

# PLAN PROJEKTA IMPLEMENTACIJE ISO 22301 U ORGANIZACIJU

---

PREDAVAČ: Darko Kordovan, dipl. ing.

Organizacija: Proxima consulting d.o.o. Pavla Hatza 4, Zagreb

WEB: [www.proxima-consulting.hr](http://www.proxima-consulting.hr)

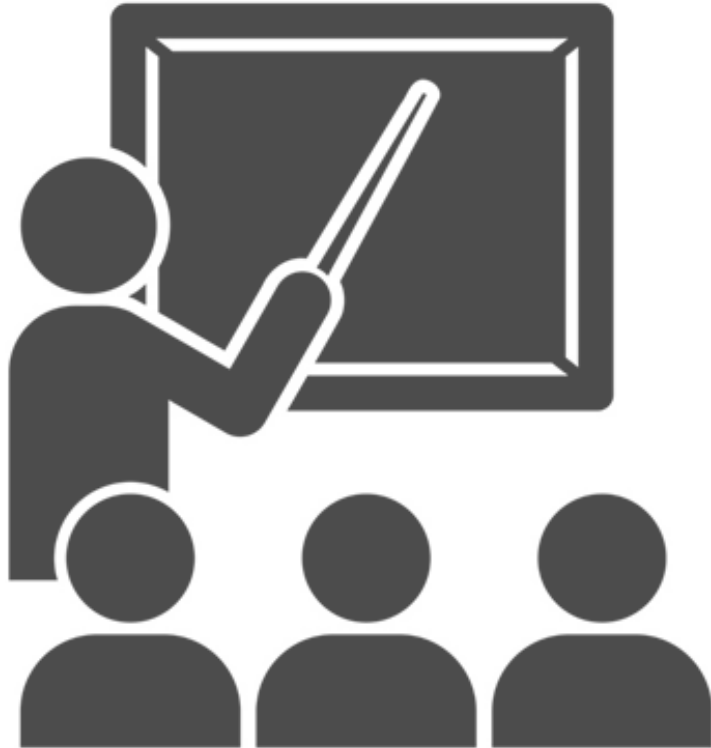
# Sadržaj

---

- Predstavljanje predavača
- Uvod
- Implementacija ISO 22301 u organizaciju
- Koristi

# Predstavljanje predavača

---



- Darko Kordovan - Proxima consulting d.o.o., Zagreb
- Stariji partner i direktor u poduzeću.
- Viši konzultant u području:
  - Upravljanja usklađenošću i rizicima
  - Upravljanja poslovnim procesima
  - Upravljanje rezultatima i učinkom poslovanja
  - Upravljanje kvalitetom proizvoda i usluga
  - Uspostavljanje normiranih sustava upravljanja (npr. ISO standardi)
  - 21 godina rada u poslovnom savjetovanju.
  - Više od 150 uspješnih projekata pomoću različitih rješenja za poboljšavanje poslovnih procesa.
  - Autor stručnih radova i predavač na međunarodnim i domaćim konferencijama.

# Zašto implementirati ISO 22301:2019

---

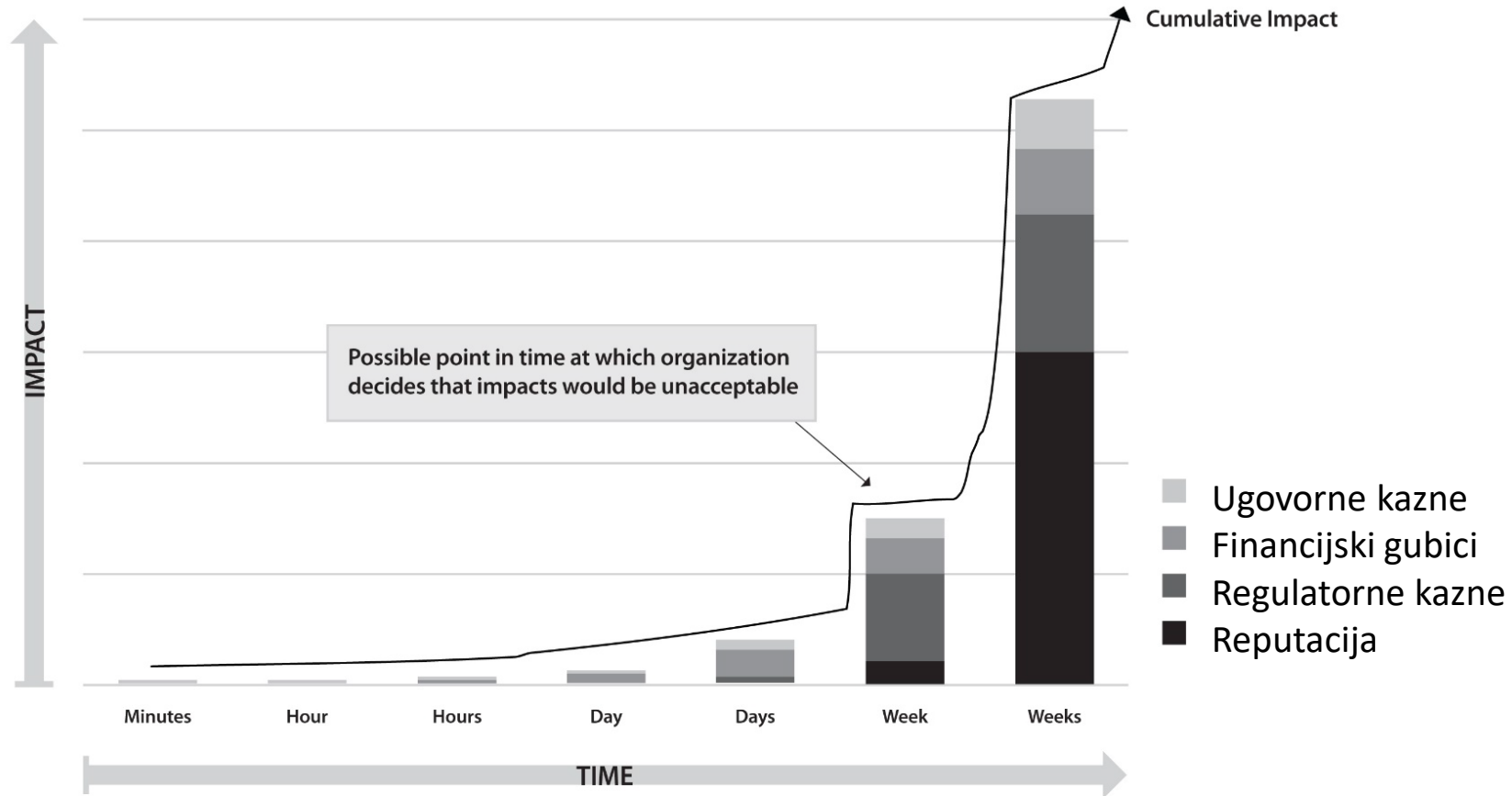
- Upravlјati i kontrolirati rizike izazvane poremećajima (očekivanim ili neočekivanim) u poslovanju organizacije
- Riješiti operativnu ranjivost organizacije
- Poboljšati sposobnost organizacije da djeluje tijekom krize
- Podržati strateške ciljeve organizacije
- Osigurati uspjeh organizacije
- Osigurati povjerenje dionika
- Poticati i podržavati kontinuirano organizacijsko učenje
- Stvoriti konkurentsku prednost za organizaciju.

# Posljedice poremećaja poslovanja

Kategorija posljedica	Primjeri posljedica (utjecaja na poslovanje)
Financijski	Financijski gubici zbog novčanih kazni, penala, izgubljene dobiti ili smanjenog tržišnog udjela
Reputacija	Negativno mišljenje
Pravni i regulatorni	Odgovornost u pravnim postupcima, oduzimanje dozvole za rad
Ugovorni	Kršenje ugovora ili obveza između organizacija
Poslovni ciljevi	Neispunjavanje ciljeva ili iskorištavanje prilika

# Posljedice poremećaja poslovanja tokom vremena

Impact of a Disruption on an Organization Over Time



# Posljedice poremećaja tokom vremena

---

Posljedice (utjecaji na poslovanje) s vremenom kumulativno rastu.

- Troškovi se mogu povećavati brzinom proporcionalnom vremenu prekida poslovanja
- Financijske posljedice mogu se naglo povećati kako nastaju ugovorne kazne ili zbog gubitka kupca
- Reputacijska šteta može donijeti ozbiljan pad ugleda i gubitak kupaca

# Plan implementacije BCMS-a u organizaciju

## Projektni zadatak:

- Implementirati zahtjeve ISO 22301 standarda u poslovanje organizacije tako da organizacija ublaži i kontrolira rizike od poremećaja i osigura kontinuitet poslovanja

## Organizacijska struktura

- Timovi za implementaciju (strateški i operativni)

## Pristup implementaciji:

- Procesi pristup
- Pristup utemeljen na rizicima (risk based thinking)
- Ciklus PDCA (Plan-Do- Check- Act)





# Implementirati zahtjeve ISO 22301

---

Projektni zadatak



# Zahtjevi ISO 22301:2019

- Ujednačena struktura visoke razine normi za sustave upravljanja (HLS) – integracija s ISO 9001:2015
- Identični nazivi grupa zahtjeva
- Zajednički tekst i terminologija

## 1. Područje primjene

primjenjiv na sve vrste i veličine organizacija koje žele upravljati kontinuitetom poslovanja

## 2. Upućivanje na druge norme

ISO 22300, Sigurnost i otpornost - Rječnik

## 3. Nazivi i definicije

Definicija i značenje izraza

Clause 1:	Scope
Clause 2:	Normative references
Clause 3:	Terms and definitions
Clause 4:	Context of the organization
Clause 5:	Leadership
Clause 6:	Planning
Clause 7:	Support
Clause 8:	Operation
Clause 9:	Performance evaluation
Clause 10:	Improvement

# Zahtjevi ISO 22301:2019

## 4. Kontekst organizacije

- 4.1 Razumijevanje organizacije i njezina konteksta
- 4.2 Razumijevanje potreba i očekivanja zainteresiranih strana
- 4.3 Određivanje područja primjene upravljanja kontinuitetom poslovanja
- 4.4 Sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja

Clause 1:	Scope
Clause 2:	Normative references
Clause 3:	Terms and definitions
Clause 4:	Context of the organization
Clause 5:	Leadership
Clause 6:	Planning
Clause 7:	Support
Clause 8:	Operation
Clause 9:	Performance evaluation
Clause 10:	Improvement

# Zahtjevi ISO 22301:2019

## 4. Kontekst organizacije

- 4.1 Razumijevanje organizacije i njezina konteksta
- 4.2 Razumijevanje potreba i očekivanja zainteresiranih strana
- 4.3 Određivanje područja primjene upravljanja kontinuitetom poslovanja
- 4.4 Sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja

## 5. Vodstvo

- 5.1 Vodstvo i opredijeljenost
- 5.2 Politika kontinuiteta poslovanja
- 5.3 Uloge, odgovornosti i ovlaštenja u organizaciji

Clause 1:	Scope
Clause 2:	Normative references
Clause 3:	Terms and definitions
Clause 4:	Context of the organization
Clause 5:	Leadership
Clause 6:	Planning
Clause 7:	Support
Clause 8:	Operation
Clause 9:	Performance evaluation
Clause 10:	Improvement

# Zahtjevi ISO 22301:2019

## 4. Kontekst organizacije

- 4.1 Razumijevanje organizacije i njezina konteksta
- 4.2 Razumijevanje potreba i očekivanja zainteresiranih strana
- 4.3 Određivanje područja primjene upravljanja kontinuitetom poslovanja
- 4.4 Sustav upravljanja kontinuitetom poslovanja

## 5. Vodstvo

- 5.1 Vodstvo i opredijeljenost
- 5.2 Politika kontinuiteta poslovanja
- 5.3 Uloge, odgovornosti i ovlaštenja u organizaciji

## 6. Planiranje

- 6.1 Mjere za poduzimanje koraka povezanih s rizicima i prilikama
- 6.2 Ciljevi kontinuiteta poslovanja
- 6.3 Planiranje promjena

Clause 1:	Scope
Clause 2:	Normative references
Clause 3:	Terms and definitions
Clause 4:	Context of the organization
Clause 5:	Leadership
Clause 6:	Planning
Clause 7:	Support
Clause 8:	Operation
Clause 9:	Performance evaluation
Clause 10:	Improvement

# Zahtjevi ISO 22301:2019

## 7. Podrška

- 7.1 Resursi
- 7.2 Osposobljenost
- 7.3 Svjesnost
- 7.4 Komunikacija
- 7.5 Dokumentirane informacije

Clause 1: Scope

Clause 2: Normative references

Clause 3: Terms and definitions

Clause 4: Context of the organization

Clause 5: Leadership

Clause 6: Planning

Clause 7: Support

Clause 8: Operation

Clause 9: Performance evaluation

Clause 10: Improvement

# Zahtjevi ISO 22301:2019

## 7. Podrška

- 7.1 Resursi
- 7.2 Osposobljenost
- 7.3 Svjesnost
- 7.4 Komunikacija
- 7.5 Dokumentirane informacije

## 8. Radni proces

- 8.1 Operativno planiranje i nadzor
- 8.2 Analiza učinka poslovanja i procjena rizika
- 8.3 Strategije kontinuiteta poslovanja i rješenja
- 8.4 Planovi i postupci kontinuiteta poslovanja
- 8.5 Programi vježbanja (testiranja)
- 8.6 Ocjena dokumentacije i mogućnosti kontinuiteta poslovanja

Clause 1: Scope

Clause 2: Normative references

Clause 3: Terms and definitions

Clause 4: Context of the organization

Clause 5: Leadership

Clause 6: Planning

Clause 7: Support

Clause 8: Operation

Clause 9: Performance evaluation

Clause 10: Improvement

# Zahtjevi ISO 22301:2019

## 9. Vrednovanje mjerljivih rezultata

9.1 Praćenje, mjerenje, analiza i vrednovanje

9.2 Interni audit

9.3 Preispitivanje sustava upravljanja  
(upravina ocjena)

Clause 1: Scope

Clause 2: Normative references

Clause 3: Terms and definitions

Clause 4: Context of the organization

Clause 5: Leadership

Clause 6: Planning

Clause 7: Support

Clause 8: Operation

Clause 9: Performance evaluation

Clause 10: Improvement



# Zahtjevi ISO 22301:2019

## 9. Vrednovanje mjerljivih rezultata

- 9.1 Praćenje, mjerenje, analiza i vrednovanje
- 9.2 Interni audit
- 9.3 Preispitivanje sustava upravljanja (upravina ocjena)

## 10. Poboljšavanje

- 10.1 Nesukladnost i popravna radnja
- 10.2 Trajno poboljšavanje

Clause 1: Scope

Clause 2: Normative references

Clause 3: Terms and definitions

Clause 4: Context of the organization

Clause 5: Leadership

Clause 6: Planning

Clause 7: Support

Clause 8: Operation

Clause 9: Performance evaluation

Clause 10: Improvement

# Implementacija BCMS-a

Procesni pristup

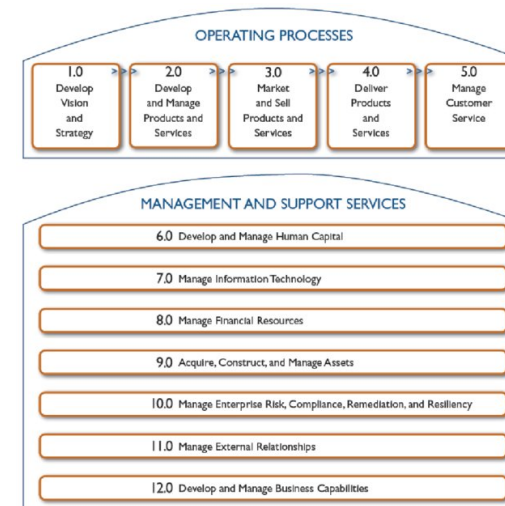
Pristup temeljen na obradi rizika (risk-based thinking)

Ciklus PDCA

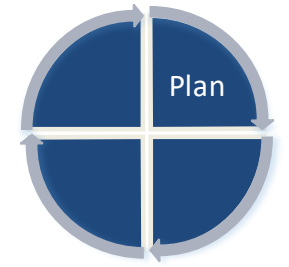


# Pristup implementaciji

- Procesni pristup (operativni procesi, procesi podrške)
- Pristup temeljen na obradi rizika i prilika (rizik= funkcija vjerojatnosti pojave događaja i ozbiljnost posljedica događaja)
- Ciklus PDCA (Demingov ciklus) – Plan – Do – Check - Act



pixtastock.com - 77786871

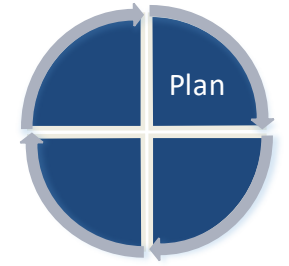


# Planiranje BCMS-a - Kontekst

---

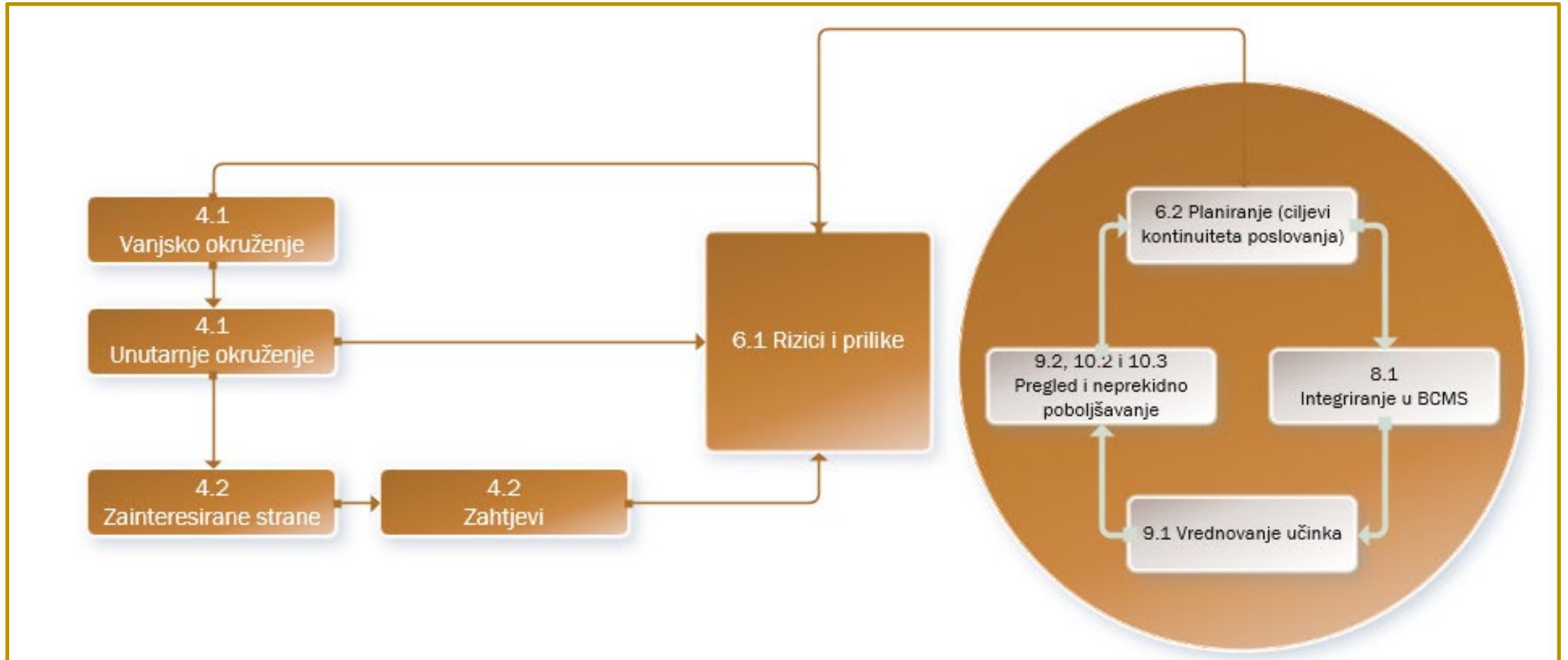
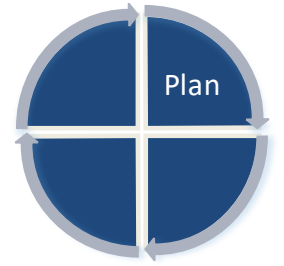
- Analizirati kontekst organizacije (vanjski, unutrašnji, zainteresirane strane - PESTEL I SWOT analiza i analiza potreba i očekivanja zainteresiranih strana)
- Utvrditi opseg BCMS-a
- Utvrditi procesni model (odrediti procese BCMS-a)
- Utvrditi politiku kontinuiteta poslovanja

# Planiranje BCMS-a - Organizacijska struktura

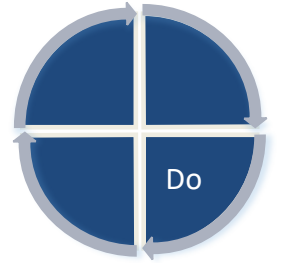


- Identificirati timove za odgovor na poremećaje (npr. strateški, taktički, operativni)
- Timovi trebaju biti istrenirani i odgovorni za provođenje postupanja za vrijeme trajanja poremećaja
- Utvrditi interne i vanjske komunikacijske kanale sa zainteresiranim stranama
- Utvrditi način komunikacije s medijima

# Planiranje BCMS-a - Pristup temeljen na obradi rizika na nivou organizacije (organizational risk-based approach)



# Izrada rješenja (DO) - Provođenje analize utjecaja na poslovanje (BIA – business impact analysis)



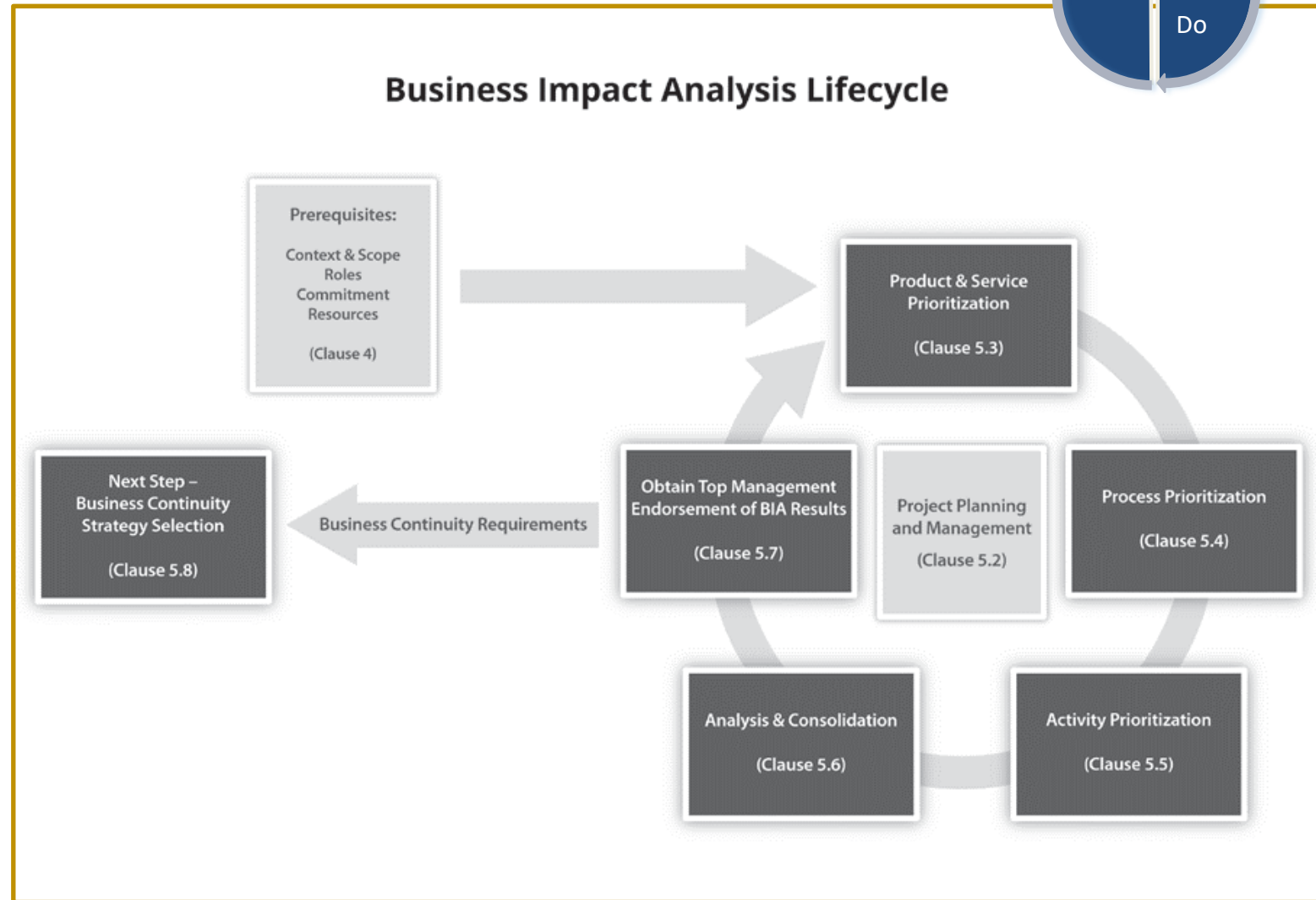
## Općenito

- Svrha postupka BIA je davanje prioriteta različitim organizacijskim komponentama (proizvodi/usluge, procesi, resursi) tako da se isporuka proizvoda i usluga može nastaviti unaprijed određenim redoslijedom nakon poremećaja.
- Integritet BCMS-a ovisi o podacima dobivenim tijekom i zaključcima proizašlim iz BIA-e.
- Svaki dio BIA mora se ispuniti dosljedno, pažljivo i temeljito.

# Izrada rješenja (DO) - BIA Analiza utjecaja a poslovanje - postupak

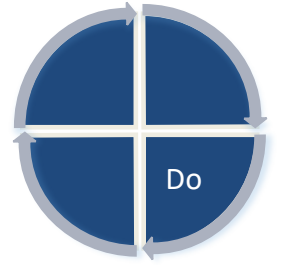
Preduvjeti: Analiza okruženja,  
opseg, uloge, opredjeljenje, resursi

- Utvrđivanje proizvoda i usluga
- Odabir procesa za realizaciju proizvoda i usluga
- Utvrđivanje prioriternih aktivnosti
- Analiza i uređivanje podataka (konsolidacija)
- Validacija – odobrenje uprave



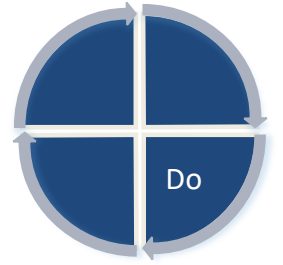


# Određivanje prioriteta proizvoda i usluga



- Uprava utvrđuje prioritet usluga i proizvoda za vrijeme poremećaja koji utječu na ostvarivanje ciljeva
- Za svaku prioritetnu skupinu proizvoda i usluga treba sagledati posljedice koje može prouzročiti poremećaj
- Za svaku skupinu proizvoda i usluga organizacija treba dokumentirati:
  - Vrijeme nakon kojeg prekid isporuke proizvoda ili usluga postaje neprihvatljiv za organizaciju („maksimalno podnošljivo vrijeme prekida ili maksimalno prihvatljivi prekidi) MTPD i RTO (recovery time objective)- planirao vrijeme oporaka
  - RPO (recovery point objective) – točka u koju želimo vratiti proces prije poremećaja
  - Razloge zbog kojih je određeno ovo vremensko razdoblje obzirom na posljedice
  - Zahtjeve za isporuku proizvoda ili usluga

# Određivanje prioriteta procesa i aktivnosti

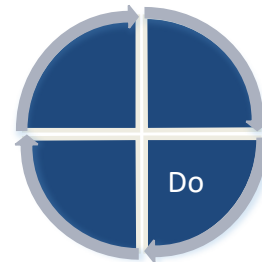


## Prioritetni procesi

- Odabrati prioritetne procese za isporuku (prioritetnih) proizvoda i usluga.
- Odrediti aktivnosti koje čine te procese
- Određivanje prioriteta procesa koristi se u izradi aktivnosti za oporavak u cijeloj organizaciji.

## Odrediti prioritet na razini aktivnosti:

- kako bi utvrdili koji resursi su potrebni za nastavak poslovanja nakon poremećaja
- kako bi se steklo detaljno razumijevanje svakodnevnih potreba za resursima potrebnih za oporavak

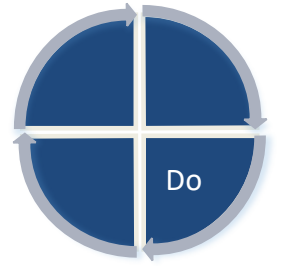


# Izlazi prioritizacije aktivnosti

---

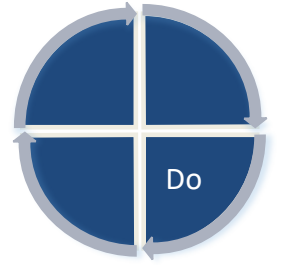
- Potvrda utjecaja izvođenja aktivnosti (posljedica na poslovanje) tijekom vremena
- Resursi potrebni za izvršavanje svake prioritetne aktivnosti (uključujući objekte, ljude, opremu, IKT opremu, dobavljače i financije)
- Ovisnosti o drugim aktivnostima, dobavljačima, vanjskim partnerima i drugim zainteresiranim stranama
- Potreban tijek poslovnih (operativnih) podataka
- Analiza utjecaja tijekom vremena povezanih s zastojsima aktivnosti
- Analiza međuovisnosti resursa (i ostalih ovisnosti) potrebnih za isporuku procesa
- Dokumentirani popis prioritetnih aktivnosti koje pružaju procese, proizvode i usluge.
- Dokumentirani popis prioritetnih resursa koji omogućavaju rad aktivnosti.

# Uređivanje podataka analize (konsolidacija) i procjena rizika



- Iako se analiza događa tijekom cijelog postupka BIA, treba izvršiti konačnu analizu (ili konsolidaciju) procesa analize utjecaja što uključuje pregled rezultata aktivnosti utvrđivanja prioriteta te procjenu rizika (funkcija posljedica i vjerojatnosti) te donošenje zaključaka koji dovode do rješenja za osiguranje kontinuiteta poslovanja.
- Odabrati odgovarajući kvantitativni i/ili kvalitativni analitički pristup (metodu procjene rizika) na koji mogu utjecati vrsta, veličina ili priroda organizacije, kao i ograničenja resursa i znanja.

# Uređivanje podataka analize (konsolidacija)



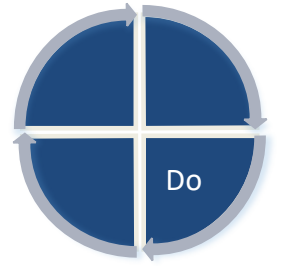
Bez obzira na pristup, treba osigurati da podaci budu:

- točni = podaci su točni i pouzdani
- vjerodostojni = podaci su vjerodostojni i 'razumni'
- dosljedni = podaci su jasni i ponovljivi
- aktualni = podaci su ažurni i dostupni na vrijeme
- kompletni = podaci su sveobuhvatni

Rezultati konsolidacije su:

- potvrda utjecaja (posljedica poremećaja) tijekom vremena
- pregled i potvrda ovisnosti resursa i aktivnosti
- objedinjavanje potreba za resursima
- pregled i potvrda međuovisnosti procesa i aktivnosti i njihove povezanosti s isporukom proizvoda /usluga koji služe kao ulaz za odabir strategije kontinuiteta poslovanja

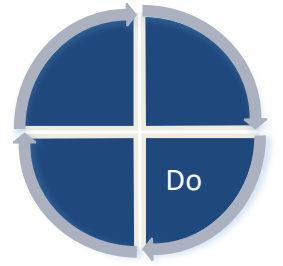
# Validacija i odabir strategije kontinuiteta poslovanja



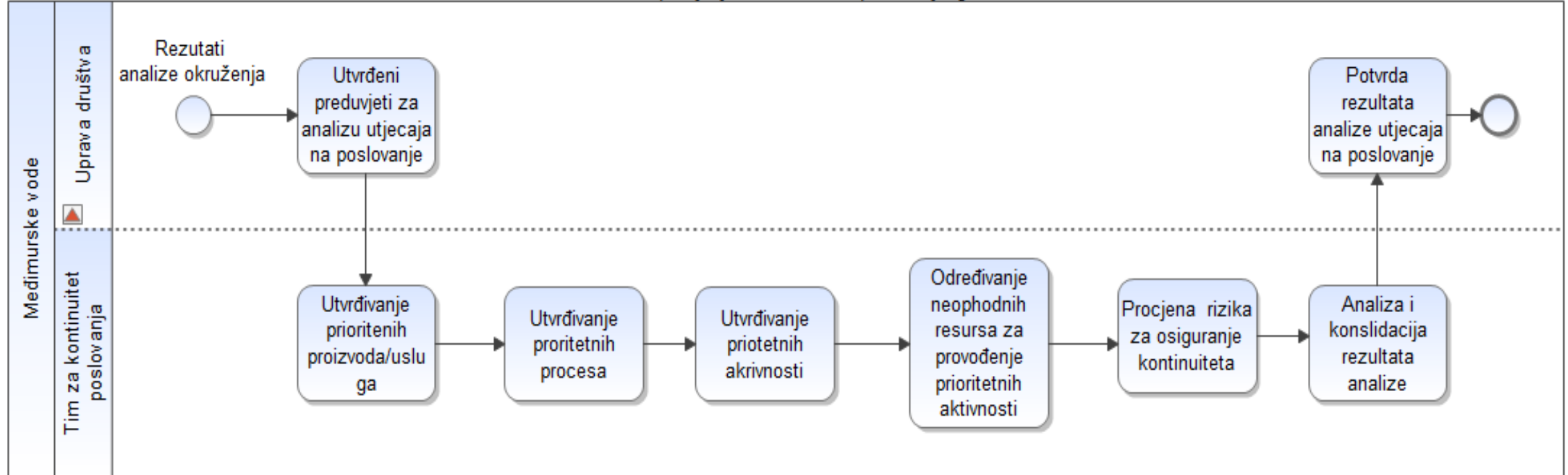
- Treba tražiti od uprave potvrdu rezultata BIA, uključujući proizvode i usluge, procese i aktivnosti te prioritizaciju resursa.
- Potvrda omogućuje da se odrede i odaberu odgovarajuće strategije kontinuiteta poslovanja kako bi se omogućio učinkovit odgovor i oporavak od poremećaja, npr.:
  - Alternativno radno područje
  - Novi, prilagođeni ugovori s dobavljačima
  - IKT oporavak sustava
  - Odabir opreme
  - Odabir sirovina



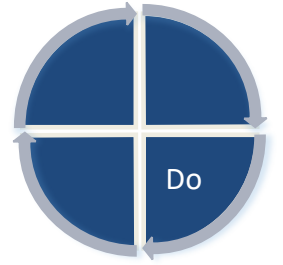
# Analiza utjecaja na poslovanje i procjena rizika



12.10 Upravljanje kontinuitetom poslovanja.igx



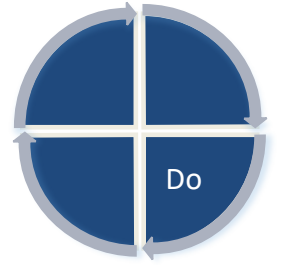
# Strategije- planovi postupanja



- Izrada strategije
- Odobrenje strategije
- Izrada planova postupanja (osiguranja kontinuiteta poslovanja)
- Odobravanje planova
- Implementacija planova
- Uvježbavanje i postupanje po planovima (simulacija)



# Planovi kontinuiteta poslovanja

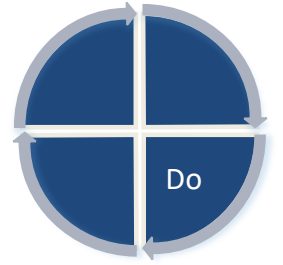


Primjer sadržaja plana:

- Cilj i svrha, uloge i odgovornosti, aktivnosti za primjenu rješenja, potrebne informacije, resursi – ključni unutrašnji i vanjski, izvještavanje, operativne procedure postupanje
- Simulacija i testiranje planova :
  - Provjera primjenjivosti
  - Provjera dostupnosti resursa u slučaju poremećaja
  - Poboljšanje
  - Poboljšati nedostatke



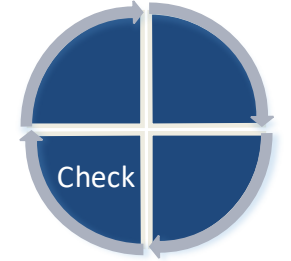
# Planovi kontinuiteta poslovanja



Primjeri planova za osiguranje kontinuiteta poslovanja:

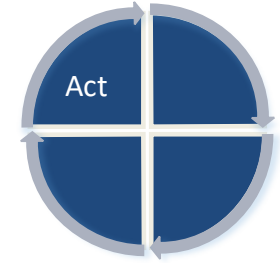
- Nedostupnost ljudskih resursa
- Nedostupnost neophodnih sirovina i usluga za realizaciju proizvoda
- Smanjeni kapaciteti za realizaciju proizvoda
- Nemogućnost naplate potraživanja i nedostatak financijskih sredstava za izvršavanje ključnih obaveza
- Pad servera i nedostupnost informacija
- Pandemija i drugi epidemiološki poremećaji
- Izvanredne situacije izazvane prirodnim katastrofama

# Vrednovanje rezultata (Check)

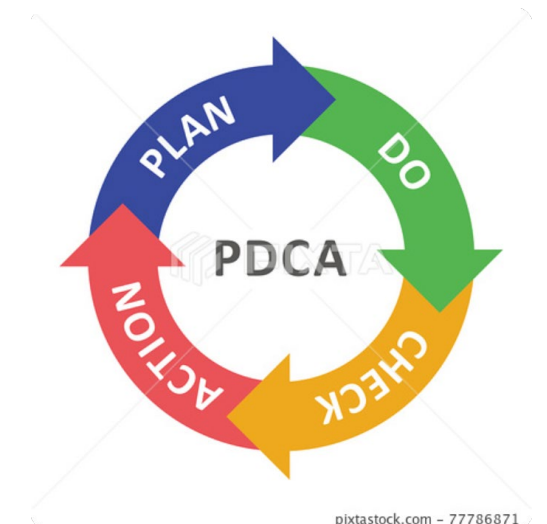


- Analiza ciljeva kontinuiteta poslovanja (mjerjenje, analiza i vrednovanje – praćenje KPI-a)
- Provođenje internog audita (planiranje audita, kategorizacija pronalazaka, izrada izvještaja)
- Provođenje upravine ocjene – Management review

# Poboljšavanje BCMS-a(Act)



- Nesukladnost i popravna radnja
  - Određivanje nesukladnosti
  - Određivanje uzroka
  - Provođenje ispravaka (correction)
  - Provođenje radnji za otklanjanje uzroka nesukladnosti (corrective action)
  - Ocjena učinkovitosti provedenih radnji
- Neprekidno poboljšavanje



pixtastock.com - 77786871



# Koristi od implementacije

---

# Koristi od implementacije ISO 22301

---

Koristi:

- Osiguranje imovinu organizacije
- Zaštita zdravlje i sigurnosti
- Činjenje organizacije otpornijom
- Povećanje vjerodostojnosti organizacije
- Očuvanje ugleda organizacije
- Minimiziranje troškova prekida poslovanja
- Smanjenje pravne i financijske izloženosti (ranjivosti)
- Ispunjenje očekivanja zainteresiranih strana.

# Hvala na pažnji!

Pojašnjenja i dodatne informacije:

Darko Kordovan

Proxima consulting – Risk ad quality management d.o.o.

Pavla Hatza 4, Zagreb

Mob. +385 98-363 372

[darko.kordovan@proxima-consulting.hr](mailto:darko.kordovan@proxima-consulting.hr)

[www.proxima-consulting.hr](http://www.proxima-consulting.hr)



