите.

У сваком случају, морате имати на уму да ће било какав напор да осликате комплексно окружење или ситуацију неизбежно водити до поједностављивања, па и до тога да имате на уму само приближну слику, јер замишљање сценарија није егзактна наука и има својих ограничења. Ипак, једно је сигурно: што сте боље припремљени за најважније сценарије, мање ће вас коштати уколико до тога дође!

Изаберите рањива места у активностима/операцијама вашег предузећа од којих зависи ваш пословни приоритети и направите ужи избор. Потом напишите одговарајуће сценарије као наративне описе или приче које ће повезати разне факторе у узрочно последичну везу која резултира потенцијално кризном ситуацијом. Описи треба да буду једноставни за читање и разумевање јер су важан инструмент комуникације са запосленима и другим заинтересованим лицима.

Као резултат овог корака имаћете 2-3 сценарија која ће описати потенцијалне кризне ситуације у којима ћете морати да активирате план за обезбеђивање континуитета пословања.



Корак 6 – Израда и провера плана за континуитет пословања (ПКП)

Утврђивање тога како би требало да реагујете у претходно дефинисаним могућим сценаријима, припада следећем кораку: израда плана континуитета пословања. План треба да буде написан, али и тестиран тако што ће се замишљени сценарио настале кризне ситуације симулирати, а потом план треба евентуално допунити или изменити, све у складу са налазима пилот теста. Циљ тестирања плана је да се избегну (или барем минимизирају) пропусти, да се изврши провера да су улоге јасно дефинисане и подељене и да нема дуплицирања задатака. За сваки сценарио, који сте развили и одобрили, мораћете да поставите следећа питања:

- како ће критичне операције према сценарију бити погођене?
- какви капацитети тренутно постоје да би се суочило са таквом ситуацијом?
- колико ће времена бити потребно пре него што се операције наставе са тренутно постојећим капацитетима?
- да ли је тај временски оквир компатибилан са циљаним временом опоравка?

Ако установите да ваш постојећи ниво капацитета не омогућава наставак активности током циљаног времена опоравка, онда би требало да капацитете прилагодите тако да премостите тај мањак и будете у могућности да брже наставите жељену активност. Опције стратегије за обезбеђивање континуитета пословања су усмерене управо на то.

Можете искористити матрицу, сличну доле датој, како бисте идентификовали опције континуитета за сваку критичну функцију предузећа, уз узимање у обзир ресурса које треба заштити од прекида.

Пример матрице за идентификовање опција континуитета пословања

Критичан ресурс	Критична функција	Опције континуитета пословања
Људски ресурси	запослени	...
Сировина	куповина	...
Завршени производи	маркетинг и продаја	...
Складиште	куповина и продаја	...
Производни погон	производња	...
Машине	производња	...
Информациони системи	управљање информацијама	...
Возила	маркетинг, куповина, продаја	...



Да би био примењен успешно и глатко, план мора да утврди улоге, одговорности и овлашћења за сваку од препоручених акција које ћете предузети. Несигурност о томе “ко – шта – мора да уради” могу да проузрокују кашњење и дају празнине које могу у крајњој линији да прекину цео процес пружања одговора. Подела улога и одговорности пропорционално одговара величини предузећа: мање предузеће - мањи броју запослених, од којих сваки може имати више улога и одговорности; у већим предузећима оне могу припасти запосленима у одговарајућим одељењима. У сваком случају, одговорност за развој и примену плана мора припасти једној особи која ће га припремити уз помоћ других чланова тима.

Планирање мора укључити и размишљање о потенцијалним трошковима везаним за овај процес: развој и редовно ажурирање плана; обука запослених; плаћање прековремених сати рада; изнајмљивање, куповина или поправка алтернативних просторија, машина и опреме; куповина полиса осигурања, итд. Финансијска средства за ове трошкове можете обезбедити из наменског резервног фонда или их учинити доступним на ad hoc бази.

Такође се може десити и то да средства и улазни елементи неопходни за производњу вашег приоритетног производа / услуге постану у ванредним ситуацијама скупљи из разних разлога (нпр. доступност у смањеном обиму; други добављач на удаљености већој од устаљеног добављача што повишава цену транспорта). То ће вам помоћи да донесете одлуку о томе да ли ћете прилагођавати продајну цену вашег производа, да предвидите другачији обим продаје и, коначно, утврдите када ће се доћи до „позитивне нуле“ и које количине производа ће се производити.

План треба да тестирате и да бисте потврдили следеће:

- **редослед** активности је потпун и логичан, где свака активност даје излаз који је улаз за следећу активност;
- сваки **задатак** је јасно и недвосмислено додељен једној главној одговорној особи, са алтернативама; ниједан задатак не сме остати недодељен;
- **улоге и одговорности** су додељене члановима тима који су добро опремљени и у могућности да их испуне, а да нико није преоптерећен;
- изнад свега, план је **изводљив**.

Резултат овог корака је документ који представља интегрисани сет планова за континуитет пословања, од којих је сваки фокусиран на једну критичну функцију предузећа, и он садржи:

- опис и обим плана – шта је у њега укључено, а шта је из њега искључено;
- списак критичних производа / услуга које предузеће мора да настави да испоручује;
- процену ризика по критична средства и улазне елементе;
- очекивани резултат примене плана;
- списак добављача и купаца, са контакт подацима;
- поделу улога и одговорности са контакт детаљима чланова тима задуженог за спровођење ПКП-а и њихових заменика
- информације о ресурсима неопходним за делотворну примену, укључујући финансијска средства и извор финансирања



Корак 7 – Израда процедура обавештавања и обавештавање других лица

Након што је план сачињен, о постојању плана и његовом садржају треба обавестити интерна и екстерна заинтересована лица, а најпре и најважније - све запослене. Информације морају протичати глатко и пре него што наступи ванредна, кризна ситуација како би сви знали своје улоге и били упознати са процесом одговора на кризу. Обавештавање мора да ваљано функционише и током ванредног стања, како би одговор био добро координисан. Коначно, када се ванредно стање укине, процедура обавештавања омогућава враћање уобичајеним активностима и ранијој организацији посла.

Подизање свести је такође важно и највише је усмерено на спољна заинтересована лица чије одлуке су изван контроле предузећа, али могу утицати на његов капацитет да спроведу свој план за континуитет пословања. Подизање свести може бити усмерено на предузећа из истог ланца снабдевања, пословна удружења, пружаоце услуга предузећима, јавне власти, медије итд. Чак и ако предузећа немају директну контролу над њиховим одлукама, ипак их може учинити пријемчивим за важне теме и подстаћи их да заузму став и уложе напор који би помогао у обезбеђивању континуитета пословања.

Потребно је да:

- идентификујете интерна и екстерна заинтересована лица која бисте требали да информисете о свом ОКП-у;
- прикупите њихове контакт информације;
- утврдите које врсте информација свака група заинтересованих лица захтева, пре и након кризе;
- за сваку информацију установите одговарајући тренутак, нпр. пре кризе, чим криза наступи...;
- успоставите мреже и процедуре обавештавања (нпр. ко – кога – о чему – када – како обавештава);
- проверите да ли су одговорности за редовно обавештавање кључних заинтересованих лица јасно подељене и да запослени не дају никакве изјаве медијима, осим ако су овлашћени;
- идентификујете могуће прекиде који могу да утичу на комуникацију и утврдите које су алтернативе и припремите
- проследите релевантне информације о вашем ОКПу, пре кризе.

Податке је потребно ажурирати, сходно ситуацији, јер успешност вашег плана за обезбеђивање континуитета пословања може зависити и од тога колико су ти подаци тачни и потпуни, а процедуре обавештавања покренути чим наступи кризна ситуација.

Пример матрице за сумирање процедуре обавештавања

Ко	Кога	О чему	Када	Како (начин и језик)



Да бисте установили о чему је потребно да обавестите интерна и екстерна заинтересована лица када је ваше предузеће у питању, овде ћемо навести нека питања која су могућа у случају велике природне катастрофе.

Пример потребних информација за интерна заинтересована лица

Заинтересована лица		Пре могуће катастрофе	Када дође до катастрофе
Интерна заинтересована лица	запослени	<ul style="list-style-type: none"> • Шта морамо да урадимо ако дође до катастрофе? • Како ћемо се евакуисати? • Ко ће обавестити наше породице? Како? • Која је наша појединачна улога у ПКП-у? • Да ли послодавац нуди превоз да би се дошло до посла у случају катастрофе? 	<ul style="list-style-type: none"> • Где и када треба да се јавимо на посао? • Да ли је безбедно да се иде на посао? • Да ли смо ослобођени од доласка на посао? Ако јесмо, колико дуго? • Да ли ћемо бити плаћени док смо одсутни? • Да ли катастрофа утиче на моју плату и/или мој статус запосленог? • Колико ће требати времена, приближно, пре него што се ствари врате у нормалу?
	руководство	<ul style="list-style-type: none"> • Зашто треба да се развије ПКП? Било какви специфични захтеви власти и/или клијената? • Колико кошта развој ПКП-а? • Колико ће примена приближно коштати, а према другим сценаријима? • Колики је повраћај новца, у смислу финансијске добити / смањења трошкова у случају катастрофе, и шта је са репутацијом? 	<ul style="list-style-type: none"> • Колико запослених је погинуло/повређено? • Колико износе штета и губици? • Колико ће требати времена, приближно, пре него што се ствари врате у нормалу? • Да ли можемо да задовољимо наше клијенте и испоштујемо наше обавезе? • Да ли је погођен ланац снабдевања?



Пример потребних информација за екстерна заинтересована лица

Заинтересована лица		Пре могуће катастрофе	Када дође до катастрофе
Екстерна заинтересована лица	породице запослених	<ul style="list-style-type: none"> Да ли је послодавац увео мере за заштиту живота чланова наших породица запослених у предузећу? Кога да позovem у случају катастрофе? Ко ће ме обавестити? 	<ul style="list-style-type: none"> Да ли је члан моје породице жив? Да ли је он/она повређен? Колико је повреда озбиљна? У којој је болници? Да ли ћу добити било какву одштету у случају повреде/смрти?
	клијенти	<ul style="list-style-type: none"> Да ли добављачи имају добар ПКП? Који су највећи ризици који утичу на моје добављаче? Да ли уговор садржи било какве захтеве у вези са континуитетом? Ко ће ме обавестити ако је катастрофа погодила мог добављача? 	<ul style="list-style-type: none"> Да ли моје поруџбине још увек важе? Да ли ће поруџбине бити испоручене у складу са роковима и квалитетом договореним у уговору? Ако неће, када ћу их добити? Да ли ће испоруке бити преусмерене на другу локацију?
	продавци	<ul style="list-style-type: none"> Какви су захтеви клијената када је у питању континуитет пословања? Какве су казне (пенали) ако не поштујемо захтеве? Какав ће надзор/тест у вези ПКП-а бити извршен? 	<ul style="list-style-type: none"> Да ли је преусмеравање сировина неопходно (нпр. на другу локацију, по другом распореду?) Да ли постоји било каква промена поруџбина (нпр. количина, квалитет)?
	власти	<ul style="list-style-type: none"> Да ли је ОКП у складу са регулативом? 	<ul style="list-style-type: none"> Да ли ће штета и губици које предузеће има шире утицати на заједницу, по животну средину и локалну економију?
	хитне службе	<ul style="list-style-type: none"> Којим је већим ризицима изложено предузеће? Како предузеће планира да реагује у хитном случају? Да ли постоји план за евакуисање? Кога треба да контактирамо (или ко ће нас контактирати) у хитном случају? 	<ul style="list-style-type: none"> Колико је озбиљна катастрофа? Да ли постоје угрожени људи? Ако постоје, колики је процењен број угрожених? Да ли се до погођеног места може доћи копном? Каквим возилом?



Треба да имате на уму да можете да имате контролу над оним информацијама о вашем предузећу које су сачињене интерно, док је над изградом и ширењем оних информација које су сачињене екстерно ваша контрола ограничена. Генерално гледано, екстерна израда и ширење информација су на врхунцу након наступања кризе јер је пажња медија усмерена на спашавање живота, очување животне средине, очување радних места и слично, док превенција и напори ка спремности да се пружи промтан одговор у случају да наступи кризна ситуација нису интересантна и атрактивна вест.

У случају наступања кризне ситуације, нарочито када су у питању природне катастрофе, јавност ће пажљиво пратити шта медији јављају. Такође треба имати на уму да се гласине лако рађају, нарочито ако има места и за панику. С обзиром на то да је у питању углед вашег предузећа, требало би да будете проактивни у управљању вашим односима ја јавношћу, било да имате посебно за то задуженог запосленог или не.

Пример потребних информација за екстерна заинтересована лица - медије

Заинтересована лица		Пре могуће катастрофе	Када дође до катастрофе
Екстерна заинтересована лица	медији / јавно мњење	<ul style="list-style-type: none"> • Како се предузеће припрема за могућу катастрофу? • Како предузеће обезбеђује интересе и безбедност својих запослених и шире заједнице? 	<ul style="list-style-type: none"> • Да ли је предузеће било спремно за катастрофу или је било затечено? • Да ли је гаранција безбедности запослених успела? • Да ли ће испунити обавезе (нарочито према запосленима, клијентима и властима) • Колико ће коштати штета и губици? • Да ли ће предузеће преживети катастрофу или ће бити избачено са тржишта? • Какве ће бити последице по запослене?

Резултат овог корака је утврђена процедура обавештавања праћена ажурним списком интерних и екстерних заинтересованих лица и њихових контакт података.



Корак 8 – Обука о обезбеђивању континуитета пословања

Континуитет пословања се тиче свега и свих у оквиру предузећа и зато брига о њему припада и свим запосленима, у зависности од степена њихове улоге и одговорности у оквиру усвојеног плана за континуитет пословања. У том смислу, неопходно је спровести обуку за све запослене јер је поступање у случају кризне ситуације другачије од уобичајеног.

Чак и када неки запослени немају посебну одговорност или задужење у оквиру плана, за њих је и само сазнање о томе да план постоји важно нарочито са аспекта спровођења процедура обавештавања и процедура од важности за безбедност и здравље. У таквим околностима довољне су једна или више информативних сесија о основном садржају плана и његовим импликацијама.

У сваком случају, програми обуке и начини спровођења обуке треба да буду израђени у складу са захтевима радних места и улогом запосленог или групе запослених. Није потребно израђивати софистициране програме – довољно је осигурати да запослени имају одговарајућа знања и вештине које су им потребне да би се осећали самоуверено и били способни да адекватно поступају у случају да наступи кризна ситуација. Они морају да знају шта треба да раде, којим редоследом и зашто и мора им бити јасно шта би се догодило уколико не би следили инструкције.

Они који имају посебне одговорности у оквиру тима за спровођење плана морају бити нарочито спремни и чврсто уверени да ће ваљано интервенисати. Требало би да постоје и алтернативни чланови тима, односно заменици, који исто тако морају бити спремни да спроведу план као примарно одговорне особе.

За спровођење обуке потребно је да:

- идентификујете циљне групе и опишете компетенције које су им потребне;
- изаберете одговарајући метод узимајући у обзир све различитости (старосна структура, полна структура, култура, итд.)
- дефинишете циљ обуке и припремите материјал; то могу бити и само одговарајући делови плана (нпр. списак свих запослених са њиховим контакт детаљима), али и одговарајуће презентације, писана упутства итд.

У зависности од циљева, расположивих ресурса и других типова ограничења, као метод обуке можете изабрати обуку на радном месту, обуку у оквиру наменских семинара/радионица, а на располагању су вам и методе базиране на интернету (нпр. учење на даљину). Ове методе можете и комбиновати, како бисте били што је више могуће ефикасни.

Резултат овог корака је да су сви запослени обучени о постојању плана за обезбеђивање континуитета пословања и која је њихова улога у спровођењу плана, односно на који начин би се њихове уобичајене активности мењале уколико би то било потребно у случају да наступи нека кризна ситуација.

**Корак 9 – Активирање и деактивирање плана за континуитет пословања**

Када, на жалост, дође до природне катастрофе, или наступи нека друга врста кризне ситуације, морате да одлучите у ком сценарију, међу онима које сте осмислили у четвртом кораку овог процеса, се налазите. Највероватније је да међу вашим сценаријима нећете наћи неки који тачно описује вашу тренутну ситуацију, јер су они само приближни могућим реалностима. Изаберите онај који је најближи вашој ситуацији, активирајте адекватан план и спроводите га до краја. Вероватно ћете нешто „у ходу“ прилагођавати, у зависности како се процес даље одвија, а ситуација око вас развија.

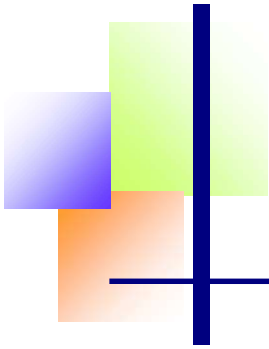
План ћете деактивирати када буду остварени циљеви опоравка (било иницијално постављени или ревидирани током ванредне, односно кризне ситуације). Процедуре „враћања у нормалу“ могу да описују следеће: тренутак и редослед реактивирања активности које су биле привремено суспендоване; тренутак и редослед враћања на уобичајени ниво производње; враћање на уобичајено радно време и слично.

Корак 10 – Прикупљање научених лекција и прилагођавање плана за континуитет пословања

Коначно, када се примена плана заврши, време је да се прикупе лекције које сте научили током процеса како бисте их употребили за побољшање плана. Овај корак се обично заборавља, зато што управљање кризом изискује толико енергије да постоји тенденција да се брзо окрене други лист. Ипак, то је инвестиција која ће се исплатити у следећој потенцијалној кризи.

Научене лекције су резултат процеса самопроцене појединаца и група појединаца на крају нарочито важног, новог скуства. Оне се састоје од ретроспективе и оног што је добро функционисало и оног што није, или је протекло на начин мање задовољавајући од очекиваног. Могу се појавити сумње да ће научене лекције бити од помоћи у будућности. Ипак, оне доносе вишеструку корист: могу да послуже као основ за рационализацију појединих аспеката; дају смернице за ажурирање докумената и процедура у оквиру континуитета пословања; помажу да се утврди да ли су потребне додатне обуке, итд.

У крајњој линији, поверење кључних заинтересованих лица ће бити веће када сазнају да имате намеру да из успешних и мање успешних пракси извучете поуку: то ће показати вашу решеност да ствари побољшате.



Стевана Марковића 8
11080 Београд, Земун
Тел. 011 / 3160-248
www.poslodavci.org.rs
info@poslodavci.org.rs

